FERNANDO CURI PERES
VANIA DI ADDARIO GUIMARÃES
JOSÉ ROBERTO CANZIANI

ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS
TRÍADE FAMÍLIA, PATRIMÔNIO E NEGÓCIO

CURITIBA
SENAR AR/PR
2022

Depósito legal na CENAGRI, conforme Portaria Interministerial n.164, datada de 22 de julho de 1994 e junto à Fundação Biblioteca Nacional e Centro de Editoração, Documentação e Informação Técnica do SENAR AR-PR.

Autores: Fernando Curi Peres, Vania Di Addario Guimarães, José Roberto Canziani
Coordenação técnica: Vanessa Reinhart
Coordenação metodológica: Enderson Lopes Guimarães
Revisão técnica e final: CEDITEC – SENAR AR/PR
Coordenação gráfica: Carlos Manoel Machado Guimarães Filho
Revisão ortográfica e diagramação: Sincronia Design Gráfico Ltda.

Catalogação no Centro de Editoração, Documentação e Informação Técnica do SENAR AR/PR.

Peres, Fernando Curi

P437

Elaboração e análise de projetos : tríade família, patrimônio e negócio / Fernando Curi Peres, Vania Di Addario Guimarães, José Roberto Canziani. — Curitiba: SENAR AR/PR, 2022.

340 p. ; 21 cm

ISBN 978-65-88733-29-5

1. Empreendedor rural. 2. Administração rural. 3. Programa Empreendedor Rural (PER). 4. Formação profissional. I. Guimarães, Vania Di Addario. II. Canziani, José Roberto. III. Título.

CDD630.63
CDU631

Bibliotecária responsável: Luzia Glinski Kintopp - CRB/9 - 1535

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, por qualquer meio, sem a autorização do editor.

IMPRESSO NO BRASIL – DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

APRESENTAÇÃO

O SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – é uma instituição prevista na Constituição Federal e criada pela Lei n. 8.315, de 23/12/1991. Tem como objetivo a formação profissional e a promoção social do homem do campo para que ele melhore o resultado do seu trabalho e, com isso, aumente sua renda e a sua condição social.

No Paraná, o SENAR é administrado pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná – FAEP – e vem respondendo por amplo e diversificado programa de treinamento.

Todos os cursos ministrados por intermédio do SENAR são coordenados pelos Sindicatos Rurais e contam com a colaboração de outras instituições governamentais e particulares, prefeituras municipais, cooperativas e empresas privadas.

O material didático de cada curso levado pelo SENAR é preparado de forma criteriosa e exclusiva para seu público-alvo, a exemplo deste manual. O objetivo é garantir que os benefícios dos treinamentos se consolidem e se estendam. Afinal, quanto maior o número de trabalhadores e produtores rurais qualificados, melhor será o resultado para a economia e para a sociedade em geral.

SUMÁRIO

1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO 17

2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA 21

3 ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS DE USO DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO PARA ALCANÇAR PROPÓSITOS 29

3.1 ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO 29

3.1.1 Descrição dos capitais que a empresa controla 37

3.1.2 Contribuição das atividades para a viabilidade de longo prazo da empresa 54

4 DETERMINAÇÃO DE METAS E PLANO DE NEGÓCIOS PARA ALCANÇAR PROPÓSITOS 69

5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS 73

5.1 ENTRADAS (ESTIMATIVA DE PRODUÇÃO) 74

5.2 DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO E DO SISTEMA DE PRODUÇÃO 75

5.3 “O QUE”, “QUANDO” E “COMO” SERÁ FEITO? 77

5.4 QUANTO SERÃO OS RECURSOS PRODUZIDOS? 78

5.5 QUAIS RECURSOS SERÃO NECESSÁRIOS E EM QUAIS QUANTIDADES E QUALIDADES? 79

6 ESTUDO DE MERCADO 83

6.5 MERCADO DE PRODUTOS 84

6.5.1 Correção de séries históricas 86

6.6 MERCADO DE FATORES 87

7 AVALIAÇÕES 89

7.1 FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA COM O PLANO DE NEGÓCIOS 89

7.2 FLUXO DE CAIXA DEVIDO AO PLANO DE NEGÓCIOS 91

7.3 AVALIAÇÃO ECONÔMICA DO PLANO DE NEGÓCIOS 91

7.4 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE NEGÓCIOS 93

7.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS 94

7.6 AVALIAÇÕES LEGAL, POLÍTICA E SOCIAL DO PLANO DE NEGÓCIOS 96

7.7 MATRIZ DE ESTRUTURA LÓGICA DO PROJETO 96

PROJETO CASO “A” 99

A.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO 100

A.1.1 História da família e do patrimônio 100

A.1.2 História do negócio 108

A.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA 109

A.3 ESCOLHA E EXPLICITAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA FAMÍLIA PARA O ATINGIMENTO DE SEUS PROPÓSITOS 112
A.3.1 Análise FOFA do Sítio São Pedro 112
A.3.2 Preenchendo e estendendo a FOFA para a escolha das estratégias 142
A.4 ESTABELECIMENTO DE METAS NA EMPRESA PARA AJUDAR NO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO DA FAMÍLIA 147
A.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS 147
A.5.1 Descrição e justificativa da tecnologia a ser utilizada 147
A.5.2 Entradas: estimativa de produção 148
A.5.3 “O que”, “quando” e “como” será feito? 150
A.5.4. Cronograma das atividades da empresa com o plano de negócios 155
A.6 ESTUDO DO MERCADO 156
A.6.1 Mercado dos fatores 156
A.6.2 Mercado de produtos 168
A.7 AVALIAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS 171
A.7.1 Fluxo de caixa do Sítio São Pedro com a implantação do plano de negócios 171
A.7.2 Fluxo de caixa do Sítio São Pedro devido plano de negócios 175
A.7.3 Avaliação financeira da empresa com o plano de negócios 177
A.7.4 Análise de sensibilidade da empresa com o plano de negócios 181
A.7.5 Avaliações legal, política e social da empresa com o plano de negócios 182
A.7.6 Matriz de estrutura lógica do Sítio São Pedro 182
PROJETO CASO “B” 185
B.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO 185
B.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA 186
B.2.1 Agrupamento dos propósitos 186
B.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA FAMÍLIA 187
B.3.1 Preenchimento da Análise FOFA 187
B.3.2 Estendendo a FOFA para a escolha das estratégias 205
B.4 DETERMINAÇÃO DE METAS E DO PLANO DE NEGÓCIOS 214
B.4.1 Relação de metas datadas e quantificadas 214
B.4.2 Seleção do plano de negócios 215
B.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS 216
B.5.1 Investimento 216
B.5.2 Produtos obtidos e recursos necessários com a implantação do plano 217
B.6 ESTUDO DO MERCADO 219
B.6.1 Mercado dos fatores 219
B.7 AVALIAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS 224
B.7.1 Fluxo de caixa da empresa com a implantação do plano de negócios 224
B.7.2 Fluxo de caixa devido ao plano de negócios 227

B.7.3 Avaliação política e social da empresa com a implantação do plano de negócios 230
B.7.4 Avaliação legal da empresa com a implantação do plano de negócios 231
B.7.5 Análise de sensibilidade do plano de negócios 231
B.7.6 Matriz de Estrutura Lógica do projeto..... 233

PROJETO CASO "C" 236

C1 INTRODUÇÃO E HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO..... 236
C.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA..... 241
C.3 DEFININDO AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA FAMÍLIA 246
C.3.1 Preenchimento do Quadro FOFA 247
C.3.2 Estendendo a FOFA para a escolha das estratégias 268
C.4 DETERMINAÇÃO DE METAS E PLANO DE NEGÓCIO 272
C.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS 273
C.5.1 Investimentos 273
C.5.2 Produtos obtidos e recursos necessários com a implantação do plano de negócios.....274
C.6 ESTUDO DE MERCADO 274
C.6.1 Mercado de produtos..... 275
C.6.2 Mercado de fatores..... 277
C.7 AVALIAÇÕES..... 279
C.7.1 Fluxo de caixa da empresa com a implantação do plano de negócios 279
C.7.2 Avaliação Econômica e Financeira do plano de negócios 288
C.7.3 Análise de sensibilidade do plano de negócios..... 293
C.7.4 Avaliações legal, política e social do plano de negócios 294
C.7.5 Matriz de estrutura lógica do projeto 295

PROJETO CASO "D" 298

D.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO..... 298
D.1.1 História da Família..... 298
D.1.2 Descrição do patrimônio 305
D.1.3 Descrição do Negócio 307
D.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA..... 308
D.2.1 Agrupamento dos propósitos..... 311
D.3 A ESCOLHA E EXPLICITAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA FAMÍLIA PARA O ATINGIMENTO DE SEUS PROPÓSITOS..... 315
D.3.1 Análise FOFA da Fazenda Boqueirão 317
D.3.2 A seleção das Estratégias para o atingimento dos Propósitos..... 333
D.4 DEFINIÇÃO E EXPLICITAÇÃO DAS METAS DA BOQUEIRÃO 337
D.4.1 Escolha e explicitação das metas da família 337
D.4.2 Escolha do plano de negócio a ser desenvolvido 338

INTRODUÇÃO

A atualização e o aprimoramento do Programa Empreendedor Rural – PER (SENAR-PR e SEBRAE-PR) foram motivados pelas necessidades identificadas com base na experiência desenvolvida durante os 16 anos de sua implantação no Paraná, em outros estados da Federação e no Distrito Federal. Sabemos que o sucesso do Programa se deve ao que ocorre nos encontros e na vida de cada participante, não se tem a pretensão de reproduzir o movimento vivo que acontece no campo. Por meio dessa atualização, pretendemos fornecer textos que “abram janelas” para ampliar o olhar de cada leitor participante a respeito dos diversos temas que são abordados ao longo dos encontros. Como material didático auxiliar, são apresentados vários capítulos que tratam de conceitos e informações que ajudam na compreensão dos temas a serem trabalhados durante o Programa Empreendedor Rural, para que o produtor rural e sua família conheçam um pouco mais do que será abordado.

Este livro tem o objetivo de auxiliar os participantes do Programa Empreendedor Rural (PER) e seus familiares a utilizar o patrimônio e o negócio da família na realização de alguns de seus objetivos de longo prazo ou propósitos. A maioria das fazendas brasileiras pertence a famílias que as administram diretamente, por meio de um ou mais de seus membros, ou contratam prepostos para fazê-lo por elas.

A participação no PER não está limitada a membros de propriedades que se enquadram na categoria legal de propriedade familiar; ele está aberto a todas as pessoas do agro, especialmente as que atualmente são gestores de empresas rurais ou às que, sendo membros de famílias do agro, querem participar da gestão ou entender sobre a gestão do seu negócio.

Como as fazendas do Brasil são majoritariamente familiares, no sentido dos interesses de seus membros, tanto no patrimônio quanto no negócio, além de envolver ligações afetivas com suas origens rurais, a simples pressuposição de que o objetivo dos respectivos negócios é a maximização dos lucros pode não ser realista. Em todo o mundo tem sido relatado que muitos negócios de famílias rurais são mais bem explicados pela teoria da *farm household* (fazenda/lar) do que pela maximização dos lucros de curto prazo, que continua sendo utilizada na análise dos negócios urbanos. Desde que Tibor Scitovsky demonstrou que a maximização do lucro só por acaso coincide com a maximização da utilidade do tomador de decisão, a teoria da *farm household* tem sido mais apropriadamente utilizada na explicação do comportamento das unidades produtoras do agro, especialmente nas empresas familiares, onde mais de um membro trabalha ou acompanha seus resultados.

Conforme a mencionada teoria, quando a família usa a fazenda como algo mais que simples provedora de seus necessários recursos financeiros e alimentares, então a maximização de lucro falha na explicação do comportamento familiar. Por exemplo, a preferência das famílias por adquirir mais terras, mesmo já sendo proprietárias de áreas degradadas e subutilizadas, dificilmente pode ser explicada com a pressuposição de total racionalidade econômica – no sentido da maximização de lucros – das famílias. Elas têm outros objetivos de longo prazo, ou propósitos, que devem ser considerados para a plena realização de seus membros. Por isso, a presente atualização do PER dá ênfase aos objetivos da família.

O PER trabalha, realisticamente, com a visão de que as decisões gerenciais das empresas do agro são, majoritariamente, familiares, e por isso desenvolveu um método de planejamento de gestão para essas unidades produtivas que pode ajudá-las na verdadeira luta pela vida que as forças de mercado impõem à sua sobrevivência e crescimento. A participação de quase 30.000 agricultores durante os 16 anos do PER, disponibilizado pelo SENAR-PR e pelo SEBRAE-PR, atestam como o método tem ajudado os gestores do agro na melhoria das condições de vida das regiões rurais do Paraná e na elevação dos estoques dos capitais humanos e sociais ou institucionais, do Estado.

O presente texto está organizado em duas partes, além desta introdução. A primeira estimula o participante do programa a aumentar o diálogo entre seus familiares para que eles possam usar seu patrimônio e negócio como instrumento, ou ajuda, no atingimento dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Na nomenclatura do PER, essa primeira parte compõe o plano estratégico da família. A segunda parte se refere ao desenho de um plano de negócio que permite o alcance, ou realização, de uma ou algumas, meta(s) definida(s) pela família. O plano de negócio, que compõe a forma operacional destinada à realização dos objetivos estratégicos, ou de longo prazo – propósitos – por sua vez, é composto pela engenharia do projeto, pelo estudo de mercado e, finalmente, pelas avaliações das sustentabilidades derivadas do plano – econômica, financeira, ambiental e social ou política.

O livro apresenta, ainda, quatro exemplos completos de casos que visam auxiliar o participante na elaboração de seu projeto. Eles têm objetivos meramente didáticos e foram criados pelos autores, não representando nenhuma propriedade real. Tais exemplos se referem aos casos de quatro famílias de diferentes regiões do Brasil: Miranda-MS; Umuarama-PR, Ilhéus-BA e Iporã do Oeste-SC. Para facilitar

a visualização da situação, no tempo, dos trabalhos de cada participante do PER, foi elaborada a Figura 1, cujas caixas indicam os diferentes temas que compõem o projeto. Isso porque entendemos ser fundamental que, em cada encontro da turma do PER, o participante saiba a fase em que ele se encontra na elaboração de seu projeto.

Como pode ser visto na Figura 1, o projeto, cuja primeira parte é a elaboração do plano estratégico da família, inicia-se com a análise da história da família e de seu patrimônio e negócio. O processo de descrição histórica dos três entes – família, patrimônio e negócio – cumpre importante papel no aumento da afetividade entre seus membros e no conhecimento de elementos da cultura da família. Isso ajuda no reconhecimento dos papéis que foram desempenhados pelas pessoas, das diferentes gerações, ao longo do tempo. Ainda, o conhecimento e reconhecimento dos diversos desempenhos tende a aumentar o diálogo intergeracional, elemento fundamental para a eficiência do negócio da família. Na montagem e explicitação da história dos três entes podem ser utilizados recursos de tecnologia digital, o que também facilita o diálogo entre os familiares.

Em relação às atividades do segundo tema mostrado na imagem, que corresponde ao próximo passo na elaboração do planejamento estratégico, é necessário identificar e explicitar os objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Em geral, todos os membros da família têm interesses diretos ou indiretos na *performance* dos três entes. Seja por simples afetividade e sentimento de pertencimento à família, seja por participar diretamente na gestão do negócio ou por receber dividendos dele, seja, ainda, por ter interesse direto ou indireto no patrimônio familiar, como potencial herdeiro, todos devem participar da síntese dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família. É recomendável que nas seções destinadas à definição de tais objetivos ou propósitos seja usado o critério do consentimento[1], e nunca critérios excludentes, que podem deixar familiares completamente desatendidos.

Uma vez identificados os propósitos da família, o próximo passo, mostrado na terceira caixa da Figura 1, exige a escolha das estratégias a serem seguidas para o correto uso do patrimônio e do negócio na realização, ou no atingimento, dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Esse é o tema mais difícil de todo o projeto, uma vez que exige, dos elaboradores do plano estratégico, que sejam escolhidas as formas, ou maneiras, de melhor utilizar o patrimônio e o negócio para ajudar na realização dos propósitos da família. Para escolher ou identificar as melhores estratégias, a literatura da Administração Rural sugere que se especifique o quadro

1 O ideal seria o critério do consenso; este, no entanto, exige muito tempo para ser utilizado.

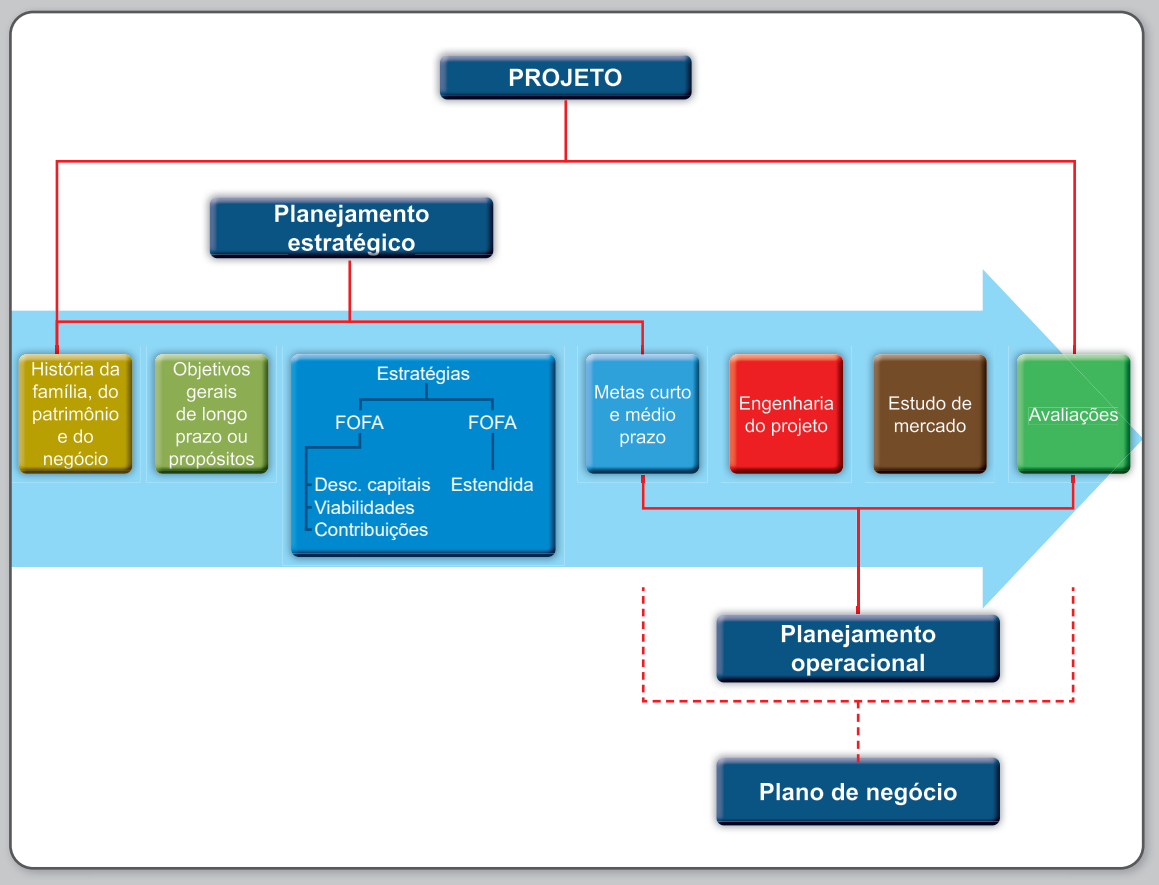
de análise FOFA[2] e, com base nele, se escolham estratégias para melhor aproveitar os pontos fortes e oportunidades e para prevenir o impacto negativo de pontos fracos e ameaças ao negócio.

Para a completa identificação dos pontos fortes e fracos da empresa (análise FOFA), é necessário primeiro reconhecer os aspectos de um bom diagnóstico do negócio e do patrimônio da família. Para isso, é preciso descrever os estoques dos cinco capitais que condicionam a *performance* do negócio: (a) capital natural; (b) capital físico; (c) capital financeiro; (d) capital humano; e (e) capital social ou institucional. Como o estoque de capital social ou institucional se refere a um tipo de bem público, sua descrição deve ser feita de maneira diferenciada. Além da descrição dos capitais, é necessário indicar a sustentabilidade no longo prazo do negócio atual e identificar a contribuição de cada atividade desenvolvida para a sustentabilidade econômica encontrada. Finalmente, as percepções e os conhecimentos adquiridos pelos membros da família são importantes na indicação dos quadrantes relativos às oportunidades e ameaças ao desejável funcionamento do negócio. Com um quadro de análise FOFA corretamente preenchido, é possível determinar estratégias relevantes para a condução do negócio familiar.

A quarta e última parte do plano estratégico trata da determinação das metas a serem alcançadas, ou realizadas, pela gestão do negócio e patrimônio da família. As metas, medidas de resultados datadas, compõem, como mostrado na Figura 1, os elementos comuns tanto ao plano estratégico quanto ao plano operacional ou plano de negócio. Na determinação das metas a serem atingidas faz-se, automaticamente, uma hierarquização destas, por meio de sua datação. As datas indicam as prioridades implícitas em sua enumeração. Por serem elementos comuns aos dois planos – estratégico e operacional –, elas servem para a mensuração da qualidade da gestão dos negócios familiares. Metas não cumpridas, ou atingidas, desde que os condicionantes ou as pressuposições relevantes tenham sido observadas, ou não violadas, indicam ineficiência na gestão do projeto.

2 A palavra FOFA, nesse caso, é um acrônimo para pontos **f**ortes, **o**portunidades, pontos **f**racos e **a**meaças às atividades do negócio familiar.

Figura 1 – Eixo de aprendizagem do PER e os temas que o compõem.



Fonte – Elaborada pelos autores, 2020.

A enumeração das metas, cujo cumprimento permite que o negócio ajude na realização de objetivos de longo prazo ou propósitos da família, sugere as ações que comporão o plano de negócio da empresa. Os próximos passos do plano de negócio tratam das escolhas tecnológicas e dos processos que serão utilizados na realização de uma, ou mais, meta(s) listada(s).

À escolha das tecnologias e processos a serem utilizados dá-se o nome de engenharia do projeto. Ela se refere, portanto, às tecnologias e à forma de gerência que deverão ser adotadas pela gestão do negócio no curto e médio prazo para garantir que os resultados indicados pelas metas sejam alcançados. Todas as áreas que caracterizam uma eficiente gestão – (a) produção; (b) comercialização; (c) recursos humanos e (d) finanças – devem ser contempladas, tanto no correto planejamento quanto nos aspectos relativos à eficiência de uso dos fatores de produção. Para complementar a engenharia do projeto, é necessário conhecer e quantificar os mercados envolvidos e os cronogramas de uso e produção tanto da compra dos fatores de produção quanto da venda dos produtos da empresa.

O tema que se segue é o estudo de mercado. Nele são estudados tanto os mercados dos produtos (bens ou serviços) quanto dos insumos ou fatores de produção necessários ao processo produtivo da empresa. Ele serve para explicitar o nicho de mercado que deverá ser atendido e para determinar quais qualidades e quantidades deverão ser consideradas para atendê-lo minimamente. Nesta parte do projeto é frequente a necessidade de pesquisas diretas junto aos fornecedores e clientes potenciais. Por meio do estudo dos mercados de fatores se busca: (a) identificar a disponibilidade dos bens e serviços demandados pelo plano de negócio; (b) identificar os canais de comercialização existentes e (c) analisar o comportamento dos preços dos fatores, especialmente quanto à tendência e estacionalidade e levantar qualquer outra informação que permita estimar os preços esperados desses fatores no horizonte do projeto.

O estudo dos mercados dos produtos e serviços a serem gerados pelo plano de negócio envolve uma descrição genérica do produto ou serviço e de seu mercado com o objetivo de: (a) identificar o segmento desse mercado no qual o produto será comercializado, inclusive destacando o grupo de consumidores relevante; (b) identificar os canais de comercialização existentes; (c) analisar as diferentes qualidades do produto ou serviço e os padrões existentes de classificação; (d) identificar as exigências do segmento consumidor quanto às quantidades desejadas e à periodicidade das compras dos produtos ou uso dos serviços; (e) analisar o padrão de concorrência e as relações dos bens e serviços a serem produzidos, com seus produtos substitutos e complementares e (f) analisar o comportamento dos preços e as quantidades comercializadas do produto ou serviço, especialmente quanto à tendência e estacionalidade, e qualquer outra informação que permita obter informações sobre os preços esperados dos produtos ou serviços no horizonte do projeto.

O último tema da elaboração do projeto contempla as avaliações, que correspondem à análise da sustentabilidade econômica, financeira, ambiental, social e política do plano de negócio. Se as avaliações indicarem que as ações propostas pelo plano de negócios contribuem para a sustentabilidade dos três entes – família, patrimônio e negócio –, então sua implantação pode ser iniciada. A Matriz da Estrutura Lógica (MEL), da Practical Concepts Inc., é um excelente instrumento utilizado na avaliação de projetos, e seu uso é recomendado a todos os participantes do PER.

O sistema educacional brasileiro tem sido muito mal avaliado nas comparações internacionais, como evidenciado quando se utiliza o teste PISA da OCDE como critério, ou quando se usam outros parâmetros nas comparações com países mais desenvolvidos ou mesmo com a maioria dos outros emergentes. Até o presente, ainda

é comum em currículos brasileiros, tanto de faculdades quanto de escolas técnicas, a estruturação, nos semestres iniciais, de matérias que apresentam aos alunos materiais chamados básicos, dos quais eles não têm a mínima ideia de sua utilidade ou uso posterior. A apresentação é feita sob a pressuposição implícita, segundo a qual os alunos saberão utilizar aqueles conhecimentos quando forem requeridos por matérias aplicadas ou básicas. O resultado desse tipo de política educacional tem sido desastroso, desestimulando o estudante a ir além dos anos de formação básica, os quais se transformam em período conhecido como de pura "decoreba" ou de estudos de memorização.

O problema da (ir)relevância da concentração de matérias básicas na fase inicial das grades curriculares foi atacado e enfrentado por muitas universidades de países desenvolvidos. O relato de um dos casos mais famosos refere-se ao ocorrido nas áreas de saúde da Universidade John Hopkins, dos EUA, em 1918. Ao contrário do que ocorria nas formações médicas de outras universidades, a John Hopkins decidiu levar seus estudantes aos hospitais desde o início do curso para que pudessem visitar os leitos ocupados e, sob a supervisão dos professores, identificar caminhos que os orientassem nas exigências de conhecimentos e habilidades para ajudar os pacientes. Dessa forma, a necessidade de determinados conhecimentos, tanto básicos quanto os chamados aplicados, passou a ter, para os estudantes, o sentido de sua aplicabilidade requerido por seus objetivos profissionais. O modelo da John Hopkins se difundiu para outras universidades de países desenvolvidos e só chegou ao Brasil, por influência de um projeto financiado pela Fundação W. K. Kelloggs, no final dos anos 1970. Ele foi denominado Projeto UNI[3] e inicialmente implantado em áreas médicas da USP e em faculdades de medicina de Londrina-PR, e de Marília-SP. Atualmente, quase todas as escolas da área médica do Brasil adotam esse modelo.

Seguindo a melhor e mais moderna orientação curricular, a atualização do PER foi feita sem que o facilitador tivesse, por exemplo, de dizer aos participantes "Hoje vamos descrever os estoques de capitais da família" ou "Hoje vamos aprender a elaborar um fluxo de caixa". Após estabelecer os objetivos de longo prazo ou propósitos familiares, todo o eixo de aprendizagem do programa é conduzido no sentido de usar o patrimônio e o negócio da família para ajudar em sua realização. Dessa forma, a seta da Figura 1 mostra o sentido e a necessidade de ações indicadas em seus sete temas, bem como a necessidade de conteúdo na caixa subjacente para implementar, ou operacionalizar, a fase atual em que o participante se encontra. Nada no programa é apresentado como algo que só poderá ser útil algum dia. Cada passo é dado na hora em que seus resultados precisam ser usados para que os propósitos sejam atendidos.

[3] **U**ma **N**ova **I**niciativa **E**ducacional.

Da mesma maneira que as ações ou atividades educacionais do programa são requeridas pelas atividades anteriores, o processo de aprendizagem visa ao empoderamento do participante em sua realização. No PER não há momentos de formação humana, ou comportamental, diferentemente do que ocorre nos cursos de formação técnica. Todas as atividades são educacionais e destinadas a ajudar o participante em seu processo de aprender a aprender. É o aprender fazendo! O PER não quer, nem pode ter a pretensão de ensinar, tanto aos facilitadores quanto aos participantes, as teorias que tentam explicar como se dão as interações físico-químico-ambientais dos processos de aprendizagem. Os facilitadores do PER precisam estar prontos para ajudar o participante e, por meio dele, seus familiares, a gerir seu patrimônio e negócio de modo a cooperar na realização dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família.

Uma última consideração precisa ser feita quanto à implantação de planos de negócio. Eles tratam, em geral, do aumento de um ou mais estoque(s) de capital pela empresa e, consequentemente, de acréscimos ao patrimônio familiar, visando aumentar sua produção de bens e/ou serviços em períodos subsequentes. Ao aumento desses estoques de capitais dá-se o nome de investimento. Este pode ser feito por meio do aumento dos estoques dos capitais físico, financeiro, natural e humano, que são bens privados ou podem ser controlados pela empresa. Há um quinto tipo de estoque de capital – o social – que tem características de bem público. Por ser público, seu uso por alguém (por alguma empresa/instituição) não limita seu uso por outrem. No entanto, o crescimento do estoque de capital social requer investimentos como qualquer outro e, por sua importância para as empresas e comunidades, os governos têm papel fundamental nos investimentos para aumentar seus estoques.

PARTE I
CONCEITOS

1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO

Uma das principais causas dos poucos e deficientes diálogos apontados por integrantes das famílias rurais que frequentam o PER está associada à ausência do conhecimento da história da família, especialmente pelos membros das gerações mais novas. Quando essa forma de comunicação está ausente, os mais novos não aprendem a valorizar o trabalho das gerações mais velhas, especialmente em seu esforço na construção do patrimônio atual da família. A explicitação das origens da cultura da família, principalmente seus valores e costumes, pode fazer ou propiciar o início de um processo de compreensão e, consequentemente, de aumento do diálogo intergeracional que pode melhorar o ambiente da convivência familiar. Dessa forma, o primeiro passo no sentido da realização dos sonhos ou objetivos gerais das famílias é estimular os participantes a explicitar a história de sua família.

Para isso, os participantes devem previamente entrevistar seus familiares mais velhos tentando separar, na medida do possível, os elementos da cultura – valores, costumes e objetivos de longo prazo – que têm orientado as ações e atitudes da família durante o tempo. Os valores e costumes da família poderão ser relatados em afirmações do tipo: queríamos “manter a família unida”, “dar estudo aos jovens”, “ajudar os jovens a começar seu negócio”, “que nossos filhos deixassem a vida dura do campo”, “preparar nossos filhos para que fossem bons profissionais na vida urbana”, entre outras, semelhantes, que demonstram os objetivos perseguidos pelas gerações mais velhas. Elas são “dicas”, ou “deixas”, que podem ser utilizadas pelos participantes do PER para aprofundar as conversas no sentido da explicitação dos elementos importantes da cultura da família.

É interessante que durante as entrevistas com os membros mais velhos da família os participantes do programa estejam atentos para a necessária separação entre a cultura da família, a construção do patrimônio e a estrutura e tipo de organização do negócio da família. A separação é, de fato, de ordem didática; ela não aparece, naturalmente, na maioria dos casos. Os participantes devem ser orientados a identificar três elementos (i) família, (ii) patrimônio e (iii) negócio. Esse treinamento deve ser feito em classe, simulando situações que podem aparecer nas entrevistas efetivas com os familiares mais velhos. Os participantes também devem estar atentos para utilizar as entrevistas como gatilhos para aumentar o nível de diálogo intergeracional. Certamente os mais velhos gostam de ser reconhecidos em seus esforços para o atingimento dos sonhos e objetivos de longo prazo das famílias. Por outro lado, por

meio das entrevistas os mais novos obterão elementos que, com alta probabilidade, lhes levarão a valorizar os esforços de seus ascendentes.

Como foi dito, os elementos mais importantes da cultura da família surgem à medida que os entrevistados mencionam seus objetivos de longo prazo, ou propósitos, enquanto relatam suas decisões históricas importantes. Mudanças geográficas, heranças ou compra de terras, mudanças de atividades e outras, motivadas por valores associados ao empreendedorismo, a condições climáticas adversas ou a eventos mercadológicos, ou mesmo políticos, que possam ter sido marcos na história da família, devem ser lembrados e devidamente reconhecidos. Elas são fontes que podem ser utilizadas para entender quais são os verdadeiros valores e propósitos perseguidos pelas gerações anteriores na condução de suas vidas.

Gravadores de diversos tipos – celulares, *tablets*, entre outros – podem e devem ser utilizados pelos participantes na elaboração do texto sobre a história da família. Isso porque o uso de instrumentos que usam linguagens desconhecidas pelas gerações mais antigas tende a aumentar o diálogo intergeracional quando os mais novos se dispõem a mostrar aos mais velhos a linguagem específica associada a seu uso. O diálogo intergeracional é um importante elemento dinamizador do negócio da família, especialmente quando um dos objetivos de longo prazo, ou propósito, da família tem a ver com a possibilidade de manter seus membros, ou parte deles, dedicados ao negócio, dando-lhes oportunidades profissionais de realização de determinado estilo de vida.

Enquanto o participante do PER entrevista os mais velhos da família, ele precisa se restringir a ouvir e perguntar sobre os três entes (família, patrimônio e negócio). Decididamente, ele não deve emitir juízo de valor sobre os eventos relatados, abstendo-se, acima de tudo, de discutir detalhes sobre a adequação das tecnologias utilizadas[4].

É recomendável que o participante possa apresentar ao maior número possível de familiares sua visão escrita sobre a história da família, à medida que toma conhecimento dela e relata seus eventos mais relevantes. Na oportunidade, os mais velhos podem corrigir percepções erradas, e os mais novos podem manifestar sua admiração e expressar seu reconhecimento pelo que os mais experientes conseguiram atingir; isso deverá aumentar o espírito de grupo entre os familiares, ajudando a promover o diálogo

4 Infelizmente, professores medíocres tendem a convencer jovens estudantes que as gerações mais velhas são atrasadas e refratárias ao uso de novas tecnologias, o que contribui para gerar atritos entre os jovens e seus pais em assuntos relativos ao manejo de diferentes culturas do agro: bovinocultura, suinocultura, avicultura, cultura de grãos e oleaginosas e silvicultura. Além disso, os atritos também ocorrem no exercício das áreas de comercialização, administração de pessoal e em finanças. É preciso lembrar que nessa fase dos trabalhos do PER não há interesse em introduzir novas, ou mais apropriadas, técnicas ou tecnologias; elas serão tratadas, adequadamente, na fase da elaboração do plano de negócios intitulada “engenharia do projeto”.

intergeracional. A manifestação explícita de o reconhecimento pelo desenvolvimento dos três entes – família, patrimônio e empresa – é um importante passo na elevação da autoestima das pessoas do campo.

Cada membro da família pode ser classificado de acordo com seu pertencimento e interesse em cada um dos três entes familiares: (i) afetividade do pertencimento à família; (ii) ser titular de parte do patrimônio da família; e (iii) ser membro ativo das atividades do negócio da família. Os diversos membros da família podem ter interesses variados por um, dois ou mesmo pelos três entes. Dessa forma, na explicitação dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família, todos devem, idealmente, participar. Mesmo aqueles cujo interesse e sentimento de pertencimento estão restritos a direitos patrimoniais devem ser escutados, e seus sonhos e desejos, identificados na determinação dos propósitos da família. Por sua condição de membro legal com direitos sobre o patrimônio, eles devem ser ouvidos na determinação dos propósitos familiares que, por sua vez, terão de ser considerados na elaboração das estratégias que serão indicadas no uso do patrimônio pelo negócio da família no atingimento daqueles ou de alguns propósitos.

O fato de alguns membros não demonstrarem interesse, ou vocação, pelo negócio da família não os exime de participar da fase inicial da elaboração do plano estratégico, que corresponde à explicitação dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Nesse momento, os objetivos de longo prazo são os do grupo familiar maior e não só os dos membros diretamente associados ao negócio. É claro que nem todos os objetivos de longo prazo ou propósitos da família serão objeto de ações da empresa ou do negócio familiar. A empresa ou o negócio da família tentará colaborar para o atingimento de um ou mais propósitos da família; consequentemente, as estratégias seguidas pelo negócio deverão estar associadas somente àqueles propósitos para os quais as ações da empresa, por meio de seu plano de negócio, colaborarão para que sejam alcançados. Hierarquicamente, a gestão do negócio ou da empresa familiar deverá estar subordinada aos propósitos da família maior, cujos membros não precisam estar diretamente ligados à empresa; em muitos casos, eles são, além de membros biológicos ou afetivos da família, sócios, ou, pelo menos, têm, ou terão, direitos futuros sobre o patrimônio.

O relato escrito sobre a história da família pode ser feito de diversas maneiras. A descrição dos fatos relevantes, como relatado pelos entrevistados, pode ser uma delas. O auxílio de “linha do tempo” ajuda, em geral, no entendimento dos fatos. As árvores genealógicas são, também, instrumentos que ajudam muito na compreensão, pelos mais novos, dos esforços dos mais velhos e dos condicionantes sob os quais as gerações anteriores tiveram de trabalhar.

Fotografias antigas podem e devem ser anexadas ao relato, para que possam ajudar os familiares a reviver eventos e épocas que marcaram a história da família. De maneira semelhante, é interessante associar eventos familiares com fatos históricos conhecidos ou mencionados em jornais ou outras formas de mídia; a influência de fatos históricos importantes pode marcar os rumos da família e sua menção explícita ajuda na recolecção dos caminhos seguidos pelo grupo familiar.

As histórias do negócio da família e da formação de seu patrimônio revelam muito sobre a gestão praticada pelo grupo familiar, que está diretamente relacionada ao negócio. É preciso lembrar que por meio da recolecção de fatos já realizados, ou ocorridos, é possível inferir sobre as práticas de gestão escolhidas, as quais revelam como os membros da família efetivamente administram seu negócio e seu patrimônio. Essa descrição pode ser muito útil quando estiverem sendo escolhidas as estratégicas a serem seguidas pela empresa para o atingimento de um ou mais objetivos de longo prazo ou propósitos. Mudar as atitudes gerenciais, especialmente relativas à função de direção da empresa, requer esforços especiais que devem ser levados em conta na hora de escolher as estratégias a serem seguidas pela empresa.

2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA

"Se não sabemos onde queremos chegar, qualquer caminho serve.". Essa é uma sentença milenar que, acredita-se, está associada à visão militar de civilizações antigas em seu empenho por conquistas geopolíticas ou por simples botins de bens de outros grupos humanos. Os militares precisavam (e ainda precisam) ter claro, pelo menos, três respostas a questões fundamentais para suas ações: (i) Para onde vou? (ii) Como vou?; (iii) Quando vou? Às respostas a essas três questões fundamentais foi dado o nome de *estratégia*.

Embora emprestado da área militar, os estudiosos das gestões de negócios logo entenderam a importância de adotar processo semelhante em suas gestões negociais. Atualmente, quase todas as áreas do conhecimento humano que tratam de gestão de processos usam visões estratégicas na condução de suas ações. Por outro lado, é imensa a diversidade de linguagens e etapas desenvolvidas na implementação das chamadas "gestões estratégicas" dos processos. No PER, escolhemos trabalhar com uma forma altamente simplificada de planejamento estratégico, suficiente para os objetivos da primeira fase do projeto: a identificação e explicitação dos planos estratégicos da família e da empresa, que permitirão a elaboração de planos de negócios consistentes ou congruentes com os objetivos de longo prazo, ou estratégicos, da família.

O PER trabalha com somente três elementos do chamado plano estratégico. O primeiro deles são os **objetivos de longo prazo ou propósitos** da família. Após a explicitação dos propósitos da família, o participante deverá identificar para quais deles serão utilizados o patrimônio e o negócio para ajudar em seu atingimento. Em segundo lugar, definem-se as **estratégias a serem seguidas pela empresa** para ajudar no atingimento dos objetivos de longo prazo ou propósitos escolhidos. Para facilitar a determinação das estratégias é realizado um exame dos pontos fortes e fracos dos ambientes internos e externos aos negócios da empresa, chamada análise FOFA. Os quatro quadrantes que compõem o quadro resultante dessa análise revelam, além dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças à empresa e seus negócios.

A análise FOFA (pontos **f**ortes e **F**racos do ambiente interno e **o**portunidades e **a**meaças do ambiente externo do patrimônio e da empresa) facilita a identificação das estratégias que indicarão os caminhos a serem adotados na gestão do negócio familiar. Para preencher os dois quadrantes correspondentes aos pontos fortes e fracos da análise FOFA, será necessário descrever os estágios ou situações atuais

do patrimônio e do negócio familiar. Especial atenção deve ser dada à avaliação qualitativa preliminar sobre a importância e eficiência da atual gestão da empresa nas áreas de produção, finanças, comercialização e de pessoal. Essa descrição é, em geral, denominada de *inventário* ou *diagnóstico dos dois entes*. Como o patrimônio é o valor presente dos fluxos de rendas futuras esperadas pelos estoques de capitais que o compõe, nesse passo são descritos os estoques dos capitais que formam o patrimônio da família e os capitais que a empresa controla; a análise da viabilidade econômica e financeira da empresa no longo prazo – se seu caminho não for alterado, fornece elementos fundamentais para o preenchimento da FOFA. Como última atividade do diagnóstico deve-se decompor a rentabilidade atual encontrada para a empresa segundo os retornos das atividades que compõem o negócio. Finalmente, o terceiro e último elemento são as **metas**, elementos comuns ao plano estratégico e ao operacional.

Na linguagem aqui utilizada, a questão (i), “Para onde vou”, é equivalente a “Onde quero chegar? ”. O advérbio “onde” tem interpretação ampla, podendo significar qualquer resultado que a pessoa pretenda alcançar: local ou posição conquistado(a); valor ou resultado obtido; qualquer outra medida de objetivo atingido. Para nós, a questão corresponde aos objetivos de longo prazo ou propósitos que se pretende atingir. Já a questão “Como vou? ” (ii) se refere ao caminho escolhido para atingir o resultado pretendido e especificado pela pergunta “Onde vou? ”. Essa é a etapa mais importante do processo, porque condiciona o sucesso ou fracasso no atingimento dos resultados que se pretende alcançar. A nosso ver, “Como vou? ” corresponde às estratégias que serão seguidas para atingir os objetivos de longo prazo ou propósitos definidos. Finalmente, a questão (iii) “Quando vou? ” tem relação com os passos intermediários que precisam ser dados, no decorrer do tempo para sair de um lugar e chegar a “onde” se pretende chegar. São resultados parciais que são atingidos no tempo e que devem levar ao objetivo de longo prazo ou propósito. Na nomenclatura sugerida, esses passos intermediários são chamados de metas, que são “medidas de resultado, datadas”.

Em uma visão temporal das atividades do PER, depois que cada participante elaborar um relato escrito sobre a história de sua família, o próximo passo no sentido da melhoria na qualidade de vida do grupo familiar ao qual pertence é a identificação e explicitação de seus objetivos de longo prazo ou propósitos, que será o primeiro passo na elaboração do plano estratégico da família. Conhecendo o histórico da família e tendo incrementado o diálogo entre seus membros por meio da reconstrução da história dos três entes que a compõem – família, patrimônio e negócio –, o participante do

PER deverá motivar todos os demais membros da família para que ajudem a explicitar seus objetivos de longo prazo ou propósitos. Estes, os propósitos, formam a primeira parte operacional do chamado *plano estratégico*.

Do processo de identificação dos propósitos deve participar o maior número possível de membros da família, associados com os três entes – família, patrimônio e negócio – e não só os que trabalham diretamente com o negócio. Mesmo que alguns membros da família não possam estar presentes no processo de identificação e explicitação dos propósitos, eles precisam, no mínimo, serem consultados pelo participante do PER que conduzirá o processo. É claro que a participação de todos os familiares associados, ou que tenham interesses diretos ou indiretos, sobre os três entes exige que os propósitos sejam abrangentes no sentido de refletirem os interesses de todos – desde os puramente afetivos dos membros da família, que querem manter seu núcleo coeso, ou sem sua desagregação, até os daqueles que tocam, ou gerenciam, efetivamente, o negócio familiar. Alguns membros serão simples herdeiros que têm interesses ou têm ou terão direitos no futuro sobre o patrimônio familiar. Outros dedicam toda ou parte de sua atividade profissional aos negócios da família. No processo de identificação e explicitação dos objetivos de longo prazo ou propósitos, da família, é preciso que todos eles sejam ouvidos.

Muitos autores têm trabalhado repetidas vezes na identificação dos objetivos de longo prazo dos grupos familiares usando um processo agregativo dos objetivos individuais em uma dinâmica de consentimentos. Deve-se evitar a hierarquização dos propósitos, classificando-os como prioritários, secundários etc. Nossa sugestão é que a síntese deles seja feita com o critério de “consentimento”, de forma que todos os membros do grupo familiar concordem com, ou pelo menos aceitem viver com a lista dos objetivos de longo prazo da família. Para isso, o líder da equipe de planejamento estratégico familiar – o participante do PER – deve reunir o máximo possível de integrantes de sua família e pedir a todos que imaginem uma situação que pode acontecer daqui a 10 ou 15 anos (longo prazo, portanto) quando receberem a visita de um amigo, ou parente querido e muito considerado por todos, que não viam desde os tempos atuais. O participante do PER deve então perguntar a seus familiares: “Que resultados de sua vida vocês gostariam de mostrar ao amigo ou parente querido? ”. Certamente eles dirão que desejam mostrar situações e realizações diversas, dentre as quais: (i) de afetividade, refletidas na solidariedade, na manutenção de sinais de união, de cooperação e proximidade do grupo familiar, se esse for um valor para seus membros; (ii) de sucesso econômico, refletidas no crescimento do patrimônio familiar e nos níveis de consumo de seus membros; (iii) de garantia de oportunidades de

trabalho, refletidas na absorção de familiares no negócio da família; (iv) de formação e aprimoramento profissional de seus jovens, refletidas em diplomas e certificados acadêmicos ou profissionais diversos; além de outras situações e resultados que refletem as realizações dos sonhos e propósitos dos membros do grupo.

O processo de identificação dos objetivos de longo prazo ou propósitos do grupo familiar pode ser sintetizado de forma bastante simples, começando com os objetivos de cada um dos participantes. Em reuniões especialmente convocadas para a identificação dos objetivos de longo prazo da família, cada membro participante deve escrever, em meia folha de papel sulfite, os objetivos de longo prazo – um objetivo de longo prazo ou propósito em cada meia folha de papel – que julga importante ou que, a seu ver, mostra a realização plena de objetivos de seus familiares, tudo como medidas de resultados a serem alcançados no longo prazo. Depois que todos terminarem de escrever, o participante do PER deve solicitar a um deles que fixe na parede, com fita adesiva, sua lista de objetivos de longo prazo. As listas devem ser colocadas a considerável distância uma da outra, para que os demais membros da família possam fixar as suas próximas aos propósitos que tenham alguma coisa em comum com elas, em relação aos objetivos de longo prazo perseguidos. Se algum familiar julgar que seus objetivos de longo prazo não se parecem com nenhum outro já elaborado, ele deve iniciar um novo grupo de objetivos. Quando todos os familiares já tiverem fixado suas listas, agrupadas por semelhança, devem trabalhar na síntese de cada grupo de objetivos, elegendo aquele que melhor expressa os desejos de todo o grupo familiar ou elaborando outro, que represente aquele grupo de objetivos ou propósitos.

Como mencionado anteriormente e revelado nos casos estudados neste livro, o critério sugerido para a determinação dos objetivos de longo prazo ou propósitos de toda a família deve ser o do “consentimento” de todos. Aqui usamos o termo *consentimento* em vez de *consenso* porque, embora este seja um critério melhor ou superior de escolha em grupo, a fim de agregar objetivos individuais para sintetizar os objetivos do grupo – já que nele ninguém é contrariado –, ele é muito mais difícil, ou às vezes impossível, de ser atingido. Já conforme o critério do *consentimento* cada proposta deve ser submetida a todos os membros do grupo e, quando não aceita por alguém, esta pessoa deve sugerir uma alternativa que será, por sua vez, submetida a todos os outros, até que haja consentimento geral sobre a redação proposta. Assim, a lista dos propósitos ou objetivos gerais de longo prazo da família pode não ser considerada ideal por todos, mas todos terão a oportunidade de contribuir para sua síntese e, consequentemente, conviver com ela.

A seguir apresentamos um exemplo, além dos relatados nos três casos estudados no livro, que pode esclarecer o processo de síntese de um objetivo de longo prazo ou propósito que representa um conjunto de propósitos individuais agrupados por semelhança de objetivos: um grupo familiar, formado por seis de seus membros, produziu uma extensa lista de propósitos ou objetivos individuais de longo prazo. Dentre os propósitos listados, seis deles foram agrupados sob a rubrica “relativos à formação dos jovens da família”. Os seis objetivos de longo prazo, ou propósitos individuais, estão listados a seguir:

- Ter todos os jovens da família formados ou estudando em boas universidades;
- Ter todos os jovens formados em escolas que lhes garantam boa empregabilidade;
- Ter todos os descendentes da família frequentando boas escolas, tanto nas técnicas quanto em faculdades, de forma que tenham garantida sua empregabilidade;
- Ter garantido a oportunidade de todos os jovens da família frequentarem as melhores escolas, que lhes assegurem a possibilidade de ganhos dignos e de realizações profissionais plenas;
- Ter meus dois filhos formados em Medicina;
- Ter alguns descendentes formados em áreas das Ciências Agrárias para garantir uma sucessão apropriada para a empresa da família.

O procedimento para a síntese do objetivo de longo prazo da família que trata da formação de seus descendentes foi conduzido pelo participante do PER, que coordenou os trabalhos da seguinte maneira: ele pediu ao grupo familiar uma formulação, dentre as seis listadas, que pudesse representar o propósito do grupo quanto à formação educacional dos seus jovens. Para tal, foi escolhida como sentença-base “Ter todos os descendentes da família frequentando boas escolas, tanto técnicas quanto acadêmicas, de forma que tenham garantido sua empregabilidade”. Em seguida, os familiares trabalharam e/ou modificaram essa sentença de maneira que, no fim, houvesse consentimento de todos quanto à redação daquele objetivo de longo prazo para toda a família.

A sentença inicial, “Ter todos os descendentes da família frequentando boas escolas, tanto técnicas quanto acadêmicas, de forma que tenham garantido sua empregabilidade” foi submetida, pelo participante do PER, a cada membro do grupo familiar que estava participando do planejamento estratégico. Um deles ponderou que

seria mais razoável dizer que, em vez de “ter todos frequentando”, a família deveria se esforçar por oferecer a todos os seus descendentes a possibilidade de frequentar boas escolas. Então propôs mudar a sentença para “Ter oferecido a todos os seus descendentes a possibilidade de frequentar boas escolas, tanto técnicas quanto acadêmicas, de forma que tenham garantido sua empregabilidade”. Alguém ponderou que garantir a empregabilidade das pessoas é muito difícil na atualidade, uma vez que ninguém pode saber que profissões existirão nos próximos anos; sugeriu então trocar a última parte da sentença por “garantindo a todos a possibilidade de trabalhar na empresa da família, se julgarem que têm vocação para o agronegócio e estiverem dispostos a contribuir para a realização de seus propósitos”.

Por fim, foi sugerida a ampliação do escopo do propósito, tornando-o mais atraente para eventuais funcionários da empresa. A sugestão amplia o universo dos beneficiários para incluir *stakeholders*-chave. Dessa forma, depois da terceira troca, todos aceitaram a nova redação do propósito como algo que poderia ser aceito por todos. Ela talvez não fosse a sentença ideal, mas como ninguém sugeriu mudanças para melhor, julgaram que poderiam conviver com ela.

O objetivo de longo prazo, ou propósito da família, relativo à formação dos descendentes de *stakeholders*-chave ficou com a seguinte redação: “Ter oferecido aos *stakeholders*-chave e a seus descendentes a possibilidade de frequentar boas escolas, tanto técnicas quanto acadêmicas, garantindo a todos a possibilidade de trabalhar na empresa da família, se julgarem que têm vocação para o agronegócio e estiverem dispostos a contribuir para a realização de seus propósitos”.

É bom lembrar que o objetivo maior do PER é ajudar na utilização do patrimônio e negócio das famílias para que elas possam atingir seus objetivos de longo prazo ou propósitos. Dessa maneira, é preciso listar todos os propósitos da família e identificar, dentre eles, aqueles para os quais o negócio e o patrimônio podem contribuir para sua realização. Dentre os propósitos da família dificilmente estarão objetivos de longo prazo relativos a determinadas, ou específicas, tecnologias. Como mencionado anteriormente, os propósitos são, em geral relativos (i) às rendas auferidas pelos familiares; (ii) aos desejos de união, solidariedade e harmonia entre os familiares; (iii) à integridade física e saúde de todos familiares; (iv) à formação de seus descendentes para assegurar sua realização profissional e pessoal e para melhorar sua empregabilidade; (i) às perspectivas de assegurar aposentadorias dignas a seus membros; (vi) a garantias, ou seguros, contra eventos que podem dificultar o bom funcionamento de seus negócios; (vii) a outros objetivos, inclusive os que podem refletir idiossincrasias nos desejos ou aspirações da família.

Finalmente, é preciso enfatizar que a obtenção ou explicitação de objetivos de longo prazo ou propósitos das famílias, quando identificados de forma democrática ou não impositiva, é uma atividade que resulta, em geral, no aumento do diálogo entre seus diferentes membros. Como tem sido relatado por participantes do PER, essa é uma etapa de difícil realização, especialmente por impedimentos derivados da ausência dos diálogos intergeracionais entre seus membros.

No afã de valorizar o que é novo na vida das pessoas, o mundo moderno acabou por provocar *gaps* de linguagens e visões do mundo os quais tendem a distanciar, ou dificultar, os diálogos entre membros de gerações diferentes. Além disso, o diálogo é difícil por outras razões, seja entre indivíduos da mesma geração, seja entre indivíduos que estão à frente dos negócios da família e outros que são apenas potenciais herdeiros patrimoniais. Mesmo reconhecendo a existência dessas dificuldades no diálogo familiar, vale a pena buscar melhorias na interação entre seus membros, uma vez que ela é imprescindível na gestão dos negócios familiares. Os próximos capítulos tratarão do uso do patrimônio e dos negócios da família para ajudar no atingimento de alguns de seus objetivos de longo prazo, ou propósitos.

3 ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS DE USO DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO PARA ALCANÇAR PROPÓSITOS

O projeto, como definido nesta nova reformulação do PER, é formado por dois planos: (i) estratégico da família e (ii) de negócio. O desenho do plano estratégico, por sua vez, é explicitado a partir dos relatos sobre: (a) a história da família, com os elementos que compõem sua cultura; (b) os objetivos de longo prazo ou propósitos da família; (c) as estratégias que mostram como serão utilizados o patrimônio e o negócio da família no atingimento de um(alguns) dos seus objetivo(s) de longo prazo ou propósito(s); e, finalmente, (d) como e quando os propósitos serão atingidos por meio de passos intermediários (as metas) que serão escolhidas ou indicadas pelas estratégias a serem seguidas. A determinação, ou identificação, dos elementos de (a) e (b) que compõem as primeiras partes do plano estratégico foi mostrada nos dois capítulos anteriores. Neste capítulo são indicadas quais estratégias serão seguidas para que o patrimônio e o negócio possam ser utilizados na realização de objetivos de longo prazo ou propósitos das famílias.

3.1 ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Em primeiro lugar, é necessário explicitar os papéis do patrimônio e da empresa, ou do negócio, na realização de um(alguns) objetivo(s) da família. Em segundo, é preciso determinar quão bem eles estão cumprindo aqueles papéis e o que precisa ser feito para que tanto o uso do patrimônio quanto a gestão da empresa sejam desempenhados da melhor forma possível. É conveniente lembrar que existem elementos de circularidade na ordem de estabelecimento do plano estratégico dos três entes – família, patrimônio e empresa – e dos planos de negócios.

O plano de negócio só pode ser estabelecido depois de conhecidas as metas [medidas de resultados (portanto, quantificadas), datadas], que são os elementos comuns aos planos estratégico e operacional. Na prática, há certa circularidade no estabelecimento do plano estratégico e no desenvolvimento de um plano de negócios. Desse modo, pode ser necessário o ajuste do plano estratégico à medida que se elabora o plano de negócio. Assim, por exemplo, à medida que se elabora o plano de negócio pode-se constatar que a(s) meta(s) estabelecida(s) é(são) demasiadamente ambiciosa(s), dada a quantidade e qualidade dos recursos (estoques de capitais) que compõem o patrimônio da família, os capitais que a empresa controla e, principalmente, as tecnologias disponíveis ou seus valores de mercado; nesse caso, é necessário ajustar a(s) meta(s) perseguida(s).

Alguns grupos de indivíduos estão diretamente interessados no desempenho das empresas rurais. O de maior visibilidade é formado pelos (i) membros da família diretamente envolvidos com o negócio, e outro grupo é formado por (ii) familiares que, embora não estejam envolvidos diretamente com o negócio, têm interesses nele, uma vez que podem vir a ser herdeiros do patrimônio familiar. Outros dois conjuntos de interessados no negócio são (iii) o formado por trabalhadores da empresa e, ainda, pelos (iv) fornecedores de insumos e serviços para a empresa e por compradores de seus produtos.

Os grupos classificados nos itens (iii) e (iv) são formados por pessoas afetadas pelos mercados nos quais a empresa atua, tais como (a) outras empresas do mesmo negócio ou da cadeia do agronegócio da qual ela faz parte, principalmente as concorrentes, mas também aquelas com as quais ela coopera para atingir as escalas mínimas requeridas pelos negócios modernos; (b) os consumidores dos produtos finais da cadeia agroindustrial da qual a empresa participa; (c) os diversos órgãos de governo que zelam pelo abastecimento da população e pela preservação dos recursos naturais; (d) os organismos não governamentais da sociedade civil que têm interesses ligados aos mercados nas quais ela atua. Os membros dos diferentes grupos mencionados anteriormente são chamados de *stakeholders*, já que não há um termo consagrado, em português, para referenciá-los. Finalmente, é preciso reconhecer que toda a sociedade dos homens tem interesse na empresa, uma vez que, com o processo de globalização, ela está intrinsecamente ligada a todos os grupos populacionais, tanto pela competitividade dos mercados quanto pelos requerimentos e efeitos que a atividade produtiva provoca na sustentabilidade econômica, ambiental e política das sociedades e da própria humanidade.

O que se espera de uma empresa do agronegócio ou de uma empresa rural? Cada *stakeholder* pretende, com sua atuação, contribuir para a realização de seus objetivos. Eles nem sempre são congruentes; às vezes, são divergentes, o que torna suas ações potenciais ameaças para a empresa. Assim, no processo de definir os planos da empresa, é necessário que os *stakeholders* sejam ordenados segundo sua importância e que seus objetivos sejam claramente explicitados para, em seguida, escolher as estratégias necessárias para atingi-los. E o que são estratégias?

O termo *estratégia* é fundamentalmente militar. Talvez por isso ele tenha se consolidado no mundo dos negócios, uma vez que a competição pela sobrevivência da empresa e pelo seu crescimento no ambiente dos mercados lembra muito uma situação de guerra: só os mais aptos sobrevivem e se desenvolvem; os menos aptos tendem a perecer e desaparecer.

De fato, os mercados são extensões da lei-geral que rege a relação entre as espécies, magistralmente entendida por Charles Darwin e publicada em seu famoso livro sobre as origens e lutas pela sobrevivência das espécies. Apesar da cultura, traço específico dos grupos humanos, permitir à humanidade incorporar alguns valores que consideram éticos, não submetendo a espécie humana a todas as limitações que a luta pela vida impõe às outras espécies, os mercados são formas criadas espontaneamente pelas sociedades para acomodar os impulsos dos indivíduos na consecução de seus objetivos de consumo. Estratégias empresariais são, portanto, caminhos de ação, aceitos pelas regras legais e morais da sociedade, que servem para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas em sua procura pela realização dos propósitos das famílias.

Por que a explicitação de um plano estratégico é importante no uso de uma empresa rural como instrumento auxiliar no atingimento de objetivos de longo prazo ou propósitos das famílias? Duas razões tornam fundamentais essa explicitação. Primeiro, para que todos os membros do público interno de uma empresa – gestores, familiares e trabalhadores – remem na mesma direção. Segundo, porque a moderna ciência da Administração já descobriu que o melhor desempenho dos recursos humanos de uma empresa – que é o mais importante estoque de capital controlado por ela – está diretamente associado à participação desses recursos no estabelecimento dos planos da instituição. Embora a literatura enfatize a importância do planejamento estratégico para as grandes corporações, a administração rural descobriu que, mesmo em microempresas do agro, com gestão e tripulação exclusiva ou, principalmente, familiar, o conhecimento e o próprio processo de estabelecimento dos objetivos, estratégias e metas da empresa são fator “motivacional” insuperável para o sucesso do negócio. Recursos humanos desengajados, desmotivados, que só desempenham suas tarefas mediante ações coercitivas, resultam, principalmente, do não conhecimento e da não participação desses importantes *stakeholders* no planejamento estratégico da empresa. Dessa forma, uma das maneiras mais eficientes de motivar os recursos humanos de uma empresa é convidá-los a participar da explicitação da visão estratégica do negócio e da elaboração e implantação dos respectivos planos de negócios.

A literatura sobre planejamento estratégico é vastíssima e dificilmente dois estudiosos usam exatamente a mesma nomenclatura e orientam a elaboração dos planos da mesma forma. Neste capítulo serão trabalhados somente alguns elementos, considerados suficientes pelo PER, para a implantação da gestão estratégica em empresas rurais. Nesse caso, vale o princípio da máxima simplicidade. Para cada empresa deverão ser explicitados: (i) os objetivos-gerais de longo prazo ou propósitos das famílias, que o patrimônio e a empresa ou negócio ajudarão a realizar; (ii) as

estratégias, nome que engloba as estratégias propriamente ditas, bem como as políticas, os princípios e os valores que regerão o negócio; (iii) as metas da empresa, que são medidas de resultado, datadas. Por serem de curto e médio prazo, elas são, portanto, a interface do que a literatura chama de planos estratégico e operacional.

A formulação de um planejamento estratégico é tão ou mais importante do que a própria existência do plano. De nada adianta apresentar um plano estratégico muito bem elaborado por outros e pedir aos recursos humanos da empresa que o sigam. A participação dos diferentes *stakeholders* na determinação dos elementos do plano estratégico da empresa faz deles aliados na luta para que os objetivos sejam atingidos. Lembrando que administrar é "conseguir que as pessoas façam as coisas necessárias", pode-se perceber a importância da participação dos recursos humanos nesse processo. O caso da Administração Japonesa é a principal evidência que dá suporte a essa proposição. As empresas ocidentais, organizadas em uma estrutura piramidal de decisões, foram flagrantemente derrotadas pelo processo gerencial oriental de tomar decisões, especialmente o japonês, principalmente durante a elaboração das estratégias da empresa, a qual é baseada em processos horizontais de escolhas consensuais. Estas são mais demoradas e mais onerosas para serem estabelecidas, mas, uma vez tomadas, sua implantação é enormemente facilitada, em contraste com as dificuldades de implantar decisões tomadas por elementos colocados nos vértices da pirâmide gerencial, em geral diretores distantes das linhas de produção e dos departamentos de comercialização[5].

O passo seguinte é a escolha dos objetivos de longo prazo ou propósitos que o patrimônio e o negócio familiar deverão mirar. É lógico que nem todos propósitos dependem desses dois entes para sua realização no longo prazo. Isso porque alguns objetivos de longo prazo ou propósitos dependem de outros instrumentos de ação, que não os de ordem econômica e/ou geográfica[6], para serem conquistados, ou atingidos. O bom uso do patrimônio e do negócio familiar pode, no entanto, ajudar na realização de alguns objetivos, por meio do manejo eficiente daqueles dois entes. Por sua capacidade de gerar recursos monetários, o patrimônio e o negócio podem facilitar a realização de muitos propósitos. Eles podem ser insuficientes para seu total atingimento, mas, em muitos casos, são os principais provedores dos necessários recursos monetários que permitem o alcance daqueles objetivos de longo prazo.

Uma vez escolhidos os objetivos de longo prazo ou propósitos que serão perseguidos pela gestão dos dois entes – o patrimônio e o negócio da família –,

5 *Chief executive officers* (os diretores dos mais altos cargos nas corporações).

6 Em certas culturas, as famílias, como verdadeiros clãs, valorizam o espaço geográfico que a fazenda oferece, mantendo todos os seus membros, ou a maioria deles, vivendo nele.

as estratégias indicarão o rumo, ou o Norte, para sua realização. Dentre todos os trabalhos do PER, a escolha das estratégias de gestão dos negócios da família é, sem dúvida, a parte mais importante, ou a que requer maior criatividade para sua determinação. As estratégias, "conjunto de caminhos que serão utilizados na busca pela realização de objetivos de longo prazo ou propósitos familiares", mostram a individualidade ou característica específica do negócio. Elas podem se referir a diversos campos, por exemplo: gestão de pessoas; redução de custos de produção; diferenciação de produtos; criação de marcas próprias; uso de marcas de terceiros; adoção precoce de novas tecnologias; diversificação de atividades visando reduzir os riscos do negócio e promover melhorias biológicas no manejo dos solos; aproveitamento de excessos de mão de obra em períodos específicos dos ciclos de produção; uso de parcerias e arrendamentos de terras para atingir economias de escalas; terceirização – de colheita e de desinfecção de solos de estufas, por exemplo – para realizar determinadas atividades culturais; desinvestimento ou uso de recursos de terceiros para o financiamento do giro; compras ou vendas conjuntas; atendimento direto a consumidores; trabalhos especiais de pós-venda, além de um grande número de estratégias cujo uso pode significar maiores eficiências ou melhores vantagens competitivas na gestão dos negócios. A escolha das estratégias é, de fato, o **pulo do gato** na gestão do patrimônio e do negócio da família. Infelizmente, não há regra que garanta a escolha de boas estratégicas, embora a literatura indique procedimentos que podem sugerir boas estratégias.

Foi dito que as estratégias singularizam a forma de ação de uma empresa, permitindo que ela seja única. Infelizmente, a maioria das empresas rurais não consegue sair da condição de produtora de *commodities*. Elas vendem para mercados que atuam muito próximo ao que os economistas chamam de condições de competição perfeita. É possível demonstrar que, desse modo, seu lucro tende a zero. Em outras palavras, os eventuais lucros das empresas rurais tendem a se extinguir por força das condições competitivas dos mercados. Assim, em geral, eles não são estáveis.

Uma das principais características do mundo moderno e globalizado é a exigência de escalas, cada vez maiores, nos negócios das empresas. Praticamente todo ramo de negócio está exigindo aumentos nas escalas ou no tamanho das empresas. As fusões tornaram-se rotina nas estratégias das empresas e corporações, objetivando sempre ganhar maiores economias de escala. Decisões políticas de alguns países, por razões ideológicas ou por forças de ideologias que os pressionam, são tomadas no sentido inverso dessa corrente mundial e secular. As respectivas sociedades tendem a valorizar a existência de grande número de pequenas empresas em sua agricultura. Apesar disso, os empreendimentos rurais estão crescendo no tamanho médio das

áreas cultivadas em quase todos os países do mundo, refletindo exigências maiores em termos de economias de escala ou tamanho. Como os empresários rurais podem conviver com essas forças contraditórias de mercado, quando a sociedade brasileira claramente prefere a pulverização das unidades da agricultura?

Foi mostrado, no livro de leituras, que existem três formas de as empresas rurais, especialmente as da agricultura relativamente pulverizada, conviverem com as exigências de escala da economia. A primeira delas é pela formação de associações de agricultores, em que cada empresa mantém sua identidade, exceto na realização de certas ações conjuntas, destinadas a aumentar o poder de barganha e eficiência operacional dos participantes. Grandes produtores de cereais, especialmente das regiões de fronteira, onde as empresas são, em geral, maiores, costumam formar associações de produtores das quais participa um número necessariamente limitado de empresas. Isso é necessário devido a problemas de coordenação entre os participantes. Como as decisões têm de ser consensuais, em grupos maiores elas ficam mais difíceis de serem atingidas. Assim, essas estratégias são restritas a grupos pequenos de grandes produtores ou grandes empresas.

Uma alternativa para as unidades da agricultura atingirem as necessárias escalas de produção e comercialização é por meio da integração das empresas sob a coordenação de agroindústrias. São as chamadas **empresas integradoras**. Essa tem sido uma forma bastante difundida de unidades pulverizadas do agro ganharem escalas no Brasil. O problema desse tipo de solução é que, apesar de viabilizar a existência de grande número de pequenos e médios produtores, a indústria tende a se apropriar de todo o excedente econômico gerado na produção e comercialização, deixando os agricultores muito próximos das chamadas condições de subsistência, no sentido de não terem acesso a melhores padrões de consumo. No entanto, para muitos pequenos e médios produtores esta é, praticamente, sua mais importante estratégia para manter viva a empresa.

A alternativa mais utilizada por empresários rurais de todo o mundo para atingir as escalas de negócio exigidas pelas cadeias produtivas é o cooperativismo. Reconhecido e legalmente regulamentado em quase todo o mundo, ele é considerado a forma mais desejável dos empresários conseguirem alcançar maiores escalas em seus negócios. O problema com a estratégia cooperativista é que ela só é efetiva onde são altos os estoques de capital social ou institucional das comunidades. No Brasil há poucas regiões em que o estoque de capital é alto. Nelas, predominam elementos ou traços culturais de imigrantes, especialmente oriundos de países desenvolvidos, onde aqueles estoques eram altos. Por outro lado, os investimentos necessários para aumentar os estoques de capital social ou institucional dos grupos, ou das respectivas

comunidades, são de maturação longa e, praticamente, só são efetivos onde os estoques de capital humano são altos.

É interessante notar que altos estoques de capital humano parecem ser condições necessárias para o desenvolvimento dos estoques de capital social, ou institucional, embora não possam ser consideradas suficientes. Regimes ditatoriais ou autoritários tendem a destruir e inibir o crescimento dos estoques de capitais sociais ou institucionais das comunidades, mesmo que convivam com mais altos estoques de capitais humanos. Dessa forma, fica muito limitada a opção estratégica de usar o cooperativismo como solução para os problemas derivados da pulverização excessiva das empresas agropecuárias de certas regiões ou países.

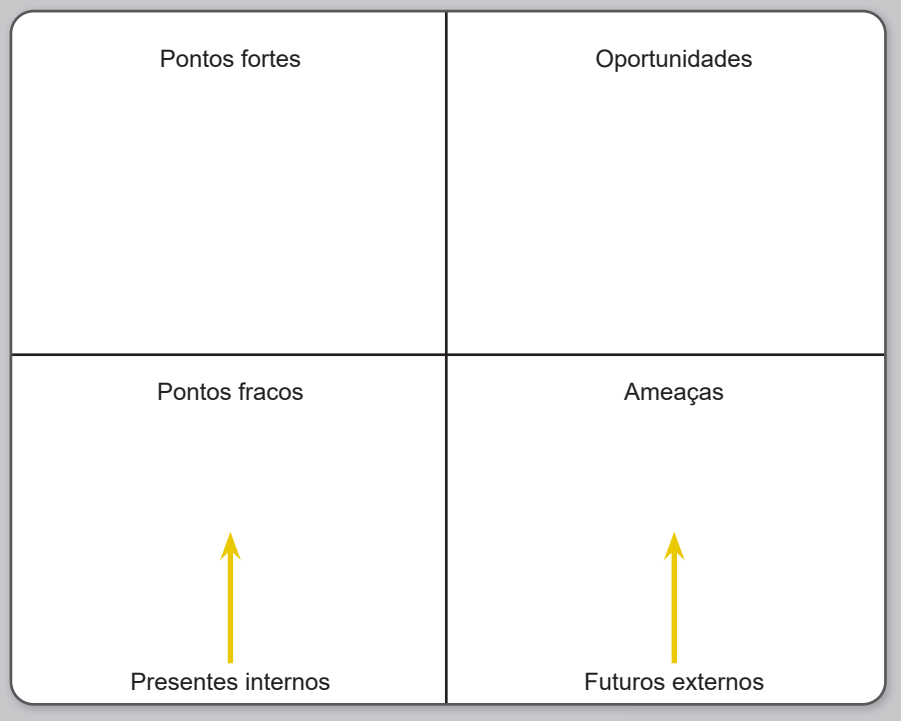
O leque de estratégias disponíveis para as empresas do setor rural, por venderem em mercados com condições próximas às de competição perfeita, é muito mais limitado que o das empresas urbanas. Poucas empresas da agricultura conseguem implantar uma marca e mantê-la reconhecida pelos mercados. Os produtores de bovinos melhorados sabem disso muito bem. O fenômeno é evidenciado pela existência de grande número de exposições agropecuárias onde aqueles empresários tentam diferenciar seus produtos. Em contraste com as empresas do setor rural, o contato direto de grande número de empresas urbanas com seus consumidores finais permite o desenvolvimento de estratégias de preços, de publicidade e propaganda, em geral, que não estão disponíveis para as rurais. Então quais são as principais estratégias a serem consideradas pelos empresários da agricultura?

Um conjunto de boas estratégias de gestão de negócios na agricultura pode ser obtido com auxílio da chamada análise FOFA estendida. A análise FOFA[7], acrônimo para pontos fortes (**F**), oportunidades (**O**), pontos fracos (**F)** e ameaças (**A**), baseia-se em um quadro dividido em quatro quadrantes, conforme a Figura 1. Como indicado na parte inferior da figura, aos dois quadrantes da esquerda correspondem indicações dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, ou do negócio. As variáveis internas estão na primeira coluna – que contém, também, uma relação de pontos atualmente observados. Nos quadrantes da direita, por outro lado, estão as oportunidades e ameaças ao funcionamento desejável do negócio. Na coluna formada pelos dois quadrantes da direita, as variáveis são externamente determinadas ou a empresa não tem o poder de determiná-las. Além disso, seus valores só serão conhecidos no futuro; elas podem ser consideradas mais ou menos prováveis, mas não são observáveis atualmente.

7 Equivalente à Análise SWOT, em inglês: s*trengths* (fortalezas), w*eaknesses* (fraquezas), o*pportunities* (oportunidades) and t*reats* (ameaças).

Preencher o quadro FOFA é algo bastante trabalhoso. Depois de preenchido, ele pode ser aumentado em novos quadrantes, que podem ser completados com estratégias apropriadas para aproveitar pontos fortes observados e oportunidades antevistas e para reduzir os possíveis impactos dos pontos fracos e das ameaças ao funcionamento desejável da empresa. As correspondentes estratégias são escritas nos quadrantes I a VI da Figura 2. O preenchimento do quadro FOFA deve começar pela análise do patrimônio e do negócio da família.

Figura 2 – Quadro de análise FOFA.

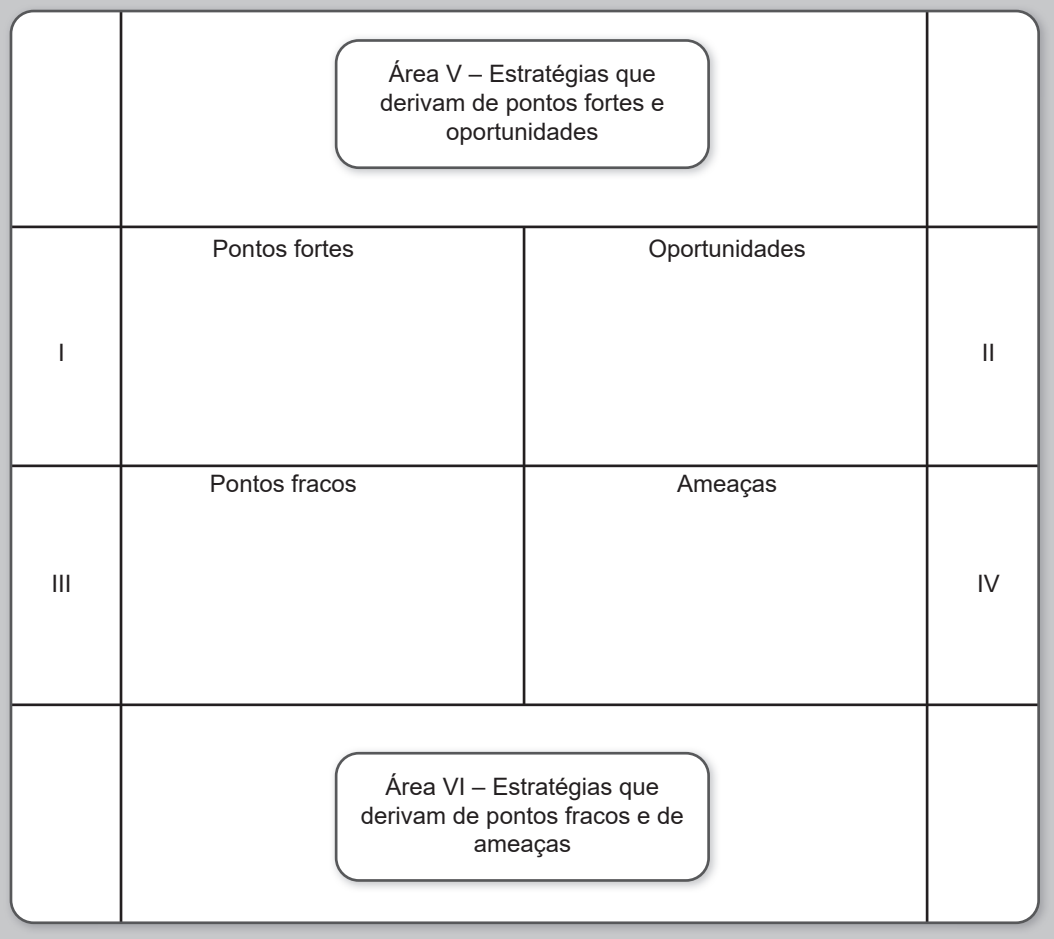


Fonte – Elaborada pelos autores, 2020.

Antes de preencher o quadro FOFA estendido ou expandido para incorporar as estratégias correspondentes, conforme a Figura 3, é necessário descrever os estoques de capitais que compõem o patrimônio e dos demais que a empresa controla, além de avaliar as viabilidades econômica, financeira, ambiental e social do negócio. Na apresentação dos estoques de capitais – naturais, físicos, financeiros, humanos e sociais ou institucionais – eles devem ser descritos na forma DAV sugerida: (i) **d**escrição, (ii) **a**preciação sobre suas qualidades produtivas – vantagens, desvantagens, possibilidade de usos alternativos, singularidade de suas características etc. – e sua (iii) **v**aloração monetária. A descrição deve ser feita de modo a indicar, claramente, a existência dos itens de capitais necessários aos processos produtivos da empresa. A apreciação é, basicamente, uma indicação da adequação de cada item de capital às

atividades que a empresa desenvolve atualmente e no futuro previsível. Finalmente, a valorização monetária permite que possa ser estimado o estoque total dos grupos de capitais.

Figura 3 – Quadro FOFA estendida para escolha de estratégias.



Fonte – Elaborada pelos autores, 2020.

3.1.1 Descrição dos capitais que a empresa controla

A descrição da situação atual do patrimônio e da empresa e sua correspondente sustentabilidade – chamado diagnóstico – é composta de três partes: (i) descrição dos capitais que a empresa controla, além dos itens que compõem o patrimônio familiar; (ii) análise da viabilidade econômica de longo prazo e financeira e da sustentabilidade ambiental e social da empresa e/ou do patrimônio familiar; (iii) decomposição da contribuição de cada atividade que compõe o portfólio da família para sua manutenção e sustentabilidade. O diagnóstico fornece, portanto, um retrato da situação atual do portfólio familiar e indica a sustentabilidade de sua empresa. Esses retratos são

fundamentais para a elaboração do plano estratégico, que definirá os planos de negócios, que compõem a segunda parte do livro.

Antes de começar a descrição dos capitais, é necessário esclarecer o conceito de empresa utilizado neste livro. Trata-se aqui de um conjunto de estoques de capitais controlados por uma entidade – pessoa, família ou pessoa jurídica – que transforma insumos comprados de outras empresas em produtos ou serviços a serem comercializados nos mercados ou, em alguns casos, consumidos pelos recursos humanos da empresa. Essa definição ampla abriga desde pequenas propriedades familiares com maior ou nenhum grau de produção para a própria subsistência – inclusive de famílias parceiras que trabalham em terras arrendadas – até as maiores empresas, organizadas como sociedade anônima ou sociedade por cotas limitadas.

Considerando a empresa como um conjunto de estoques de capitais, o empresário é definido como o indivíduo que assume os riscos decorrentes da organização daqueles estoques para o processo produtivo. Infelizmente, ainda não se conseguiu desenvolver processos produtivos nos quais as condições dos mercados, tanto dos insumos quanto dos produtos e serviços produzidos, bem como os próprios processos tecnológicos utilizados pela empresa, fossem perfeitamente previsíveis. Essa incapacidade de previsão total caracteriza o risco que está associado a qualquer ato empresarial e demanda, portanto, que alguém assuma a correspondente responsabilidade. Por isso, e só por isso, as economias necessitam de empresários. Notem que eles não podem ser substituídos por funcionários, uma vez que estes não assumem os riscos do negócio. E se os empresários são necessários, é justo que recebam um pagamento pelos riscos assumidos.

O pagamento ao recurso empresarial é chamado de **lucro**. Como este é a remuneração ao risco incorrido, ele necessita, por essa razão, ter dois sinais: pode ser negativo, quando há prejuízo, ou positivo, quando há lucro propriamente dito. Na economia de mercado, a procura pelo maior lucro possível, conforme regras estabelecidas pela sociedade, dá o sentido da atuação do empresário. Deve-se notar que o maior lucro possível não é, necessariamente, definido como o maior lucro de curto prazo. As exigências de sustentabilidade dos negócios servem para redefinir os objetivos das empresas, incorporando o manejo do próprio risco como variável nesses objetivos.

Cada estoque de capital que forma o patrimônio mais o que é controlado pela empresa precisa ser remunerado no processo produtivo: (i) o capital humano é remunerado com os salários e com o pró-labore do empresário à medida que ele e seus familiares trabalham efetivamente na empresa; (ii) o capital natural recebe um arrendamento ou aluguel; (iii) os capitais físicos e financeiros são remunerados com juros; (iv) o capital empresarial é remunerado com os lucros.

Uma maneira correta de entender por que cada capital precisa ser remunerado nos processos produtivos é sugerida por Eliseu Alves. Imagine um empresário que conte apenas com sua competência empresarial e sua força de trabalho. Ele decide montar uma empresa agropecuária utilizando, basicamente, recursos de terceiros: (a) arrenda a terra para produzir nela; (b) aluga os serviços de máquinas, equipamentos e outros itens de capital físico ou empresta recursos de longo prazo para adquiri-los e paga o principal mais os juros; (c) toma dinheiro emprestado para o giro das atividades – compra de insumos, pagamento de salários, impostos etc. – e paga juros ao emprestador; (d) fica com o resíduo, depois de arcar com todos aqueles custos. O resíduo é o lucro ou a remuneração do empresário. Assim, não há por que não pagar por todos os fatores de produção, ou itens de capitais, a remuneração devida, mesmo quando os estoques dos capitais pertencem ao próprio empresário ou a sua família, para definir o que sobrou como lucro.

Uma característica fundamental dos mercados é seu grau de impessoalidade. Eles são implacáveis quanto ao cumprimento de regras e impõem a correspondente penalização àqueles que não as cumprem. Quando se decide produzir algum produto ou serviço sem conhecer a eficiência dos processos utilizados e as condições de oferta e procura dos mercados, as chances de a empresa incorrer em prejuízo aumentam e a probabilidade de falência fica maior. O grande número de novas empresas que são abertas, ou iniciadas, a cada ano e logo são fechadas é a principal evidência que dá suporte à afirmação da impessoalidade dos mercados. Por esse motivo, este livro pretende ajudar os empresários e seus familiares a ampliar seu conhecimento a respeito da situação atual de seu patrimônio e de sua empresa e a analisar as chances de sucesso das iniciativas que pretendem implantar. Para isso, é necessário conhecer bem seu negócio.

As famílias e suas empresas controlam os estoques de quatro capitais: (i) capital natural; (ii) capital físico; (iii) capital financeiro; e (iv) capital humano. Existe outro estoque importante nos processos produtivos, chamado de (v) capital social ou institucional. Este, no entanto, não é um estoque passível de apropriação pela família ou pela empresa, por ser um bem público, cujo consumo, ou uso por alguém, não reduz seus estoques ou disponibilidade para ser usado ou consumido por outros. O capital social ou institucional pode e deve ser descrito, embora sua avaliação econômica seja complicada, para possibilitar o planejamento estratégico da empresa. O estoque de capital social, ou institucional, que prevalece tanto no ambiente externo quanto no interno da empresa, é importante fator limitante ou estimulante a seu bom funcionamento.

Para a descrição dos cinco estoques de capitais, sugere-se a utilização da sequência DAV (**D**escrição, **A**preciação e **V**aloração): ela inicia com a descrição literal de cada estoque; na sequência, deve ser feita uma apreciação quanto à sua utilização atual e potencial pela empresa. Como mencionado anteriormente, na apreciação de cada estoque deve-se, também, indicar o grau de eficiência administrativa de seu uso atual, especialmente considerando as quatro áreas de atuação empresarial – (a) produção; (b) comercialização; (c) gestão de recursos humanos e (d) finanças –, além de suas qualidades potenciais; finalmente, como não é possível somar sacos de milho com cabeças de rebanho bovino nem sacos de soja com metros quadrados de eucalipto, cada estoque de capital precisa ser avaliado, ou valorado, pelos mercados, para ser expresso em uma unidade comum, seu valor de mercado. A seguir são apresentadas formas de descrição de cada um dos cinco estoques de capitais mencionados.

3.1.1.1 Estoque de capital natural

As atividades do agronegócio caracterizam-se por ter um componente importante, a agricultura, cujo processo produtivo se dá sobre o solo ou na água e é, consequentemente, muito influenciado pelas condições climáticas prevalecentes. O solo, com sua riqueza mineral e biológica, bem como a água, as condições pluviométricas e do clima em geral, são parte desse estoque de capital. Quando se trata de uma empresa de características urbanas, como as produtoras de fertilizantes, de cerâmica etc., a descrição do capital natural é, também, fundamental.

Deve ser lembrado que os estoques de capital natural são oferecidos ao ser humano pela natureza e que as exigências de sustentabilidade das atividades só serão satisfeitas se os processos produtivos da agricultura não agredirem esses recursos de forma que sua reversão seja impossível. Em outras palavras, a sustentabilidade ambiental exige que as atividades de qualquer setor da economia sejam conduzidas de modo a garantir às próximas gerações uma disponibilidade de recursos naturais pelo menos igual à encontrada pela geração atual.

Em geral, nas empresas da agricultura, a descrição do capital natural é feita, inicialmente, com dois mapas: um de uso atual dos solos e outro de capacidade de uso dos solos. Quando a empresa não tem mapas topográficos de suas terras, eles podem ser substituídos por croquis feitos pelo próprio empresário. O mapa de uso atual mostra a destinação atual de cada subárea: pastagens para os diferentes cultivos animais – bovinocultura, equinocultura, caprinocultura, ovinocultura etc.; cultivos perenes ou temporários; áreas de reserva – APP e RN; localização de estradas, cercas, cursos d'água, espelhos d'água e edificações. Já o mapa de capacidade de uso mostra a qualidade dos solos de cada subárea em termos de adequação às áreas

produtivas. Essa qualidade pode ser revelada por seu enquadramento nas classes I a VII, de acordo com seu potencial agronômico, ou simplesmente por seu potencial de uso, como feito pelos agricultores locais.

Enquanto nas classes agronômicas leva-se em consideração a topografia, os componentes granulométricos do solo, a riqueza mineral, o teor de matéria orgânica – com os consequentes perigos de erosão, salinização etc. –, os agricultores classificam os solos de forma mais simples, mas considerando os mesmos elementos. É fundamental indicar o grau de adequação da empresa às exigências legais quanto à exploração de seus recursos naturais. Existem riscos significativos associados ao não cumprimento da legislação sobre o uso e manejo de recursos naturais que, pelo menos, precisam ser conhecidos pelo empresário.

Além dos mapas de uso atual e de capacidade de uso dos solos, deve-se descrever, com auxílio de quadros, a área de cada gleba (em hás, alqueires ou outras medidas de superfície) e o valor unitário – de mercado – das terras nuas. As pastagens e outras culturas permanentes, que estejam atualmente cobrindo a gleba, serão descritas nos itens relativos aos estoques de capitais físicos. Tanto nessa descrição quanto na de outros estoques de capitais, é desejável indicar a apreciação do empresário sobre os pontos fortes e fracos correspondentes a cada item daquele estoque de capital, na forma apreciativa indicada pelo A da DAV sugerida. O clima da região – temperatura, pluviosidade e concentração temporal, ventos e seus sentidos – deve ser descrito e apreciado em termos da adequação a ele às atividades atuais da empresa. Finalmente, deve ser indicada a percepção do empresário em relação às vantagens comparativas dos recursos naturais da empresa, que resultam da avaliação conjunta de todos os estoques de capitais da empresa, mas podem ser elaboradas por meio da análise de cada estoque.

3.1.1.2 Estoque de capital físico

Capitais físicos são bens feitos pelo homem e que fornecem serviços produtivos por mais de um período (ano). Estão nessa categoria as construções civis, tais como edificações, estradas e barragens; máquinas e equipamentos; ferramentas e utensílios de trabalho que duram mais de um ano; culturas perenes e semiperenes e animais de trabalho e de reprodução. Eles devem ser descritos em quadros com indicações de sua dimensão, marca (quando for o caso), ano de fabricação, construção ou de implantação, estado de conservação, adequação às áreas de atuação empresarial – produção, comercialização, finanças e pessoal –, valor atual de mercado (note que não se trata de valor subjetivo ou de estimação) e a estimativa do empresário sobre a duração ou vida útil do bem, se ele mantiver seu uso atual. Finalmente, é importante

que o empresário estime o valor do bem no fim de sua vida útil. Isso não implica que o bem será descartado ou vendido como sucata no fim do período. Ele pode ser reformado, via investimento significativo, e ter, novamente, outro tempo de utilidade na atual atividade. Trata-se, portanto, do período no qual o bem de capital pode continuar a ser utilizado, como atualmente, sem a necessidade de novo investimento nele para reformá-lo ou reconstruí-lo.

As culturas perenes e semiperenes, inclusive as áreas reflorestadas, devem ser avaliadas por seu estado atual, área cultivada, estado de conservação, produtividade e capacidade de suporte no caso de pastagens, estimativa do estoque atual e ganho anual no caso de madeira cultivada, período de vida útil restante, valor de mercado, e valor no final da vida útil. De forma semelhante, os animais de reprodução e de trabalho (note que se enquadram na definição de capital físico) devem ser avaliados por raça, idade, peso, produtividade, estado geral de saúde e desenvolvimento, valor atual de mercado e tempo de vida útil restante. Além disso, devem ter seus valores de mercado estimados para quando terminar sua vida útil.

3.1.1.3 Estoque de capital financeiro

Neste item são considerados estoques de recursos em moeda, dívidas, obrigações e valores a receber da família e da empresa e estoques de produtos e insumos de maior liquidez ou passíveis de serem transformados em moeda. Sua descrição, em geral, é feita por meio de um quadro com indicações de saldos em caixa, depósitos a prazo e aplicações em títulos ou fundos, recebimentos diversos por vendas anteriores, dívidas de longo prazo (mais de um ano) a pagar e outras obrigações contraídas. Algumas entradas no quadro requerem explicações que são apresentadas em notas de rodapé ou em texto explicativo. Às vezes é possível inferir sobre a situação financeira da empresa por meio de elementos dessa descrição, embora a análise mais aprofundada seja feita apenas na segunda etapa do diagnóstico.

É preciso cuidado na apresentação dos estoques de capitais financeiros da empresa. Não devem ser colocados fluxos de entrada e/ou saída de recursos nessa descrição, a menos que sejam recebimentos ou pagamentos que ajudam/oneram a compor o portfólio da família; assim, por exemplo, pode ser computado o fluxo de recebimentos de aposentadorias que ajudam na manutenção financeira da família. Por meio desses dados deve ser possível estimar quanto a empresa deve do investimento total requerido pelos estoques de capitais e quanto ela usa de recursos de terceiros. O capital de giro próprio da empresa se encontra, em geral, em uma destas três formas: (i) em caixa ou depósitos no sistema bancário; (ii) em estoques de produtos para venda ou culturas anuais implantadas; (iii) em outras aplicações de alta liquidez.

Os dados descritos nesse item devem ser suficientes, também, para a avaliação das necessidades de capital de giro de terceiros que a empresa utiliza.

3.1.1.4 Estoque de capital humano

Este é, definitivamente, o mais importante estoque de capital de uma empresa familiar, embora isso nem sempre seja reconhecido pelo empresário. De fato, conforme uma definição de Administração muito utilizada por pesquisadores e professores da Harvard Business School, administrar "é conseguir que as pessoas façam as coisas"[8]. São pessoas que manejam os demais capitais da empresa nos processos em que ela se empenha nas diferentes áreas de suas atividades: produção, comercialização, tratamento dos recursos humanos que utiliza ou finanças. Elas, portanto, filtram a capacidade de cada estoque de capital de produzir serviços para a empresa. Por melhor que seja uma máquina, por mais avançada que seja a tecnologia nela embutida, seus serviços só serão executados de forma eficiente se os recursos humanos da empresa forem competentes em seu manejo ou uso.

Os estoques de capital humano de uma empresa são medidos por duas variáveis importantes: (a) pela competência e (b) pela saúde das pessoas que trabalham para ela. A competência pode ser decomposta em: (i) conhecimento das pessoas; (ii) sua habilidade em transformar o conhecimento em instrumento prático de uso nos processos produtivos (habilidades); (iii) atitude das pessoas. Ter conhecimento sobre um processo qualquer é uma coisa, mas ter a habilidade de aplicá-lo nos processos produtivos é outra. No sistema educacional brasileiro são comuns escolas ou faculdades que se limitam a mostrar conhecimentos aos estudantes, sem se preocuparem com o desenvolvimento das necessárias habilidades para que eles possam ser utilizados profissionalmente. Finalmente, a atitude das pessoas é determinante para seu desempenho nas empresas. Indivíduos desmotivados, sem estímulos para avançar em sua carreira e, principalmente, sem criatividade ou iniciativa para resolver problemas que surgem tanto na rotina do trabalho quanto nas novas atividades são "pesos mortos" nas empresas e acabam por levá-las a situações de baixa competitividade e, consequentemente, de baixos retornos.

Na descrição dos estoques de capitais humanos de uma empresa é necessário mostrar os conhecimentos de cada indivíduo que trabalha nela, suas habilidades, suas atitudes e sua saúde. Um bom indicador de conhecimento é dado pelo grau de educação formal das pessoas. Além disso, é necessário indicar a remuneração atual de cada uma, seu *status* trabalhista, sua idade, sua saúde e disponibilidade para realizar novas tarefas. Algumas dessas informações podem ser condensadas em

8 Do original em inglês *Have things done through people.*

quadros; outras devem ser descritas literalmente, com riqueza de detalhes, para que a apreciação delas possa mostrar o real valor desse importante estoque de capital.

3.1.2 Análise da viabilidade de longo prazo da empresa

Nessa parte do diagnóstico deve-se responder ao questionamento sobre a sobrevivência econômica, financeira, ambiental e social da empresa no longo prazo. Isso significa mostrar o que deverá acontecer com ela se os processos produtivos forem mantidos como estão. Deve-se notar que o critério proposto não é, necessariamente, estático, embora se diga que ele retrata a empresa como ela é no momento da análise. O rebanho pode estar crescendo, a capacidade de suporte das pastagens pode estar decrescendo e o estoque de madeira plantada pode estar aumentando a cada ano. O importante é que no diagnóstico estejam refletidos os planos correspondentes aos investimentos em capitais já planejados ou em realização pela empresa. Até aqui, só estão sendo considerados os planos que já estão em fase de implementação; nenhum novo investimento, correspondente a novas tecnologias, entrará no fluxo de caixa do diagnóstico. Quando, por exemplo, um item de capital físico foi descrito com uma vida útil de mais quatro anos e o horizonte de análise do fluxo de caixa for de oito anos, por exemplo, o valor do item deve aparecer nas necessidades de investimento do ano 4, e sua nova vida útil deve ser reavaliada. Novos investimentos, que modificam ou aprimoram os processos produtivos, só serão considerados no fluxo de caixa da engenharia do projeto, tratada no plano de negócio.

3.1.2.1. Análise da viabilidade econômica de longo prazo do negócio (do patrimônio e da empresa)

O critério econômico para a determinação da viabilidade de longo prazo do patrimônio e da empresa é o Valor Presente Líquido (VPL) positivo do fluxo das receitas líquidas da família, no horizonte temporal utilizado. Para calcular o VPL, deve-se montar o fluxo de entradas e saídas de recursos monetários para a família e a empresa no horizonte temporal escolhido. Quantos anos devem ser considerados na determinação do horizonte temporal da análise? Dois critérios são importantes na escolha do número de anos do fluxo. Note que, agora, falamos em fluxos e não mais em estoques. Os fluxos são mensurações às quais se associa a dimensão temporal: receitas anuais com a venda de produtos; despesas anuais com mão de obra, encargos sociais, defensivos, medicamentos e vacinas, sementes, impostos indiretos etc.

Os dois critérios que servem para a determinação do horizonte temporal dos fluxos são: (i) a duração dos ciclos de produção das culturas ou atividades, da empresa; (ii)

a menor vida útil de alguns estoques de capitais cujo investimento em reposição seja significativo para a empresa. Assim, se a empresa faz, por exemplo, reflorestamento com eucalipto, o horizonte temporal considerado não deve ser inferior a 21 anos ou, no mínimo, a 14 anos, tempo necessário para dois cortes da madeira. Se, por outro lado, a empresa se dedica, principalmente, à engorda de bovinos e a culturas anuais, então o critério do menor número de anos de vida útil que importantes estoques de capitais apresentam passa a ser relevante em sua determinação. Se os principais tratores e implementos da empresa têm uma vida útil restante de oito anos, então este pode ser o horizonte de tempo considerado, já que novos e grandes investimentos deverão ser feitos na reposição, ou reforma, das máquinas ao fim desse período.

O quadro do fluxo de caixa deve mostrar duas sequências de valores principais: (i) as entradas de recursos e (ii) as saídas ou desembolsos, realizados a cada ano, desde o ano zero até o último ano do horizonte considerado. Nas entradas devem ser especificadas as vendas anuais de cada tipo de produto da empresa, a venda de subprodutos, o arrendamento de terras para terceiros, a prestação de serviços de máquinas para outras empresas e outras receitas. Outro item das entradas de caixa – recuperação dos investimentos no fim do horizonte considerado – será mencionado depois das considerações sobre as saídas ou desembolsos. É importante relembrar que todos os dados do quadro devem ser expressos em valores reais, ou seja, que não são afetados pela inflação. Sob nenhuma hipótese deve-se embutir inflação nos valores do quadro. É preciso trabalhar com preços de hoje ou valores do ano zero.

Na indicação dos fluxos de saída de caixa, ou desembolsos, dois itens devem ser apresentados: (i) os investimentos e (ii) os gastos de custeio ou despesas anuais. Está-se falando em situação atual, mas é preciso ficar claro que em Economia – e o objetivo da análise é a viabilidade econômica de longo prazo da empresa – os valores são sempre planejados. Podem ser utilizados os dados dos últimos anos como aproximações razoáveis aos valores planejados pelo empresário, mas o melhor valor a ser utilizado é o que reflete a crença do empresário sobre qual será sua magnitude. Se no ano anterior, por uma situação fortuita qualquer, foram gastos, por exemplo, muitos recursos com medicamentos, as projeções para os próximos anos podem ser muito menores que os valores contabilizados no passado recente para esse item do custeio.

No caso dos investimentos, na elaboração do fluxo de caixa atual da empresa se pressupõe que os principais investimentos da empresa são feitos no ano zero ou no período imediatamente anterior ao primeiro ano de produção. É como se o empresário, ou a família, tivesse desembolsado os recursos para adquirir os investimentos iniciais necessários aos processos produtivos atuais de uma só vez e agora. Usando um

exemplo, é como se ele adquirisse a empresa no período imediatamente anterior ao início do primeiro ano produtivo.

No Quadro 1, a seguir é apresentado um exemplo relativo a investimentos em animais de trabalho, de pouca importância relativa no terceiro, quinto e sétimo ano do horizonte. Não se pergunta agora (durante a análise econômica) a quem pertence os recursos da empresa. Isso só será considerado na análise financeira. Ora, se o estoque de capital inicial da empresa é adquirido no período imediatamente anterior ao início do primeiro ano produtivo, ele precisa, por simetria, ser vendido ao final do último ano do horizonte considerado, e o valor correspondente deve ser recebido. Dessa maneira, outro item que deverá constar nas entradas de recursos corresponde à venda dos estoques de capitais ao final do período. As duas suposições, de compra e venda dos estoques de capitais da empresa, servem para delimitar o horizonte temporal da análise, permitindo o cálculo do VPL da empresa.

E qual é o valor da venda dos estoques de capitais da empresa no final do horizonte temporal da análise? A resposta é simples: devem ser colocados no quadro os valores que o empresário julga que os estoques valerão naquela data. Ele sabe bem a intensidade do uso das máquinas e dos equipamentos, das construções e de outros itens que se depreciam e tem condições de estimar quanto valerão aqueles ao final do período. Na eventualidade de ele não ter ideia sobre tais valores, pode utilizar algum método de depreciação para calculá-los, lembrando sempre que a melhor estimativa é a experiência do empresário.

Existe uma controvérsia grande sobre a colocação, ou não, da apreciação da terra no quadro que mostra o fluxo de caixa da empresa. Alguns acreditam, e existem estudos que corroboram essa crença, que o valor da terra tem crescido a uma taxa real de 3% ao ano no Brasil. Como essa é uma média nacional, naturalmente pode haver grande variação nas taxas de crescimento, desde negativas em algumas (poucas) regiões até maiores em outras, durante períodos prolongados. Novamente, a experiência do empresário deve prevalecer na decisão de considerar, ou não, uma apreciação no valor da terra. A alternativa é a manutenção do mesmo valor do investimento em terras, admitindo que a depreciação, ou apreciação, do capital natural é nula.

Os itens de despesas ou desembolsos que compõem o custeio ou gasto anual da empresa são desdobrados em contas de fácil estimativa pelo empresário. Nelas são computados os gastos anuais com mão de obra e pró-labore; encargos sociais; aquisição de animais de recria e/ou engorda; compra de sementes, defensivos, fertilizantes e corretivos, combustíveis, vacinas e medicamentos, sêmen e demais materiais de reprodução, rações e complementos alimentares, sacaria, lonas para

silagem; reparos de cercas, máquinas e construções; pagamento de despesas telefônicas, gás de cozinha, energia elétrica, impostos indiretos, ITR, juros sobre empréstimos de curto prazo, arrendamentos e outras despesas anuais. A última linha do quadro mostra os saldos das entradas líquidas (entradas menos saídas) para cada ano do horizonte de análise considerado. Um exemplo ilustrativo está apresentado no Quadro 1. Com essa última linha pode-se calcular o VPL da empresa na situação diagnosticada.

Em primeiro lugar, é preciso notar que a última linha do quadro (saldo das entradas líquidas), que sintetiza o fluxo de caixa da empresa no horizonte de tempo considerado, contém valores referentes aos diversos anos do período. Ora, não se podem somar valores de períodos de tempos diferentes, a menos que não se considere o custo de oportunidade do uso dos recursos financeiros. Isso equivaleria a fixar a taxa de juros no valor zero ou, o que dá no mesmo, dizer que, para o empresário, receber (ou gastar) hoje x reais é igual a receber os mesmos x reais daqui a alguns anos. Essa é uma simplificação inaceitável para qualquer empresa, porque no mundo dos negócios a data de recebimento (ou pagamento) de um recurso tem importância fundamental. Como trabalhar com valores recebidos ou gastos em períodos diferentes?

Para entender a racionalidade da solução do problema de trabalhar com valores relativos a tempos diferentes – trazendo todos eles para o mesmo tempo, em geral, o tempo presente – é preciso entender como funciona o mecanismo de oportunidade de uso dos recursos no tempo. Imagine um indivíduo que tenha R$ 100,00 hoje (100 = valor presente = VP) e deseja guardá-los para consumir num período futuro. Quanto valerão seus recursos se ele os depositar em uma caderneta de poupança ou aplicá-los em algum papel (fundo) financeiro? Daqui a um mês, seus recursos serão iguais a:

$VF_1 = VP + r*VP = (1 + r)\ VP$ (usando uma notação mais simplificada),

em que VF_1 é o valor futuro daqui a um mês e *r* é a taxa de juros mensal, expressa como fração centesimal.

Assim, *r* igual a 0,5% mensal é usada na fórmula com o valor r = 0,5/100 = 0,005 ou r = 0,005. Se *r* fosse igual a 1% ao mês, seria usado o valor r = 1/100 = 0,01 ou r = 0,01 na fórmula. A igualdade mostra que no fim do período 1 ele terá seu capital de volta (VP) acrescido dos juros ganhos por um mês do valor depositado (r*VP ou r vezes VP). Agora, imagine que ele mantenha seus recursos depositados por dois meses. Quanto ele terá ao fim desse período ou quanto valerá VF2? O raciocínio é o mesmo: ele receberá o valor devido ao fim do primeiro mês, acrescido dos juros ganhos no segundo mês ou período. Assim:

$$VF_2 = VF_1 + r*VF_1 = (1 + r)\, VF_1$$

Ora, substituindo VF_1 por seu valor calculado anteriormente:

$$VF_2 = (1 + r)\,(1 + r)\, VP = (1 + r)^2\, VP$$

E se os recursos forem depositados durante três meses? Fazendo o mesmo tipo de raciocínio:

$$VF_3 = VF_2 + r\, VF_2 = (1 + r)\, VF_2$$

Substituindo o valor de VF_2 como calculado anteriormente:

$$VF_3 = (1 + r)\, VF_2 = (1 + r)\,(1 + r)^2\, VP \text{ ou}$$

$$VF_3 = (1 + r)^3\, VP$$

Para o caso de o recurso ser depositado durante *n* períodos (*n* pode ser qualquer número inteiro e positivo), pode-se, usando o processo indutivo utilizado até aqui, mostrar que:

$$VF_n = (1 + r)^n\, VP$$

Agora, pode-se fazer a pergunta inversa: quanto vale hoje um recurso recebido daqui a *n* períodos (*n* pode ser o número de meses ou de anos e *r* a correspondente taxa mensal, ou anual de juros)? Basta dividir ambos os lados da igualdade anterior por $(1 + r)^n$:

$$VF_n/(1 + r)^n = [(1 + r)^n/(1 + r)^n]\, VP = VP \text{ ou}$$

$$VP = [1/(1 + r)^n]\, VF_n = VF_n/(1 + r)^n$$

ou, em geral, $VP = VF_n/(i + r)^n$

Essa fórmula, bastante genérica, é suficiente para o cálculo do VPL do fluxo de rendas líquidas do diagnóstico da empresa. O VPL > 0 é o critério fundamental utilizado na análise da viabilidade de longo prazo de uma empresa. Basta notar que o valor no ano zero (n = 0) faz a receita líquida do período ser igual a seu valor presente. Para calcular o valor presente do valor recebido no final do ano 1, deve-se utilizar a fórmula para n = 1, o que equivale a dividir o valor líquido esperado nesse ano por $(1 + r)^1$. De maneira semelhante, para calcular o valor presente do valor recebido no final do ano 2, deve-se utilizar a fórmula para n = 2, o que equivale a dividir o valor líquido esperado no final do ano 2 por $(1 + r)^2$ e assim por diante, até o último valor do período. O VPL será a soma algébrica dos valores presentes calculados para os *n* anos. Finalmente, é preciso notar que todo o cálculo do VPL pode ser feito com uma simples calculadora, capaz de realizar as quatro operações básicas.

O critério que indica a viabilidade econômica de longo prazo da empresa é o VPL > 0. Um VPL positivo indica que a estrutura produtiva da empresa, representada por seus estoques de capitais, está sendo remunerada acima da taxa de desconto (juros) julgada relevante pelo empresário ou pela família. Que taxa é essa? Tecnicamente, é a chamada **taxa de atratividade do capital**. Ela indica a taxa que a família ou o empresário consideram suficiente para remunerar os capitais da empresa no tempo. Embora existam fórmulas para estimar essa taxa, ela carrega forte dose de arbitrariedade. É claro que ela varia de país para país e de época para época em um mesmo país. O Japão tem uma experiência recente de baixíssimas taxas de juros na economia. O Brasil, ao contrário, tem convivido com taxas muito mais altas do que as dos países desenvolvidos. Uma empresa poderia ser viável no longo prazo no Japão e inviável no Brasil por causa da taxa de juros usada no cálculo de seu VPL.

Quadro 1 – Fluxo de receitas líquidas de uma empresa rural

CONTAS/ ANOS	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
ENTRADAS		**1.401.615**	**1.200.007**	**1.213.657**	**1.213.657**	**1.213.657**	**1.213.657**	**1.213.657**	**1.213.657**
Venda bezerros 5/8 angus		508.200	441.025	441.025	441.025	441.025	441.025	441.025	441.025
Venda bezerros nelore machos		218.484	218.484	218.484	218.484	218.484	218.484	218.484	218.484
Venda vacas descarte		374.556	374.556	374.556	374.556	374.556	374.556	374.556	374.556
Venda touros velhos 5/8		149.175	14.742	14.742	14.742	14.742	14.742	14.742	14.742
Venda touros velhos nelore				13.650	13.650	13.650	13.650	13.650	13.650
Venda soja (arrendamento)		97.200	97.200	97.200	97.200	97.200	97.200	97.200	97.200
Venda milho (arrendamento)		54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
RECUPERAÇÃO INVESTIMENTO									15.355.366
Terra									11.447.893
Máquinas e equipamentos									181.088
Construções e benfeitorias									358.880
Rebanho de cria									3.337.504
Animais de trabalho									30.000
SAÍDAS	**13.641.988**	**969.381**	**945.881**	**843.381**	**871.081**	**868.581**	**871.081**	**868.581**	**871.081**
VALOR ATUAL DO INVESTIMENTO	13.641.988		2.500		2.500		2.500		2.500
Terra	9.770.667								
Máquinas e equipamentos	452.721								
Construções e benfeitorias	448.600								
Rebanho de cria	2.940.000								
Animais de trabalho	30.000		2.500		2.500		2.500		2.500
GASTOS COM CUSTEIO		969.381	943.381	843.381	868.581	868.581	868.581	868.581	868.581

CONTAS/ ANOS	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8
Retirada da família + pró-labore		384.000	384.000	384.000	384.000	384.000	384.000	384.000	384.000
Mão de obra (retireiros + diaristas)		72.984	72.984	72.984	72.984	72.984	72.984	72.984	72.984
Encargos sociais		137.095	137.095	137.095	137.095	137.095	137.095	137.095	137.095
Vacinas e medicamentos		20.200	20.200	20.200	20.200	20.200	20.200	20.200	20.200
Rações e outros alimentos		35.500	135.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Gastos com veterinário		11.976	11.976	11.976	11.976	11.976	11.976	11.976	11.976
Compra de touros 5/8 angus		23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000
Compra de touros nelore		126.000			25.200	25.200	25.200	25.200	25.200
Fertilizante para cana forrageira		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
ITR, energia etc.		18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750
Manut. de benfeitorias		25.100	25.100	25.100	25.100	25.100	25.100	25.100	25.100
Manut. de máq. e equip.		15.780	15.780	15.780	15.780	15.780	15.780	15.780	15.780
Combustíveis		33.816	33.816	33.816	33.816	33.816	33.816	33.816	33.816
Manut. de utilitários		13.980	13.980	13.980	13.980	13.980	13.980	13.980	13.980
Outros gastos		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Fundo educ. dos descendentes		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
SALDO ANUAL NOMINAL	**13.641.988**	**432.234**	**254.126**	**370.276**	**342.576**	**345.076**	**342.576**	**345.076**	**15.697.942**
SALDO REAL A 2% a.a	13.641.988	423.579	244.258	348.919	316.487	312.546	304.198	300.409	13.398.042
VPL A 2% a.a	2.006.631								
TIR	3,91%								
VPLA A 2% a.a	273.925								

Fonte – Os autores, 2020.

Qual taxa de juros deve ser utilizada no cálculo do VPL? A chamada taxa de atratividade do capital pode refletir tanto o custo de oportunidade do uso dos capitais utilizados nos processos produtivos de uma empresa quanto o valor intrínseco do patrimônio da família. Uma forma de estimá-la é pela taxa de remuneração conseguida em aplicações financeiras de rendimentos pré-fixados para volumes próximos aos valores do patrimônio da família – chamado custo de oportunidade. Como essa taxa é dada em valores nominais – os valores efetivamente observados incluem expectativas inflacionárias –, é necessário tirar dela o valor correspondente à inflação esperada. Atualmente, para valores inferiores ao milhão de unidades monetárias (de reais, R$) consegue-se hoje uma taxa nominal de retorno em aplicações financeiras no valor aproximado de 100% do rendimento da taxa Selic, que atualmente[9] está fixada em 5,5% ao ano. Como a expectativa inflacionária está próxima de 3,5% ao ano, o valor real da taxa está próximo a 2% ao ano para aplicações de baixo risco. No exemplo do fluxo de caixa dado, foi utilizada a taxa real de 2% ao ano.

É possível saber se para uma taxa de juros qualquer a empresa em análise apresenta, ou não, viabilidade econômica de longo prazo, sem precisar fazer todo o cálculo do VPL. Basta calcular a taxa *r*, que faz o VPL da empresa se igualar a zero. Ora, quando o VPL é maior que zero (positivo) a uma taxa de juros *r*0 qualquer, então seu valor irá diminuir se a taxa de juros for aumentada para um valor de $r = r_1$ maior que r0 ($r_1 > r_0$). Se o valor de *r* continuar aumentando, haverá um valor de $r = r_e$ para o qual o VPL será igual a zero. Esse valor de re é chamado de taxa interna de retorno (TIR) e mostra a remuneração atual dos estoques de capitais da empresa. Se a taxa de juros utilizada como taxa de atratividade do capital for maior que a TIR, a empresa será economicamente inviável no longo prazo, já que o VPL será negativo (VPL < 0); se for menor que a TIR, ela será viável, já que o VPL > 0. No exemplo apresentado no Quadro 1, a TIR é de 3,05%. Portanto, para qualquer taxa de desconto inferior a 3,05% a empresa é viável (VPL > 0), e para qualquer taxa superior a 3,05% ao ano a empresa é inviável economicamente no longo prazo (VPL < 0).

3.1.2.2 Análise da viabilidade financeira da empresa

Nesse ponto do diagnóstico se faz, diferentemente do que ocorre na análise da viabilidade econômica de longo prazo, a pergunta sobre a posse dos estoques de capitais pela família. As dívidas de longo prazo da família são agora consideradas na análise. Não há correspondência entre a viabilidade nas duas análises. Uma empresa pode ser viável economicamente, mas inviável financeiramente. Isso pode acontecer, por exemplo, devido a uma estrutura de dívidas que a torna, quase

9 Outubro de 2019.

necessariamente, insolvente. A situação inversa também pode acontecer. Ela pode ser viável financeiramente, mas inviável economicamente. A análise financeira pode ser feita de modo simples com o auxílio de um quadro. Observe o Quadro 2, que representa um exemplo.

Quadro 2 – Consolidação financeira da empresa

Análise financeira da família									
ITEM/ANO	**ANO 0**	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**	**ANO 6**	**ANO 7**	**ANO 8**
Receita líquida do diagnóstico	**–13.641.988**	**432.234**	**254.126**	**370.276**	**342.576**	**345.076**	**342.576**	**345.076**	**15.697.942**
Recursos próprios	13.641.988								
Depósito Bradesco	25.000								
Dívida ModerFrota (Bradesco)		–38.000	–38.000	–38.000	–38.000	–38.000			
Dívida pick-ups (3) filhos		–48.000	–48.000	–48.000					
Anuidade para tia**		–96.000	–96.000	–96.000	–96.000	–96.000	–96.000	–96.000	–96.000
Pagamento Imposto de Renda		–51.898	–30.495	–44.433	–41.109	–41.409	–41.109	–41.409	–1.833.753
Transferências de saldos anuais		**25.000**	**223.366**	**264.997**	**408.840**	**576.306**	**745.973**	**951.440**	**1.159.107**
** Dívida com a irmã do patriarca (terras) = 8.000/mês.									

Fonte – Os autores, 2020

Os dados da última linha do Quadro 1 foram transferidos para a primeira linha do Quadro 2. Na coluna do ano zero o valor é altamente negativo. Ou seja, alguém precisa financiar esse investimento. Na ausência de informações específicas, pode-se imaginar que a família é dona daquele patrimônio. No entanto, o quadro mostra que ela tem dívidas (na descrição dos estoques de capitais, elas aparecem nos estoques de capitais financeiros do diagnóstico que são informações necessárias para a construção do quadro FOFA, requerido para a escolha das estratégias empresariais), provavelmente contraídas na construção daquele patrimônio. Ela – a empresa e, consequentemente, a família –, tem uma dívida com o BNDES (Programa Moderfrota) no valor total de R$ 190.000,00 a ser paga em cinco (5) parcelas anuais de R$ 38.000,00. Dentre os componentes das parcelas a serem pagas estão as relativas aos juros sobre o empréstimo inicial (Tabela Price). Ainda de acordo com o Quadro 2, a empresa tem também uma dívida com uma revendedora automobilística no valor de R$ 144.000,00, que deve ser paga em parcelas anuais de R$ 48.000,00, nos próximos três anos.

O valor anual de R$ 96.000,00 refere-se ao pagamento à irmã do patriarca da família do valor aproximado de 8 (oito) salários mínimos mensais (R$ 8.000,00/mês), relativos a acerto de herança. Ele comprou a parte da irmã na fazenda por uma

parcela fixa de entrada mais o pagamento, enquanto ela vivesse, de 8 (oito) salários mínimos mensais. Seria melhor para a empresa (e para o patrimônio da família) se os R$ 96.000,00 pudessem entrar no fluxo de caixa da empresa como uma despesa fixa; o fato decorre da redução na taxação que apareceria na apuração do imposto de renda devido. No entanto, o valor deve entrar na análise financeira (relativo ao patrimônio), uma vez que não trata do processo produtivo.

O valor do fundo para educação, que aparece nas últimas linhas do fluxo de caixa da empresa (R$ 144.000,00/ano), pode, por outro lado, ser (de fato, é) considerado um gasto social da empresa, destinado ao aprimoramento de futuros recursos humanos e, acima de tudo, funcionar como motivador e estimulador da identificação desses recursos (RH) com os objetivos da empresa família.

3.1.2 Contribuição das atividades para a viabilidade de longo prazo da empresa

A terceira e última parte do diagnóstico, necessário para o preenchimento parcial da FOFA, a qual permitirá escolher as estratégias a serem seguidas pela empresa familiar, é a análise da contribuição de cada atividade da empresa para sua viabilidade de longo prazo. Como se verá em seguida, isso é conseguido à custa de pressuposições fortes e arbitrariedades que reduzem muito o valor de suas conclusões. A principal causa dessas limitações é a falta de dados sobre a destinação específica dos serviços dos fatores primários de produção que a empresa controla, bem como dos insumos utilizados pela empresa. Deve-se notar que a coleta de informações contábeis detalhadas, que viriam a reduzir as necessárias arbitrariedades, é um processo custoso que poucos empresários estão dispostos a fazer e/ou manter. Assim, por exemplo, coletar dados sobre a destinação de cada hora utilizada dos tratores pode ser muito custoso e não é, de fato, imprescindível para o planejamento das ações da empresa. Ainda, atribuições às diversas atividades da empresa, dos custos relativos ao(s) pró-labore(s) do(s) familiar(es) que trabalha(m) nela, apresenta o mesmo tipo de problema – requer arbitrariedades na sua alocação – e a coleta de dados precisos para sua solução é, em geral, muito custosa.

Para conseguir a contribuição de cada atividade para a viabilidade econômica da empresa pode-se usar um conceito de margem líquida das atividades. A margem líquida pode ser definida como as receitas da atividade menos seus desembolsos e menos os custos imputados à atividade. Esses custos imputados são as depreciações e/ou as apreciações e os juros. Embora na análise da viabilidade econômica da empresa tenham sido usados conceitos com características dinâmicas – o tempo é uma variável

explícita, e os valores podem variar com o tempo –, é preciso condensar aquelas informações para uma forma mais estática caso se pretenda entender a contribuição de cada atividade – outra limitação do processo que precisa ser contornado com mais arbitrariedades. Pode-se, por exemplo, escolher um ano – em geral aquele em que as atividades atingem sua estabilidade – do horizonte analisado e calcular as margens líquidas para aquele ano específico. No caso de mudanças na composição do rebanho ao longo do horizonte de análise, como no exemplo mencionado, a arbitrariedade é enorme. As margens líquidas podem ser expressas em termos de margem por hectare (ha), por homem empregado ou por outra unidade qualquer, para efeito de comparação entre atividades.

No cálculo das margens líquidas, parte-se da receita (entradas mais variação patrimonial) gerada pela atividade. Da receita são subtraídos os desembolsos efetivos feitos para, ou atribuídos, à atividade; do restante, subtraem-se, ainda, os valores imputados às atividades. Estes últimos são as depreciações, que não correspondem a desembolsos, sendo, por isso, imputados. Para a consistência das comparações, é conveniente usar a mesma taxa de juros utilizada no cálculo do VPL da empresa. É claro que quando a empresa é especializada em uma só atividade o cálculo dessa contribuição é totalmente desnecessário. Como as informações do período, ou horizonte, analisado (no caso, oito anos) estão sendo condensadas em um só ano, são arbitrados valores médios (do ano inicial até o final) para itens como a depreciação e os estoques de capitais.

a) **Estimativa para os valores imputados**

a1) Depreciação dos capitais físicos

O valor da depreciação corresponde à desvalorização (perda de valor pelo uso ou pela obsolescência tecnológica) que um bem de capital sofre durante sua vida útil na empresa, desde o valor novo ou inicial até o residual ou final. No exemplo em questão, o valor atual (no ano zero) das máquinas e equipamentos é de R$ 452.721,00, e seu valor estimado para o ano oito é de R$ 181.088,00. Ou seja, a depreciação linear das máquinas e dos equipamentos acumulada em oito anos é de R$ 271.633,00 = R$ 452.721,00 – R$ 181.088,00 ou o equivalente a R$ 33.954,00 por ano = (R$ 271.633,00 / 8).

Para as construções e benfeitorias, no exemplo o cálculo do valor anual da depreciação seria [(R$ 448.600,00 – R$ 358.880,00)/8] = R$ 11.215,00. Genericamente,

Depreciação linear anual = [(Valor no ano zero – Valor no ano *n*)/*n*]

a2) Apreciação do capital natural

Ao contrário dos capitais físicos, o valor do capital natural tende a se apreciar (aumentar de valor) no longo prazo. Em parte, essa valorização se deve à escassez desse ativo à medida que aumenta a população mundial e também devido às inovações tecnológicas, que aumentam a produtividade desse fator de produção, resultando em maiores rendas líquidas para quem os possui. Geralmente, o ativo de maior valor nos empreendimentos rurais é a terra nua.

Genericamente:

Valor da terra no ano *n* = Valor da terra no ano zero (1 + taxa valorização da terra)^{n}

No exemplo foi considerada a taxa anual de valorização de 2% ao ano. Então:

$$\text{Valor da terra no ano 8} = \text{R\$ 9.770.667,00 } (1 + 0.02)]^{8} = \text{R\$ 11.447.893,00}$$

Dessa forma, no exemplo, o valor da apreciação da terra nos oito anos da análise é igual a R$ 1.677.227,00. Isso equivale a uma apreciação anual de R$ 209.653,00 = (R$ 1.677.277,00 / 8).

Em alguns casos, é possível que o empresário queira considerar que a valorização anual de seu capital natural seja “zero”. Os resultados estarão, portanto, condicionados a esse pressuposto (de não valorização do capital natural). Mas, normalmente, a taxa anual de valorização do capital natural tem se mostrado positiva, maior em regiões de “fronteira agrícola” e um pouco menor em regiões agrícolas já consolidadas.

a3) Variação de valor (apreciação ou depreciação) do estoque de animais

O valor de um rebanho de animais pode aumentar, diminuir ou ficar estável no decorrer do tempo. Em quantidade, um rebanho aumenta devido às compras, aos nascimentos e ao crescimento dos animais e diminui devido às vendas e às mortes (perdas).

Considerando preços constantes:

Valor do rebanho no ano *n* = Valor do rebanho no ano zero + compras + crescimento + nascimentos – mortes – vendas

No exemplo, o valor do rebanho se aprecia no tempo. Seu valor no ano oito é de R$ 3.337.504,00 contra R$ 2.940.000,00 no ano zero. Ou seja,

a apreciação é de R$ 397.504,00 em oito anos ou de R$ 49.688,00 por ano.

Além dos rebanhos, outros ativos podem ter apreciação no horizonte analisado. Dentre eles, destacam-se as culturas perenes (como uma floresta de eucalipto), dependendo da fase do desenvolvimento em que se encontram.

a4) Juros sobre o valor dos capitais (custo de oportunidade)

O cálculo do VPL é feito considerando uma taxa real de juros, chamada **taxa de desconto**. Então, na estimativa da contribuição das atividades para o resultado da empresa se deve imputar a mesma taxa real de juros sobre o valor médio dos capitais que estão sendo utilizados no processo produtivo.

Em geral, utiliza-se a seguinte fórmula:

Juros sobre o capital médio =

= [(Valor do capital no ano zero + Valor do capital no ano n)/2] * taxa de juros

Para o exemplo citado:

Juros anuais sobre o valor de máquinas e equipamentos =

= [(R$ 452.721,00 + R$ 181.088,00)/2) * 0,02 =

= R$ 6.338,00 por ano

Juros anuais sobre o valor da terra =

= [(R$ 9.770.667,00 + R$ 11.447.893,00)/2)] * 0,02 =

= R$ 212.186,00 por ano

e assim por diante.

a5) Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA) e Margem Líquida (ML)

Apesar das limitações já indicadas no cálculo da margem líquida por atividade, uma análise complementar para toda a empresa é bem interessante: a margem líquida da empresa (ML), que deve ter valor próximo ao valor presente líquido anualizado (VPLA).

O VPLA é calculado pela seguinte fórmula:

$$VPLa = VPL \times \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

em que *i* = taxa de juros e *n* = número de períodos anuais. Essa fórmula é a base da Tabela Price.

Para o exemplo citado:

$$VPLA = R\$\ 2.006.631,00 * \{ [0,02*(1+0,02)^{8}] / [((1+0,02)^{8}) - 1] \}$$

$$VPLA = R\$\ 273.925,00 \text{ por ano}$$

Margem líquida = R$ 269.275,00 por ano

Portanto, os valores são próximos e os cálculos estão corretos. Eles representam o valor anualizado do resultado da empresa.

No Excel, o cálculo do VPLA é feito por:

= PGTO (taxa de juros; número de períodos; –VPL)

= VPLA a 2% ao ano = R$ 273.925,00 por ano

Usando o exemplo do Quadro 3, pode-se avaliar a margem líquida das duas atividades da empresa: (i) produção de animais de descarte e de animais jovens vendidos; (ii) venda de milho e soja recebidos como arrendamento anual de cerca de 1/3 da área útil da empresa. O quadro mostra o cálculo das margens líquidas. As colunas de percentagens calculadas para cada item da atividade indicam os pesos relativos atribuídos pelo empresário a cada item de gasto. A taxa de juros real considerada foi, como no cálculo do VPL, igual a 0,02 ou 2% ao ano. Como pode ser observado, a atividade “arrendamento de terras para lavoura” apresenta uma margem líquida positiva e igual a R$ 269.275,00/ano. Também nesse cálculo fica evidente uma enorme dificuldade na avaliação de sua contribuição – do arrendamento de terras para lavouras – para o VPL encontrado. Ora, para a produção de bovinos, nesse caso, a taxa de lotação das pastagens da empresa – 2,5 UA/ha – só é conseguida pelo efeito residual das adubações das lavouras; a estrutura de correção e adubação das pastagens da fazenda teria de ser muito diferente e muito mais cara do que a atual para que sua lotação pudesse suportar a presente composição do rebanho.

Como mostrado no Quadro 3, a produção de bovinos de corte tem margem líquida igual a R$ 130,470,00/ano, e a de arrendamento de áreas para lavouras de soja e milho apresentou margem líquida de R$ 138.805,00. Ou seja, no total, as duas atividades – bovinos de corte e arrendamento de terras para lavouras – estão contribuindo com R$ 269,275,00 por ano para o VPL encontrado para a empresa do exemplo. O valor correto é, no

entanto, o do VPL calculado no Quadro 1, embora o produto da contribuição anual das atividades, multiplicada pelo número de anos do horizonte, seja uma aproximação grosseira das informações corretas dadas pelo VPL. Esses dados são enriquecedores das análises necessárias à elaboração do plano estratégico da empresa.

Quadro 3 – Cálculo das margens líquidas das atividades pelo método da depreciação e apreciações lineares e juros sobre o valor médio

Contribuição da atividade	Bovinos	%	Lavouras	%	Valores totais
Receita anual no ano 4	**1.062.457**	**88%**	**151.200**	**12%**	**1.213.657**
Menos desembolsos efetivos	**857.022**		**11.559**		**868.581**
Retirada da família + pró-labore	384.000	100%		0%	384.000
Mão de obra (retireiros + diaristas)	72.984	100%		0%	72.984
Encargos sociais	137.095	100%		0%	137.095
Vacinas e medicamentos	20.200	100%		0%	20.200
Rações e outros alimentos	35.500	100%		0%	35.500
Gastos com veterinário	11.976	100%		0%	11.976
Compra de touros 5/8 angus	23.000	100%		0%	23.000
Compra de touros nelore	25.200	100%		0%	25.200
Fertilizante para cana forrageira	7.200	100%		0%	7.200
ITR, energia etc.	12.563	67%	6.188	33%	18.750
Manut. de benfeitorias	25.100	100%		0%	25.100
Manut. de máq. e equip.	15.780	100%		0%	15.780
Combustíveis	33.816	100%		0%	33.816
Manut. de utilitários	13.980	100%		0%	13.980
Outros gastos	21.120	88%	2.880	12%	24.000
Fundo educ. dos descendentes	17.508	88%	2.492	12%	20.000
Igual à margem bruta	**205.435**		**139.641**		**345.076**
Menos valores imputados	**74.966**		**836**		**75.801**
Menos depreciação de benfeitorias	11.215	100%		0%	11.215
Menos depreciação de máq. e equip.	33.954	100%		0%	33.954
Mais apreciação da terra	–140.468	67%	–69.186	33%	–209.653
Mais apreciação do rebanho	–49.688	100%		0%	–49.688
Menos juros sobre benfeitorias	8.075	100%		0%	8.075
Menos juros sobre máq. e equip.	6.338	100%		0%	6.338
Menos juros sobre a terra	142.164	67%	70.021	33%	212.186
Menos juros sobre o rebanho	62.775	100%		0%	62.775
Menos juros sobre os animais de trabalho	600	100%		0%	600
Igual à margem líquida	**130.470**		**138.805**		**269.275**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

a6) Uso do cálculo do PGTO para as variações patrimoniais

Para aqueles com habilidade em Excel, uma forma alternativa é calcular, simultaneamente, as depreciações/apreciações e os juros sobre o patrimônio utilizando a fórmula do PGTO. Ela é um pouco mais precisa que o método anterior, mas tem a desvantagem de não detalhar quanto são as depreciações e/ou apreciações do patrimônio e quanto são os juros sobre o patrimônio. Considerando as variações patrimoniais, o Quadro 4 apresenta, na última coluna, o cálculo simultâneo do PGTO (depreciações + apreciações + juros). Vale observar que o PGTO da terra é igual a zero, pois foi considerado que sua taxa de valorização, em termos reais, foi de 2% ao ano, que é igual à taxa de juros utilizada no cálculo do VPL.

Quadro 4 – Cálculo da depreciação + apreciação + juros pela fórmula do PGTO

Itens do patrimônio	Valor no ano zero	Valor no ano oito	PGTO da variação patrimonial
Terra	9.770.667	11.447.893	0
Máquinas e equipamentos	452.721	181.088	40.702
Construções e benfeitorias	448.600	358.880	19.425
Rebanho de cria	2.940.000	3.337.504	12.487
Animais de trabalho	30.000	30.000	600

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

No Excel as funções seriam:

PGTO = (taxa de juros; número de períodos; – Valor no ano zero; Valor no ano *n*)

Para os itens do patrimônio do exemplo:

PGTO da terra = (2%; 8; –9.770.667; 11.447.893)

PGTO da terra = Zero

PGTO de Máq. e Equip. = (2%; 8; –452.721; 181.088)

PGTO de Máq. e Equip. = 40.702

e assim por diante.

Quadro 5 – Cálculo das margens líquidas das atividades pelo método do PGTO para as variações patrimoniais

Contribuição da atividade	Bovinos	%	Lavouras	%	Valores totais
Receita anual no ano 4	**1.062.457**	**88%**	**151.200**	**12%**	**1.213.657**
Menos desembolsos efetivos	**857.022**		**11.559**		**868.581**
Retirada da família + pró-labore	384.000	100%		0%	384.000
Mão de obra (retireiros + diaristas)	72.984	100%		0%	72.984
Encargos sociais	137.095	100%		0%	137.095
Vacinas e medicamentos	20.200	100%		0%	20.200
Rações e outros alimentos	35.500	100%		0%	35.500
Gastos com veterinário	11.976	100%		0%	11.976
Compra de touros 5/8 angus	23.000	100%		0%	23.000
Compra de touros nelore	25.200	100%		0%	25.200
Fertilizante para cana forrageira	7.200	100%		0%	7.200
ITR, energia etc.	12.563	67%	6.188	33%	18.750
Manut. de benfeitorias	25.100	100%		0%	25.100
Manut. de máq. e equip.	15.780	100%		0%	15.780
Combustíveis	33.816	100%		0%	33.816
Manut. de utilitários	13.980	100%		0%	13.980
Outros gastos	21.120	88%	2.880	12%	24.000
Fundo educ. dos descendentes	17.508	88%	2.492	12%	20.000
Igual à margem bruta	**205.435**		**139.641**		**345.076**
Menos valores imputados	**73.214**		**0**		**73.214**
Dep. + Aprec. + Juros da terra	0	67%	0	33%	0
Dep. + Aprec. + Juros de máq. e equip.	40.702	100%		0%	40.702
Dep. + Aprec. + Juros de construções e benfeitorias	19.425	100%		0%	19.425
Dep. + Aprec. + Juros do rebanho de cria	12.487	100%		0%	12.487
Dep. + Aprec. + Juros de animais de trabalho	600	100%		0%	600
Igual à margem líquida	**132.221**		**139.641**		**271.862**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

b) Exemplo de uso da análise FOFA na escolha de estratégias empresariais

No capítulo anterior, foi visto que dentre os objetivos de longo prazo de uma família estava o seguinte propósito: “Ter oferecido aos *stakeholders*-chave e a seus descendentes a possibilidade de frequentar boas escolas, tanto técnicas quanto acadêmicas, garantindo a todos a possibilidade de trabalhar na empresa da família, se julgarem que têm vocação para o agronegócio e estiverem dispostos a contribuir para a realização de seus propósitos”.

De fato, esse objetivo pode ser expresso com dois subobjetivos: (i) “ter oferecido aos *stakeholders*-chave e a seus descendentes a possibilidade de frequentar boas escolas, tanto técnicas quanto de cunho mais “acadêmico”; (ii) “garantindo a todos a possibilidade de trabalhar na empresa da família, se julgarem que têm vocação para o agronegócio e estiverem dispostos a contribuir para a realização de seus propósitos”. Para ajudar no atingimento, ou realização, desses dois subobjetivos, é necessário elaborar estratégias apropriadas na gestão do patrimônio e do negócio familiar. Para a simplicidade de apresentação e redução da extensão deste capítulo, na descrição dos capitais para o preenchimento do quadro FOFA serão pinçados pontos escolhidos com o objetivo de ilustrar seu uso na escolha de estratégias.

O caso, ou exemplo ilustrativo, trata de um grupo familiar formado por um casal mais idoso, o pai e a mãe de três filhos – dois do sexo masculino e um do feminino – todos casados e, por sua vez, pais de 7 filhos que são, portanto, netos do casal mais idoso. Todo o grupo reside em uma fazenda de 1.221 ha, dos quais 4 ha abrigam o quintal, a pocilga, os currais e as demais construções; 12 ha são formados por uma campineira de cana-de-açúcar, utilizada para alimentação complementar do rebanho em épocas críticas do período seco; 900 ha são utilizados em rotação lavoura/pecuária, dentre os quais 300 ha são destinados ao cultivo de soja/milho e 600 ha são pastagens. A área de lavoura é sempre formada por 1/3 com lavoura de primeiro ano – após a dessecação da pastagem e início do cultivo de soja –, 1/3 com lavoura de segundo ano e 1/3 com lavoura de terceiro ano, quando a produtividade é maior. O arrendamento de 300 ha, expresso em sacos de soja e milho por ha – 6 sc. de soja/ha e 10 sc. de milho/ha, respectivamente –, garantem um rendimento de R$ 504,00/ha, para um valor esperado de R$ 54,00/sc soja e R$ 18,00/sc de milho. A quantidade de sacos pagos como arrendamento é menor do que a quantidade que prevalece no mercado, devido ao sistema rotacional adotado – lavouras com 1/3 (=100 ha) de 1º ano, 1/3 de 2º ano e 1/3 de 3º ano – cujos rendimentos são menores do que se fossem resultados de cultivos em áreas fixas. Esse tipo de rotação é, no entanto, fundamental para a manutenção da capacidade de lotação das pastagens atuais da fazenda (2,5 UA/ha), cuja área é recuperada por correção de fertilidade durante três anos com lavouras, com intervalos de seis anos. Finalmente, os demais 305 ha compõem as áreas de reservas naturais (RN) e de preservação permanente (APP).

Os solos da propriedade, predominantemente formados por áreas classificadas como dos tipos I e II na Classificação Agronômica Conservacionista dos Solos, são muito apropriados tanto para lavouras anuais – que os expõem mais diretamente à luz solar – quanto para pastagens. Alguns solos de classe II e os solos de classe III e IV estão ocupados com áreas de preservação permanente (APP) e de reservas naturais (RN). A descrição geral dos solos está condensada em dois mapas: (i) mapa de uso atual e (ii) mapa de capacidade de uso dos solos. O valor da terra nua é estimado em R$ 8.000,00/ha. A pluviosidade média da região é de 1.300 mm/ano, a qual é bem distribuída no período de setembro a abril. Uma pequena quantidade de chuva pode cair no mês de maio, mas sua ocorrência não é regular.

A fazenda tem inúmeros capitais físicos (cuja descrição não está transcrita, também por simplicidade, nesse exemplo) em forma de máquinas e equipamentos de uso na pecuária, todos em ótimas condições de conservação e valorizados em R$ 452.721,00. As construções e benfeitorias, que incluem residências, armazéns e paiol, sistema de abastecimento de água – inclusive a que serve aos bebedouros nos pastos –, além de cercas e estradas, estão em excelente estado de conservação e foram construídos com bom senso de gestão; seus diversos componentes estão avaliados em R$ 448.600,00. Finalmente, o rebanho de cria, que é formado por 1.400 vacas nelore e 56 touros 5/8 angus e 3/8 nelore, está em processo de modificação em sua composição.

A pecuária na empresa foi, até agora, destinada à produção de bezerros tipo industrial – com machos e fêmeas vendidos após a desmama – para recria e engorda. As 1.400 vacas nelore eram substituídas em 20% ao ano por novilhas prenhes ou recém-paridas adquiridas no mercado local. No entanto, está ficando cada dia mais difícil encontrá-las por valores razoáveis. Dessa forma, já foi decidido, ano passado, modificar o sistema produtivo da fazenda para incorporar a necessária reposição de vacas de descarte. O número de vacas está sendo reduzido para 1.000, com descarte de cerca de 200/ano nos dois primeiros anos e com a estabilização da nova composição no fim do terceiro ano. Foram adquiridos 21 tourinhos nelore no ano 1, os quais deverão cobrir 520 vacas que, com uma taxa de desmame de 80%, produzirão 416 bezerros, dos quais as fêmeas serão recriadas para a reposição de vacas, e os machos, vendidos após a desmama. As vacas restantes serão cobertas

por touros 5/8 e os excedentes desses touros serão vendidos no ano 1. Com o caminho no sentido da nova composição do rebanho – a fazenda não precisará mais comprar fêmeas de reposição –, a nova estabilidade prevista no diagnóstico será conseguida a partir do terceiro ano. Os tourinhos, tanto os 5/8 quanto os nelores, continuarão sendo comprados anualmente a uma taxa equivalente a 20% ao ano do seu número. Os valores dos estoques de capitais e dos fluxos correspondentes são mostrados no quadro do fluxo de caixa do diagnóstico.

Quanto aos estoques de capitais financeiros do caso do exemplo simplificado, a fazenda tem uma conta corrente com saldo atual de R$ 25.000,00 em um banco comercial. A empresa, pessoa física em nome do patriarca da família, tem uma dívida restante com o programa Moderfrota no valor de R$ 190.000,00, a serem pagos em cinco prestações anuais de R$ 38.000,00. O valor da prestação inclui amortização do principal mais juros (tabela Price); tem, também, uma dívida no valor de R$ 144.000,00 com uma revendedora de veículos, relativa à parte financiada na compra, ano passado, de três caminhonetes, uma para cada um dos três filhos. A prestação mensal, também calculada pela tabela Price, é de R$ 4.000,00, a serem pagos nos próximos 36 meses. Finalmente, na compra da parte da fazenda que pertencia à velha irmã solteira do patriarca, ele pagou com a transferência, para ela, de um bom apartamento que tinha na cidade, mais uma razoável soma de recursos monetários e se comprometeu a pagá-la 8 salários mínimos (R$ 8.000,00 atuais) mensais enquanto ela vivesse. Todos os seus três filhos e respectivos cônjuges se comprometeram a honrar esse compromisso mesmo na ausência, ou falta, do patriarca.

Para o patriarca e sua esposa, o “ativo” mais importante do patrimônio que conseguiram acumular ao longo dos últimos 46 anos foi o capital humano da família. Todos os três filhos estudaram, casaram-se com pessoas que valorizam o estudo e têm bom estado de saúde. Os dois filhos cursaram, respectivamente, Veterinária e Agronomia na Fatec sediada no município e a filha é bióloga, formada por uma universidade estadual. Ela é excelente professora de Genética e leciona no liceu local e no melhor cursinho da cidade. É casada com um colega de classe que também se especializou em Genética (ele se interessa por Genética de Populações). Ambos têm muitos planos para a fazenda, mas a esposa acha que eles deveriam esperar a hora certa para expô-los. Um dos filhos do patriarca está participando do PER em uma cidade próxima e tem falado muito em conduzir um planejamento

estratégico com todos os membros adultos da família. As duas esposas dos dois filhos são, também, irmãs que cursaram Agronomia na Fatec. As duas ainda não trabalham em atividades externas porque até agora se dedicaram a cuidar dos filhos menores.

As duas irmãs, noras do casal de patriarcas, cursaram a escola de Tecnologia da Informação (TI), com ênfase em manejo de grandes dados, na Fundação Nishimura, de Pompeia-SP, antes de iniciarem o curso de Agronomia na Fatec local. Uma delas gosta muito da área de *big data* e enfatizou, durante toda sua formação, seu domínio de instrumental estatístico. A outra gosta muito de trabalhar com drones e, mesmo se mantendo fora do mercado de trabalho, lê tudo sobre seu desenvolvimento e frequenta a estação de pesquisa da Embrapa, localizada na região, para manuseá-los praticamente. Ambas estão ávidas por encontrar seu lugar na fazenda e esperando os trabalhos de Planejamento Estratégico que o marido de uma delas, que está participando do PER, diz que começará em breve. De fato, toda a família está ansiosa pelo começo dos trabalhos. Sente que chegou a hora de aproveitar todo o potencial produtivo do imenso capital humano que tem acumulado. O casal de patriarcas vive no melhor dos mundos com a relativa harmonia que percebe no convívio de todos os membros da família: todos mostram que têm em alta conta a valorização dos estoques do capital humano da família.

3.2 USO DA ANÁLISE FOFA EXPANDIDA PARA ESCOLHER AS ESTRATÉGIAS

O Quadro 6 mostra parte de um quadro FOFA expandido para conter os quadrantes I, II, III e V do Quadro 5. Nele estão alguns itens – não todos[10] – classificados como pontos fortes e oportunidades, identificados na parte central. As estratégias destinadas ao aproveitamento de pontos fortes do negócio estão posicionadas na extensão à esquerda, identificada como espaço I. Da mesma forma, as estratégias destinadas ao aproveitamento de oportunidades estão posicionadas na extensão à direita, identificada como espaço II. A parte superior do quadro, identificada como espaço V, contém estratégias destinadas ao aproveitamento simultâneo de pontos fortes do negócio e de oportunidades.

Deve-se preencher os quadrantes indicados do Quadro 6 com: **P. Fortes:** (i) excelentes conhecimentos técnicos dos membros da família; (ii) solos da propriedade utilizados de classes I e II. Os solos têm excelentes propriedades físicas,

10 Só foram pinçados alguns itens para ilustrar o processo de escolha de estratégias.

requerendo somente correções e fertilizações em cultivos intensivos; (iii) família valoriza a competência técnica de seus membros, estimulando o aperfeiçoamento de todos; (iv) bom relacionamento humano entre todos membros da família, facilitando a distribuição de trabalhos entre eles; (v) todos os membros têm meios de transporte em excelente estado, o que facilita sua mobilidade tanto para trabalhos quanto para relacionamentos sociais; (vi) empresa em boa situação econômica e financeira, como evidenciado nos quadros 1 e 2; (vii) família tem excelente cadastro no sistema bancário e comércio local.

Quadro 6 – Quadro FOFA parcialmente expandido e preenchido

	V Criar empresa de prestação de serviços de consultoria em agricultura de precisão		
I Implantar agricultura e pecuária de precisão na fazenda	Pontos fortes: excelentes conhecimentos de técnicos na família	Oportunidades: deverá haver no futuro um bom mercado para tourinhos	II Produzir animais 5/8 angus/nelore para venda de tourinhos e oferecer fêmeas em parceria para criação

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Oportunidades: (i) Está se desenvolvendo, na região, um bom e grande mercado para tourinhos 5/8 europeus/zebuínos utilizados na produção de animais tipo frigorífico; (ii) Há enorme potencial regional para a venda de serviços de consultoria e orientação a atividades de lavouras e pecuária de precisão (AP); (iii) Existem muitas pastagens degradadas na região, cujas áreas poderiam ser arrendadas para lavouras ou pastagens intensivas; (iv) Os produtores rurais locais usam técnicas tradicionais por desconhecer os processos produtivos da agricultura moderna: terão que aprendê-las, vender ou arrendar suas terras; (v) Existe abundância de recursos financeiros disponíveis no sistema bancário, com taxas de juros compatíveis com a rentabilidade de seu uso na agricultura moderna; (v) Existe um grande mercado local para parcerias na cria de animais para corte[11]; (vi) O potencial de uso dos solos da região está elevando seu preço, mas a agricultura tradicional não oferece retornos compensatórios, o que aumenta sua oferta para arrendamentos ou aquisições)

11 Um dos contratantes fornece os touros (5/8) e vacas reprodutoras (nelores) para o contratante dono do pasto, que substitui eventuais perdas e mantém o rebanho por 5 (cinco) anos, pagando 23% por ano (ou 25% do número de vacas) por bezerros machos, desmamados e pesando em média 220 kg e devolvendo as vacas (com 14@) e os touros (com 27@) no final do quinto ano.

3.2.1 Estratégias a serem colocadas nos quadrantes I, II e V

Quadrante I: (i) Implantar a agricultura de precisão na fazenda, tanto nas lavouras quanto na pecuária, utilizando o mais importante fator primário de produção da empresa, que é seu alto estoque de capital humano; (ii) Comprar maquinário para agricultura de precisão para uso tanto na fazenda quanto para prestação de serviços para terceiros, obtendo, assim, economias de escala no processo; (iii) Incrementar o ritmo de rotação da lavoura/pecuária, fazendo só dois anos de lavoura em 1/3 da área, retomando a lavoura após quatro anos de uso com pastagens. Isso garantirá, com auxílio de pastagens de inverno e adubações de pastagens, uma lotação de 4 UA por ha; (iv) transformar a fazenda em uma referência regional fazendo dela uma vitrine para atrair potenciais fregueses para a empresa de prestação de serviços da família.

Quadrante II: (i) produzir animais 5/8 para venda de tourinhos e para oferecer rebanhos para cria em parceria; (ii) Adquirir maquinário para a execução de agricultura de precisão tanto para uso na fazenda quanto para prestação de serviços para terceiros; (ii) Tomar créditos no sistema bancário local para aquisição de máquinas e equipamentos necessários à agricultura de precisão.

Quadrante V. Criar uma empresa – sociedade por cotas de responsabilidade limitada – para prestar serviços de consultoria e assistência em agricultura de precisão, tanto para lavouras quanto para pecuária, e para prestar serviços de máquinas, utilizando os altos estoques de capital humano da família.

Durante uma das seções iniciais de planejamento estratégico da família, na qual estavam presentes todos os oito membros adultos com o objetivo de escolher as estratégias necessárias para caminhar no sentido de atingir os objetivos de longo prazo ou propósitos definidos, eles verificaram que a qualidade dos recursos humanos da empresa era um diferencial que lhes permitia estabelecer propósitos mais ambiciosos do que os que tinham sido identificados e, dos quais, um foi listado no capítulo 2. Após o preenchimento dos itens da FOFA, todos concordaram em adicionar, aos propósitos da família, o objetivo de longo prazo “Ter a fazenda da família considerada como referência regional no uso das melhores e mais modernas tecnologias, gerando, correspondentemente, taxas de retorno maiores que as das outras empresas”. O novo propósito listado mostra que os familiares ficaram mais ambiciosos, e as estratégias escolhidas por eles refletem o aumento nos resultados esperados pela família para seus objetivos de longo prazo. Este é um exemplo de circularidade, em que a disponibilidade de estoques de capitais acabou por despertar na família maiores ambições do que seus membros acreditavam ser possível anteriormente.

A escolha de estratégias relevantes para obtenção dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família continuou até que todos estivessem de acordo com a lista e dispostos a usá-la como caminho para atingir os propósitos. A criação de um fundo para dar suporte educacional aos membros da família foi uma estratégia decidida anteriormente e que continuou contando com o apoio de todos. Dessa forma, a operacionalização da meta “Ter uma disponibilidade de R$ 144.000,00/ano para ajudar na educação formal dos jovens da família, desde 2019” já estava acontecendo desde o início do ano agrícola 2019/2020, conforme Quadro 2.

No próximo capítulo serão mostrados exemplos de metas, que são medidas de resultado datadas. Elas mostram os resultados intermediários que deverão ser atingidos nos caminhos até a realização dos propósitos.

4 DETERMINAÇÃO DE METAS E PLANO DE NEGÓCIOS PARA ALCANÇAR PROPÓSITOS

Como degraus de uma escada destinada ao atingimento de um, ou mais, objetivo(s) de longo prazo ou propósito(s), as metas mostram resultados que devem ser conseguidos no curto e médio prazo para que os propósitos sejam realizados. Olhando a seta geral, representada pela Figura 1, que mostra o eixo dos trabalhos do PER, pode-se observar que após (i) a especificação da história da família, de seu patrimônio e de seu negócio, (ii) a explicitação dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família, e (iii) a escolha de estratégias que mostram como a empresa e o patrimônio devem ser utilizados para ajudar na realização dos propósitos, o próximo passo deve ser a identificação de resultados que precisam ser alcançados no curto e médio prazos para que objetivos de longo prazo sejam realizados ou atingidos. As metas são, portanto, resultados intermediários que devem ser conseguidos para a realização dos propósitos da família. São medidas de resultados, quantificadas e datadas.

No estabelecimento das metas, algumas regras, ou princípios, devem ser observados. Em primeiro lugar, é preciso indicar a necessidade de obter o resultado de, pelo menos, uma meta que contribua para a realização de cada um dos objetivos de longo prazo ou propósitos identificados. Para isso é necessário que esteja, aqui, implícito um mecanismo de causa e efeito. Por outro lado, o resultado indicado pelo atingimento de uma meta pode contribuir para a realização de mais de um propósito. Assim, não há correspondência biunívoca entre propósitos e metas. Em geral, como as metas são resultados alcançados no curto e médio prazo, são necessárias diversas metas para pavimentar a caminhada para se atingir o propósito pretendido. Em segundo lugar, elas são realizadas sequencialmente, ou seja, o resultado de uma meta está, em geral, condicionado à obtenção do resultado de uma meta anterior. Sua realização, no entanto, pode acontecer sequencialmente ou em paralelo com a realização de outra. Por último, como duas ou mais metas podem ser alcançadas simultaneamente, ou em paralelo, suas datas podem ser as mesmas. Nesse caso, elas têm ou apresentam o mesmo grau de prioridade.

A priorização de um conjunto de metas é natural e está implícita em sua datação. Por serem resultados que podem acontecer e, em geral, acontecem sequencialmente, as metas carregam, em sua formação, um processo de escolha de prioridades. Pode existir um “caminho crítico”, que indica possíveis atrasos na realização de metas sequenciais quando o resultado alguma delas, que pode ser precondição para o sucesso de outras, não é atingido. Por esse motivo, os planos de negócios, na

nomenclatura do PER, são ações destinadas a atingir uma ou mais metas listadas no plano estratégico. Estas são, portanto, elementos comuns tanto ao plano estratégico quanto ao plano de negócios da família. Não faz sentido, segundo essa nomenclatura, um plano de negócio que não seja destinado a produzir o(s) resultado(s) indicado(s) em uma(algumas) meta(s).

Como elementos comuns ao plano estratégico e ao de negócios, as metas são, portanto, o ponto inicial da operacionalização dos objetivos listados na visão estratégica das famílias. Desse modo, elas elaboradas de tal forma que seus resultados possam ser cobrados dos gestores do negócio. De fato, a Matriz da Estrutura Lógica (MEL) foi pensada de modo a indicar a responsabilidade gerencial na obtenção dos resultados quantificados e datados nas metas. Na nomenclatura da MEL, os resultados a serem alcançados pelas ações indicadas no plano de negócio – explicitadas e quantificadas na engenharia do projeto e no estudo de mercado – são denominados, respectivamente, de produtos e insumos (ou ações). As duas linhas mais baixas da MEL mostram, claramente, a responsabilidade gerencial na obtenção dos resultados quantificados e datados das metas, nela chamados produtos. Assim, os gerentes são responsáveis pelo atingimento dos produtos, desde que os elementos listados na coluna da MEL que trata das pressuposições relevantes não impeçam seu funcionamento esperado. Em outras palavras, as duas linhas mais baixas da MEL mostram uma relação esperada de causa e efeito entre as ações do plano de negócio – chamadas insumos – e a obtenção dos resultados mensurados e datados pelas metas – chamados produtos. Se o plano for bem elaborado, então a relação causal entre insumos e produtos só não acontecerá se alguma pressuposição importante – listada na última coluna – for violada.

Como medidas de resultado, datadas, as metas devem ser expressas como quantificações de resultados a serem alcançadas em datas específicas. “Aumentar a rentabilidade atual, medida pela TIR, de 3,91% para 6,00% ao ano, nos próximos 6 anos” é um exemplo de meta para orientar as atividades de uma empresa. Dessa forma, no exemplo do Capítulo 3, o propósito de “Ter a fazenda da família considerada como referência regional no uso das melhores e mais modernas tecnologias, gerando, correspondentemente, taxas de retorno maiores que as das demais empresas” deverá ser alcançado com o auxílio das seguintes metas: (i) ter criado e incorporado uma empresa de prestação de serviços de consultoria e orientação técnica até o final do presente ano agrícola; (ii) ter financiado e adquirido os equipamentos necessários para o planejamento e orientações de cultivo de, pelo menos, 10,000 ha de lavouras com agricultura de precisão, até o final do presente ano agrícola; (iii) ter financiado e adquirido as máquinas e os equipamentos necessários ao cultivo, com a agricultura de precisão de, pelo menos, 2,000 ha de lavouras para uso em áreas próprias e em áreas

arrendadas, até o final do presente ano agrícola; (iv) ter implantado a agricultura de precisão, em 300 ha de lavouras em áreas próprias, a partir do próximo ano agrícola – 2020/2021; (v) ter alcançado uma TIR projetada para o negócio da fazenda de 6% ao ano nos próximos seis anos desde o ano inicial de 2020/2021. Deve-se notar que todas elas estão de acordo com os caminhos escolhidos e expressos pelas estratégias identificadas no capítulo anterior. O resultado das metas deve, assim, contribuir para o atingimento de um, ou mais, objetivo(s) de longo prazo, ou propósito(s), da família.

Após a explicitação das metas que contribuirão para o atingimento de objetivos de longo prazo ou propósitos da família, os gestores do negócio deverão detalhar um plano de negócio que, por sua vez, deverá produzir os resultados medidos e datados nas metas. No exemplo mencionado anteriormente, o plano deverá promover a criação de uma empresa de prestação de serviços de consultoria e orientações aos agricultores regionais, conseguir financiamentos e comprar as máquinas e equipamentos necessários tanto à prestação de serviços de consultoria especializados quanto para efetivamente poder cultivar, usando técnicas de agricultura de precisão, as diferentes quantidades de áreas listadas e, finalmente, gerir o negócio familiar com uma expectativa de taxa de rentabilidade, medida pela TIR, igual ou maior que 6% anuais.

5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

A engenharia do projeto trata da escolha tecnológica que orientará a empresa, ou sua(s) atividade(s), no sentido da realização de uma ou mais metas definidas no final do planejamento estratégico. Algumas questões norteiam a elaboração da engenharia do projeto. Elas precisam ser subdivididas em duas partes: o lado da obtenção do produto, ou metas (entradas), e o lado da utilização dos insumos ou recursos (saídas). Considerando o lado das entradas, deve-se responder, por exemplo:

- Como os produtos definidos pelas metas – quantidades de bens ou serviços (resultados mensurados) – serão produzidos?
- Quanto serão as quantidades produzidas dos bens ou serviços ao longo do tempo?

Do lado das saídas, há questões semelhantes, tais como:

- Como os fatores de produção (insumos, ações ou recursos) serão utilizados no processo produtivo (descrição da tecnologia do sistema de produção)?
- Quais serão as quantidades utilizadas de cada fator de produção ao longo do tempo?

Para responder a tais perguntas podem ser utilizados cronogramas físicos de uso dos insumos ou recursos e de obtenção dos produtos ou serviços no tempo. Do lado das saídas é preciso diferenciar o que são investimentos e o que são usos correntes ou de custeio. A engenharia do projeto precisa, obrigatoriamente, apresentar estimativas dos fluxos físicos das quantidades de insumos e recursos necessários e das quantidades produzidas do bem ou serviço.

O nível de produtividade e produção almejados, dado pelas metas indicadas, deve ter alta consistência técnica com o requerimento dos insumos a serem utilizados. É certo que sempre haverá alternativas para produzir um bem ou serviço, mas após estudos técnicos e a escolha/seleção de determinado caminho a ser seguido – indicado pelas estratégias escolhidas – a relação entre a quantidade de insumos ou recursos utilizados e a quantidade de produção planejada deve ser baseada em conhecimentos da ciência, ou seja, precisa haver coerência técnica. É preciso evitar grande otimismo, como situações que preveem que pequenos investimentos ou gastos irão promover grandes aumentos da produtividade e da produção. Também não se deve desconsiderar o fato de que na implantação de uma nova atividade, ou mesmo na alteração de seu nível tecnológico, há um período de aprendizado da nova situação, quando o novo patamar de produtividade e produção podem não ser, e em geral não são, atingidos imediatamente.

Na escolha de determinada tecnologia, tudo deve ser quantificado com base na melhor estimativa possível, pois sempre haverá riscos e incertezas quanto ao desenvolvimento melhor ou pior da produção. As condições climáticas mais adversas ou mais favoráveis, por exemplo, podem afetar a produtividade e, consequentemente, a produção. As condições locais do solo, a qualificação da mão de obra (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou de outros fatores de produção também podem influir positivamente ou negativamente no processo produtivo. Por isso, é fundamental que as estratégias definidas no Capítulo 3 sejam consideradas nas escolhas tecnológicas a serem seguidas, pois diferentes empresários têm diferentes graus de propensão ou aversão ao risco.

Para responder às questões mencionadas, o empresário precisa "ir a campo" na busca de informações tecnológicas. Ele deve visitar propriedades nas quais já se desenvolve a atividade proposta; consultar técnicos especialistas no assunto; pesquisar publicações técnicas, entre outras ações, que são altamente recomendáveis para que a engenharia do projeto tenha consistência e embasamento técnico e o projeto se torne efetivamente confiável. Da mesma forma, é imprescindível que as escolhas tecnológicas estejam compatíveis com as estratégias e os objetivos de longo prazo ou propósitos da família.

5.1 ENTRADAS (ESTIMATIVA DE PRODUÇÃO)

Considere um produtor de leite do sul do país cuja produção de leite costuma ser significativamente reduzida a partir do início da primavera, com o fim da produção das pastagens de inverno. Apontamentos dos últimos anos indicam que sua produção diária de leite reduz, em média, de 450 litros/dia em setembro para cerca de 300 litros/dia em abril. Ele planeja, com base nos objetivos de longo prazo ou propósitos da família e nas correspondentes estratégias definidas para o negócio, minimizar (reduzir) a queda da produção de leite nessa época do ano, o que ficou definido pela seguinte meta: "ter aumentado a produção anual de leite de 138.450 litros para 141.750 litros a partir do segundo ano do início da implantação do plano de negócio, por meio da redução da estacionalidade da produção". Para atingir a meta mencionada, ele decidiu realizar ações que contemplam a reforma (formação) e a intensificação da tecnologia no uso (manutenção) de suas pastagens perenes de verão (tifton).

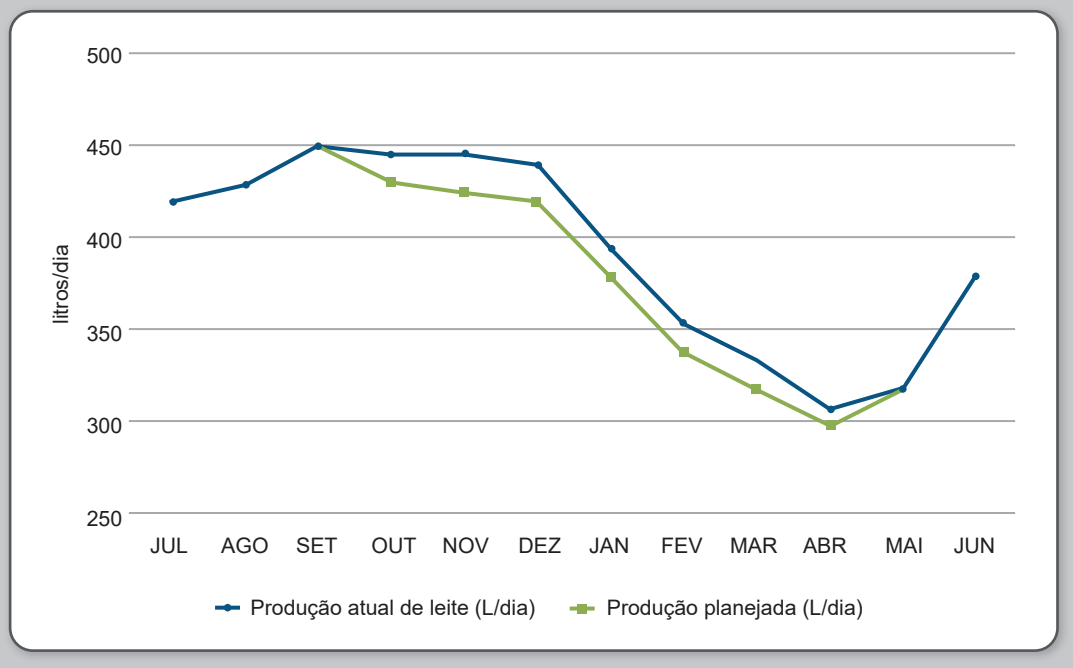
O Quadro 7 e a Figura 4 mostram a produção média diária atual de leite durante o ano e a produção planejada após a melhoria das pastagens perenes. Prevê-se, no exemplo, um aumento de 3.300 litros de leite por ano após a implantação do plano de negócio.

Quadro 7 – Produção atual e planejada de leite

Itens/ Períodos	INVERNO			PRIMAVERA			VERÃO			OUTONO			Produção média (L/dia)	Produção anual (L/ano)
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN		
Prod. atual de leite (L/dia)	420	430	450	430	425	420	380	340	320	300	230	380	385	138.450
Prod. planejada (L/dia)	420	430	450	445	445	440	395	355	335	310	320	380	394	141.750
Variação da produção (L/dia)	0	0	0	15	20	20	15	15	15	10	0	0	9	3.300

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Figura 4 – Produção atual e planejada de leite.



Fonte – Elaborada pelos autores, 2020.

5.2 DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO E DO SISTEMA DE PRODUÇÃO

Na fase da engenharia do projeto é indispensável a descrição do investimento a ser realizado e do processo produtivo do sistema de produção que será utilizado para produzir a quantidade prevista na meta do bem ou serviço por meio da implantação do plano de negócio. Descrever o investimento de um plano significa especificar a

quantidade de insumos e recursos que serão utilizados para garantir que o produto (meta) seja alcançado. Em geral, os investimentos envolvem a aquisição de bens de capital físicos, como máquinas e equipamentos; a construção ou reforma de benfeitorias e melhoramentos fundiários; a renovação de pastagens; a implantação de culturas perenes etc. Outros importantes tipos de investimento são a capacitação ou desenvolvimento de recursos humanos, decorrentes de treinamentos formais ou informais; as despesas de instalação ou transporte; a aquisição de licenças de uso (*softwares*, por exemplo); a aquisição ou venda (desinvestimento) de terras, entre outros. Investir significa disponibilizar recursos que irão contribuir com o processo produtivo por um longo período de tempo. Note que investimento é diferente de manutenção, pois essa apenas contribui para manter os bens de capital em condições de uso no curto prazo.

A descrição detalhada do sistema de produção ou tecnologia a ser utilizado(a) na engenharia do projeto é fundamental para obter boas estimativas em relação à quantidade de insumos e produtos. Isso ocorre pela variedade ou diversidade de formas de produzir ou obter determinada quantidade de produto ou serviço. Em geral, as estratégias escolhidas anteriormente sugerem que para definir as tecnologias a serem utilizadas o empresário deve consultar diversos especialistas do assunto ou publicações técnicas que descrevem sistemas de produção alternativos.

Do lado das saídas, é preciso quantificar todos os insumos e recursos utilizados no processo produtivo para a tecnologia definida. As estimativas de quantidade devem condizer com a tecnologia preconizada na engenharia do projeto. Isso significa que o uso de uma tecnologia mais sofisticada provavelmente estará vinculada à maior utilização de insumos, serviços e bens de capital (elevando alguns itens de despesas da empresa), mas provavelmente resultará em maior produtividade, elevando algumas receitas em relação à situação da empresa descrita no diagnóstico construído para preenchimento da análise FOFA.

Além de descrever a tecnologia e as quantidades utilizadas de cada fator de produção ao longo do tempo, também é importante responder:

i. Dos recursos necessários, quais são bens de capital (natural, físico ou humano) que compõem o investimento inicial e quais são insumos ou recursos que serão utilizados de forma recorrente no processo produtivo?

ii. Quais e quanto desses recursos a família já possui (ou pode formar/desenvolver internamente na empresa) e quais e quantos terão de ser comprados no mercado?

5.3 “O QUE”, “QUANDO” E “COMO” SERÁ FEITO?

A indicação do que será feito está relacionada à “definição do plano de negócio”; esta, por sua vez, vincula-se ao desejo de cumprir uma ou mais metas explicitadas ao final do planejamento estratégico. A explicitação do que será feito deve ser pormenorizada, apresentando detalhes dos investimentos a serem feitos, dos usos correntes de alguns recursos e as quantidades esperadas dos bens ou serviços a serem produzidos.

A indicação do período (“Quando será feito”) deve contemplar as datas de início e fim da realização do(s) investimento(s) em bens de capital, detalhando suas etapas; das operações relacionadas ao processo produtivo; das datas previstas para obtenção da produção ao longo do tempo. Dá-se o nome de cronograma físico a essa descrição, que pode ser apresentada tanto descritivamente como na forma de quadros (conforme o Quadro 8, a seguir), em que as linhas indicam as fases ou etapas das operações ou ações previstas, e as colunas, os períodos de tempo (expressos em dias, semanas, meses etc.) quando se prevê realizá-las.

Quadro 8 – Cronograma físico de implantação de pastagem perene de tifton, na Região Sul do Brasil

Itens/Períodos	INVERNO			PRIMAVERA			VERÃO			OUTONO		
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Insumos e operações												
Preparo mecanizado do solo		X	X									
Plantio manual		X	X									
Mudas		X	X									
Aplicação de calcário		X	X									
Calcário		X	X									
Aplicação de fertilizante 1		X	X									
Fertilizante 1		X	X									

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 9 – Cronograma físico de manutenção anual de pastagem perene de tifton, na Região Sul do Brasil

Itens/Períodos	INVERNO			PRIMAVERA			VERÃO			OUTONO		
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Insumos e operações												
Aplicação de ureia		X		X		X		X				
Ureia		X		X		X		X				
Aplicação de inseticida			X	X								
Inseticida			X	X								
Aplicação de esterco líquido							X					
Esterco líquido							X					
Aplicação de fertilizante							X			X		
Fertilizante							X			X		
Aplicação de corretivo			X						X			
Corretivo			X						X			

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A identificação de “Como será feito” é a parte mais importante da engenharia do projeto. De fato, ela traduz a escolha/seleção da tecnologia por parte do empresário, dentre as diversas disponíveis e possíveis de serem utilizadas no processo produtivo local. Este deve ser detalhadamente descrito e contemplar a necessária correspondência técnica entre o uso de insumos e o n ível de produção planejada. Para a implantação de uma pastagem perene, por exemplo, poderiam ser descritos a época de plantio, a forma de preparo do solo, a variedade da forrageira a ser utilizada, a densidade de plantio, a profundidade do plantio, o espaçamento entre as plantas, a identificação técnica e a forma e a quantidade de aplicação dos insumos, os rendimentos das operações manuais e mecânicas, entre outros.

5.4 QUANTO SERÃO OS RECURSOS PRODUZIDOS?

Em algumas situações, como é o caso da reforma de pastagens perenes, o plano de negócio pode prever a produção de bens intermediários (pastagem) que serão utilizados na produção do produto final (leite). As previsões para a quantidade de bens intermediários a serem produzidos devem considerar um cenário climático dentro da normalidade. Para cada tipo de produção devem-se utilizar as unidades apropriadas: peso, volume, unidade etc.

O Quadro 10, como exemplo, detalha a produção prevista de pastagem de tifton. As quantidades anuais são expressas em toneladas de matéria verde e em toneladas de matéria seca, tanto para um hectare quanto para os 5 hectares previstos no exemplo. Já no Quadro 11 são indicados os períodos e as proporções da produção que estarão disponíveis para o consumo dos animais nessa pastagem.

Quadro 10 – Estimativa de produção de pastagem perene de tifton, na Região Sul do Brasil

Itens	Unidade	Unidades/hectare/ ano	Total anual (unidades)
Produção esperada de tifton			
Em matéria verde	toneladas	60,0	300,0
Em matéria seca	toneladas	13,8	69,0

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 11 – Estimativa de produção de pastagem perene de tifton, durante um ano, na Região Sul do Brasil

Itens/Períodos	INVERNO			PRIMAVERA			VERÃO			OUTONO		
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Produção de tifton												
% da produção anual			5%	15%	20%	20%	15%	10%	8%	7%		

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

5.5 QUAIS RECURSOS SERÃO NECESSÁRIOS E EM QUAIS QUANTIDADES E QUALIDADES?

Em geral, quanto maior a produção, maior a quantidade de insumos ou recursos utilizados (bens intermediários). Mas a qualidade de insumos ou recursos também pode influir na quantidade prevista de utilização e na correspondente produção. Os Quadros 12 e 13, como exemplos, detalham a quantidade de insumos utilizados na implantação/formação de pastagem perene e em sua manutenção anual. Por definição, o investimento é sempre realizado no “ano zero” (mas pode haver investimentos complementares do ano 1 em diante), e contempla a imobilização de bens de capital que vão serão utilizados no processo produtivo por um longo tempo. O período de duração desse investimento nas condições locais de produção é denominado vida útil do investimento, que precisa ser igual ou maior que o horizonte do projeto (período em que ele será posteriormente avaliado); se for menor, é preciso existir previsão,

no fluxo de caixa, para o correspondente investimento complementar requerido. Vale ressaltar que, durante esse tempo, qualquer investimento demanda gastos/despesas para se manter em condições de uso. São os denominados gastos de manutenção ou de conservação e reparos. Quanto maiores os gastos de manutenção ou mais adequadamente planejados, maior será a vida útil do investimento e maior será o valor "residual" do investimento no final do horizonte de análise do projeto. Observe, ainda, que nos Quadros 12 e 13 se faz a distinção dos recursos que compõem o investimento inicial (formação da pastagem) e daqueles que serão utilizados de forma recorrente no processo produtivo, em unidades por ano, para a manutenção da pastagem.

Quadro 12 – Estimativa do uso de insumos e fatores de produção (próprios e adquiridos) na implantação/formação de pastagem perene de tifton, na Região Sul do Brasil

Itens	Unidade	Unidades/ hectare/ ano	Total (unidades)	Já possui	Vai comprar
Investimento/Formação da pastagem					
Insumos e operações					
Preparo do solo mecanizado	horas/ máquina	2,3	11,5	X	
Plantio manual	dias/homem	4,0	20,0	X	
Mudas	mil unidades	20,0	100,0	X	
Aplicação de calcário	horas/ máquina	0,5	2,5	X	
Calcário	toneladas	3,0	15,0		X
Aplicação de fertilizante	horas/ máquina	0,5	2,5	X	
Fertilizante	quilos	250,0	1.250,0		X
Combustível	litros	26,4	132,0		X
Obs. Área plantada: 5 hectares					

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 13 – Estimativa do uso de insumos e fatores de produção (próprios e adquiridos) na manutenção anual de pastagem perene de Tifton, na região sul do Brasil

Itens	Unidade	Unidades/ hectare/ ano	Total (unidades)	Já possui	Vai comprar
Manutenção da pastagem					
Insumos e operações					
Aplicação de ureia (4×)	horas/ máquina	2,0	10,0	X	
Ureia	quilos	500,0	2.500,0		X
Aplicação de inseticida	horas/ máquina	0,5	2,5	X	
Inseticida	litros	1,0	5,0		X
Aplicação de esterco líquido	horas/ máquina	0,8	4,0		X
Esterco líquido	metros cúbicos	20,0	100,0		X
Aplicação de fertilizante	horas/ máquina	0,5	2,5	X	
Fertilizante	quilos	300,0	1.500,0		X
Aplicação de corretivo	horas/ máquina	0,5	2,5	X	
Corretivo	quilos	750,0	3.750,0		X
Combustível	litros	34,4	172,0		X
Obs. Área plantada: 5 hectares					

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020., 2020.

Por fim, cabe ressaltar, em relação ao exemplo citado, que alguns insumos ou recursos necessários ao investimento e à manutenção foram distinguidos quanto à necessidade ou não de sua compra no mercado. Alguns itens, como o trabalho da mão de obra (em dias/homem) e a utilização da maioria das máquinas e equipamentos (em horas máquinas), foram considerados como disponibilidades da propriedade. Mais adiante, nas fases de estudo de mercado e avaliações, esses itens serão precificados de modo diferente ao dos insumos ou recursos que serão comprados no mercado.

6 ESTUDO DE MERCADO

O estudo do mercado se subdivide em duas partes: (i) o mercado de produtos e (ii) o mercado de fatores. Ou seja, deve considerar tanto o produto ou serviço a ser produzido quanto os fatores de produção necessários a esse processo produtivo. Nessa parte do plano de negócios é quase indispensável a realização de pesquisas diretas junto aos fornecedores e clientes potenciais no mercado local, ou seja, na região em que a família efetivamente vai comprar os recursos necessários e vender sua produção. Costuma ser de pouca utilidade prática para o plano de negócios a realização de pesquisas fora do mercado relevante, ou seja, em regiões não atingidas pelo plano, mas no estudo de mercado é indispensável realizar pesquisas junto aos fornecedores e clientes potenciais (novos), e não apenas junto aos canais de comercialização já conhecidos. As pesquisas precisam ser quantificadas e conter a definição de valores (preços) e quantidades e também qualidades, descrevendo os comportamentos e condutas das firmas e das regras ou normas seguidas por elas.

São dois os tipos de dados ou informações que vão dar apoio à estruturação do estudo de mercado: os dados ou informações primários(as), que são levantados(as) ou obtidos(as) diretamente pelo pesquisador; os dados ou informações secundários(as), que são publicados(as) por outras pessoas ou instituições, como os dados estatísticos. Os dados e informações coletados devem ser técnicos e provir de fontes confiáveis. Meras notícias e, pior ainda, propagandas devem ser desconsideradas no estudo de mercado pelo viés dos interesses que eles podem conter.

As seguintes perguntas devem ser objetivamente respondidas durante o estudo de mercado de produtos, para cada um dos bens e serviços a serem produzidos com o plano de negócios:

1) Para quem é possível vender?
2) Por quanto é possível vender?
3) Quanto é possível vender (tamanho do mercado)?
4) Como esse mercado funciona?

No estudo do mercado de fatores de produção, as seguintes perguntas também devem, objetivamente, ser respondidas para cada um dos insumos, serviços e fatores primários de produção (capitais) a serem adquiridos com o plano de negócios:

1) De quem é possível comprar?
2) Por quanto é possível comprar?
3) Quanto é possível comprar (tamanho do mercado)?
4) Como esse mercado funciona?

Deve-se observar atentamente que nessa fase do plano de negócios – estudo de mercado – é preciso incluir todas as possibilidades de compra e venda de produtos e fatores, e não apenas a descrição das características dos mercados ou canais de comercialização em que os produtores já atuam. Portanto, essa é uma fase de novas descobertas, em que se faz necessário ir além do trivial ou das situações já conhecidas.

É importantíssimo frisar que a descrição dos mercados de produtos e fatores deve ser a mais fiel possível e focar exclusivamente a realidade das condições locais, não devendo contemplar as vontades dos gestores quanto a situações imaginárias. Ou seja, a descrição dos mercados não deve corresponder ao modo como eles gostariam que o mercado funcionasse ou como pretendem atuar nesse mercado, mas a como esses mercados realmente funcionam e como eles podem atuar neles.

Dadas as condições de mercado prevalecentes no agronegócio, as situações comerciais com as quais os empresários (gestores) rurais se deparam normalmente são hostis a eles, e nem sempre é fácil lidar com isso. Nessa fase da elaboração do plano de negócios, o participante do programa deve deixar seus sonhos de lado para que possa “pôr os pés no chão” e descrever, “friamente”, a realidade do mercado que o cerca, com suas ameaças e oportunidades.

Os empresários rurais (gestores) normalmente se deparam com setores concentrados ou oligopolizados, tanto na compra dos fatores de produção (a montante) como na venda da produção (a jusante da porteira). Nesse sentido, não se pode esquecer que o empresário rural é quase sempre um tomador de preços, e não um formador de preços, das coisas que compra e vende.

Por sua abrangência, sugere-se que o estudo de mercado seja subdividido em duas partes, relativamente independentes. Uma parte corresponde ao estudo do mercado do(s) produto(s), subproduto(s) e/ou serviço(s) a ser(em) produzido(s), com as correspondentes discriminações de qualidade e preço(s) que os diferenciam. A outra corresponde ao estudo de mercado dos fatores de produção necessários à implantação do plano de negócios, incluindo a compra de serviços manuais e mecânicos, insumos, outros bens de capital etc.

6.5 MERCADO DE PRODUTOS

O estudo dos mercados de produtos e serviços envolve a descrição genérica do produto ou serviço (características técnicas, utilidades, parâmetros de qualidades etc.) e de seu mercado (concorrência, preços, diferenciação de produtos etc.) com o objetivo de

i. identificar o segmento desse mercado em que o produto ou serviço será comercializado, com destaque para o grupo de consumidores relevante, por exemplo, atacadistas, varejistas ou consumidores finais, entre outros. Para esse segmento é preciso responder:
   a. Qual é o tamanho do mercado?
   b. Quem são os consumidores potenciais e quais são suas características?

ii identificar os canais de comercialização existentes, ou seja, os diversos caminhos que o produto pode percorrer até chegar ao consumidor final, por meio das seguintes questões:
   a. Há diferentes compradores para os diferentes produtos e subprodutos?
   b. Qual é o tamanho do mercado para cada tipo de produto ou subproduto?

iii. analisar as diferentes qualidades do produto ou serviço e os padrões existentes de classificação, assim como os diferentes preços que podem ser praticados dependendo da qualidade. É necessário indicar se há diferenciação dos produtos e serviços no mercado.

iv. identificar as exigências do segmento consumidor quanto à quantidade desejada e à periodicidade das compras dos produtos ou uso dos serviços, ou seja, quais são os atributos valorizados pelo consumidor/comprador e quanto ele paga a mais por isso e qual é o período ou estação do ano em que ocorre maior demanda e se as compras são habituais ou esporádicas. É necessário para isso responder às seguintes questões:
   a. Os clientes da empresa ou os consumidores diferenciam os produtos ofertados no mercado?
   b. Quando e com que frequência os consumidores compram o produto ou serviço?

v. analisar o padrão de concorrência existente e as relações dos bens e serviços a serem produzidos, com seus produtos substitutos e complementares, ou seja, se há muitos ou poucos compradores e se o produto ou serviço a ser vendido pode ser substituído por outro concorrente ou, ainda, se há complementariedade do tipo “quanto mais carros, mais pneus de carros” ou “quanto mais soja em grão, mais farelo e óleo de soja”. Deve-se para isso responder às seguintes questões:
   a. Quem e como são os concorrentes?
   b. Há diferenciação de produto no mercado?
   c. Há produtos substitutos ou complementares?

vi. analisar o comportamento dos preços e quantidades comercializadas do produto ou serviço, especialmente quanto à tendência (de alta ou baixa entre anos) e estacionalidade (épocas de safra e entressafra), e qualquer outra informação que permita estimar os preços esperados dos produtos ou serviços no horizonte do plano de negócios. É preciso responder às seguintes questões:

   a. Preços em alta ou baixa no futuro?

   b. Os preços dos produtos variam nas diferentes estações do ano?

Em síntese, as questões mais relevantes para o mercado de produtos são: “Para quem é possível vender? Por quanto é possível vender? Quanto é possível vender? Como este mercado funciona? ”.

6.5.1 Correção de séries históricas

No estudo de mercado é muito comum, quando existem séries históricas, a necessidade de deflacionar preços. Isso corresponde à atualização dos valores nominais para valores reais (preços corrigidos pela inflação). O deflacionamento consiste na correção de preços passados pela inflação do período, a fim de tornar os preços de uma série histórica comparáveis no tempo. Com o deflacionamento, transformam-se valores nominais em valores reais ou corrigidos. Os primeiros são aqueles efetivamente praticados no passado em moeda corrente, e os segundos são aqueles convertidos para determinada data de interesse (geralmente a de elaboração do plano de negócios), utilizando-se para essa correção um índice de inflação.

No Brasil, várias entidades divulgam índices de inflação, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), entre outros. Os índices divulgados podem ser mensais ou anuais. Um dos mais utilizados para o deflacionamento de valores nominais é o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), pois considera as variações de preços ao consumidor, no atacado e na construção civil.

Como exemplo, considere que em novembro de 2014 se cobrava R$ 40,00 por um serviço e que em novembro de 2019 o valor desse mesmo serviço era de R$ 60,00. Teria ocorrido crescimento real do preço do serviço entre novembro de 2014 a novembro de 2019? Para responder a essa questão, é necessário conhecer a inflação acumulada no período, a fim de corrigir o preço de novembro de 2014 para novembro de 2019.

A seguinte fórmula pode ser usada para transformar valores nominais (VN) em valores reais (VR):

VR = (índice de preço atual / índice de preço no passado) × VN

Ao consultar o *site* www.ipeadata.gov.br, no *link* “Preços” e depois “IGP-DI geral índice”, verifica-se que o índice de preço de novembro de 2014 era de 549,0400, e o de novembro de 2019, de 738,2640. Então, substituindo os valores na fórmula, tem-se:

Valor real = (738,2640 / 549,0400) × 40,00 = 53,79

Ou seja, o preço real do serviço de novembro de 2014 correspondia, em novembro de 2019, a R$ 53,79. Houve, portanto, um reajuste real no preço do serviço, que atualmente custa R$ 60,00, ou seja, o preço subiu mais que a inflação. Esse cálculo pode ser feito para uma série de preços, desde que se tenha os valores mensais para todo o período, dos preços nominais do produto ou insumo e dos índices de inflação.

6.6 MERCADO DE FATORES

No estudo dos mercados de fatores busca-se: (a) identificar a disponibilidade dos bens e serviços demandados pelo projeto; (b) identificar os canais de comercialização existentes; (c) analisar o comportamento dos preços dos fatores, especialmente quanto à tendência e estacionalidade e qualquer outra informação que permita estimar **os** preços esperados desses fatores no horizonte do plano de negócios.

Para a realização do estudo de mercado dos fatores, o primeiro passo é identificar e descrever quais são os insumos, serviços e bens de capital que necessitam ser adquiridos para a execução do projeto. Após essa identificação procura-se identificar os fornecedores potenciais para cada item a fim de responder a questão “De quem é possível comprar? ”. Identificados os fornecedores potenciais procura-se analisar, para cada um deles: padrões de comportamento e conduta de suas atividades; políticas utilizadas para a formação dos preços; atributos de qualidade dos bens ofertados e outras questões relevantes para responder a seguinte questão: “Como este mercado funciona? ” Outro ponto indispensável é a pesquisa de preços e condições de pagamento junto a cada fornecedor, para responder, pelo menos em uma faixa aproximada de valores, a questão: “Por quanto é possível comprar? Finalmente, procura-se identificar a quantidade ofertada por esses fornecedores nos mercados local ou regional ou onde pretende-se adquirir os fatores, visando responder a seguinte questão: “Quanto é possível comprar? ”.

Pesquisas auxiliares corroboram para os detalhamentos das respostas às questões formuladas acima, tais como: existem canais de compra alternativos? Qual a tendência de preços (alta ou baixa no futuro) para cada fator de produção em relação a situação atual? Os preços são estacionais, ou seja, tendem a variar conforme as estações ou meses do ano? Como as empresas fornecedoras competem entre si? Existe economia de escala neste mercado, ou seja, compras do fator em maiores quantidades afetam os preços? Para um determinado fator de produção, há diferenças regionais nos preços? Existem séries históricas de preços ou outra informação estatística para os fatores? E assim por diante, o empresário deve buscar qualquer outra informação que permita estimar os preços esperados e a oferta destes fatores no horizonte do plano de negócios.

7 AVALIAÇÕES

Tendo concluído as fases de engenharia do projeto e estudo de mercado, o participante do PER deve agora gerar/buscar, para a avaliação de seu plano de negócio, três fluxos de caixa: (1) da empresa/instituição, sem o plano de negócio que foi feito para o preenchimento do quadro FOFA, elaborado para a escolha das estratégias de gestão do negócio; (2) da empresa/instituição, com o plano de negócios; e (3) incremental, ou seja, o fluxo de caixa devido à implantação do plano de negócio, que nada mais é do que a diferença entre os valores do fluxo de caixa da empresa com a implantação do plano de negócios e do fluxo de caixa da empresa no diagnóstico. É sobre esses saldos líquidos de fluxos de caixa, que envolvem as receitas ou entradas e as despesas ou saídas, que serão feitas as avaliações econômica e financeira, a fim de identificar, respectivamente, a viabilidade econômica e financeira do plano de negócio. Além das avaliações referentes à sustentabilidade econômica e financeira, o plano de negócio também deverá ser avaliado sob os aspectos ambientais e sob o ponto de vista legal, político e social.

A avaliação econômica é realizada com base nos valores do fluxo de caixa devido ao plano de negócio e consiste na identificação da lucratividade do empreendimento proposto. Já a avaliação financeira consiste em identificar se os saldos líquidos acumulados do plano são positivos no decorrer do tempo e suficientes, incluindo o pagamento de financiamentos, quando existirem, para gerar uma sobra de dinheiro à família.

7.1 FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA COM O PLANO DE NEGÓCIOS

A etapa inicial das avaliações é a elaboração de um quadro contendo o fluxo de caixa da empresa com o plano de negócio (considerando sua implantação pela empresa) e sua correspondente análise econômica. O quadro deve conter estimativas, para o horizonte escolhido, das “novas” entradas de recursos da empresa (receitas e variação patrimonial) e das “novas” saídas de recursos (despesas operacionais e valor do patrimônio acrescido do valor do investimento do plano de negócio), alteradas em relação à situação apresentada sem os investimentos do plano de negócio.

Para a elaboração do fluxo de caixa da empresa com o plano de negócio é necessário elaborar os orçamentos de receitas, de investimento e de despesas operacionais, que irão se somar ao fluxo de caixa da empresa sem o plano, tanto do lado das entradas de caixa (receitas) como do lado das saídas de caixa (investimentos e despesas operacionais). Nessa etapa, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

“Qual é o valor do investimento inicial do plano de negócio?; Quais serão os valores das despesas operacionais e das receitas na empresa durante o tempo, após a implantação do plano de negócio?; Qual é o valor residual do investimento do projeto e dos demais itens do patrimônio ao final do horizonte considerado? ”.

Em empresas ou instituições em funcionamento, muitas vezes os planos de negócios envolvem apenas mudanças em atividades já existentes, e não necessariamente a implantação de novas atividades. Nesses casos, a forma recomendada para chegar ao fluxo de caixa da empresa com o projeto envolve uma análise individualizada e detalhada de cada item de receita e de despesa da empresa, que serão alteradas em relação à situação encontrada no diagnóstico.

Do lado das despesas operacionais devem ser quantificados todos os insumos e recursos utilizados no processo produtivo para a “nova” tecnologia ou definida. Na elaboração dos orçamentos de despesa para cada ano do horizonte de planejamento, as estimativas de quantidade devem estar condizentes com a tecnologia preconizada no plano de negócio, e os preços dos insumos e recursos devem estar condizentes com as informações constantes no estudo de mercado de fatores.

No orçamento de receitas, as estimativas de quantidade de produção a ser obtida no tempo também devem estar condizentes com a tecnologia preconizada no plano de negócio. Já os preços dos produtos ou serviços que irão compor a receita devem estar condizentes com as informações constantes no estudo de mercado de produtos.

Por fim, cabe ressaltar que tanto as quantidades como os valores dos orçamentos de despesas e receitas devem estar condizentes com a realidade da empresa. Isso significa que nos planos de negócios não se deve utilizar orçamentos-padrão ou genéricos, mas desenvolver orçamentos com base nos valores dos fatores de produção no local do plano de negócio. Por exemplo, o custo de um equipamento deve ser o daquele instalado na empresa, e não o preço dele na loja ou fábrica; e o preço do produto deve ser aquele efetivamente recebido pela empresa, e não o que está em vigor em outras regiões ou praticado pelos concorrentes, por exemplo.

Da mesma maneira como realizado no diagnóstico, feito para o preenchimento da FOFA, o cálculo do VPL e TIR irão mostrar a viabilidade econômica da empresa no longo prazo, só que agora considerando a situação da empresa após a implantação do plano de negócio. Uma comparação entre os resultados do diagnóstico deve ser feita, ou seja, o aumento do VPL e TIR decorrente do fluxo de caixa da empresa com o plano de negócio em relação aos valores decorrentes do fluxo de caixa da empresa sem o plano indica a viabilidade econômica do projeto.

7.2 FLUXO DE CAIXA DEVIDO AO PLANO DE NEGÓCIOS

A análise econômica de um projeto deve ser realizada com base no fluxo de caixa devido ao plano de negócio, que é obtido pela diferença entre o fluxo de caixa da empresa após a implantação do plano de negócio e o fluxo de caixa da empresa sem o plano (ou do diagnóstico feito para o preenchimento da FOFA). O cálculo do fluxo de caixa por diferença reduz as chances de erro na obtenção do fluxo de caixa devido ao plano de negócio, captando todas as alterações que o novo investimento promoverá na empresa como um todo. Essas alterações podem ser tanto de aumento de receitas e desembolsos quanto apenas de reduções de desembolsos.

Observe a fórmula a seguir:

$$\text{Fluxo de caixa}_{\text{plano}} = \text{Fluxo de caixa da empresa}_{\text{com o plano implantado}} - \text{Fluxo de caixa da empresa}_{\text{sem o plano de negócio}}$$

Na elaboração do fluxo de caixa do plano, é muito importante considerar que os valores que não se alteram com a implantação do plano não fazem parte do fluxo de caixa devido ao plano de negócio. Isso significa que no fluxo de caixa devido ao plano só aparecem os valores efetivamente relevantes para o plano de negócio, ou seja, somente os benefícios gerados exclusivamente pelo plano irão compor suas entradas (ou receitas) e somente os custos decorrentes exclusivamente do plano irão compor suas saídas (ou despesas).

Antes de entrar nas avaliações propriamente ditas, é preciso destacar que os valores utilizados nas análises são os resultados do fluxo de caixa do plano, isto é, somente os valores da última linha do quadro que representam os saldos anuais.

7.3 AVALIAÇÃO ECONÔMICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Os recursos de uma sociedade como um todo ou de uma empresa em particular são escassos. Por isso é preciso escolher onde eles serão alocados, de maneira a contribuir, da melhor forma possível, para o empresário e, consequentemente, para a sociedade[12]. Um investimento só deve ser feito se ele gerar resultados maiores do que seriam gerados em uma aplicação alternativa (aplicar na poupança, por exemplo).

12 O ótimo para a sociedade é que os recursos produtivos sejam alocados da maneira mais eficiente possível, evitando desperdícios.

A literatura aponta diversos métodos de avaliação econômica de planos de negócios, mas os critérios utilizados e recomendados no PER são o do Valor Presente Líquido (VPL), do Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA) e da Taxa Interna de Retorno (TIR). Todos têm vantagens e desvantagens, mas como o Valor Presente Líquido figura entre os mais confiáveis e robustos indicadores, foi selecionado para a análise dos planos de negócios do Programa Empreendedor Rural.

A avaliação econômica consiste no cálculo do VPL do saldo do fluxo de caixa devido ao plano de negócio. O método de cálculo é exatamente o mesmo utilizado para o VPL do diagnóstico e também da empresa com o plano ao final da engenharia, usando a mesma taxa de juros.

O resultado do cálculo do VPL do plano de negócio será um valor monetário (em reais, no caso) que pode ser negativo, positivo ou igual a zero. Se for positivo, deve ser interpretado como: o plano se paga, rende a taxa de juros definida (x% ao ano) ao longo do período do projeto e sobram *x* reais (sendo *x* o valor encontrado para o VPL). Lembre-se de que o primeiro valor do saldo do fluxo de caixa no ano zero é negativo e representa o valor do investimento. Se a soma dos saldos do ano 0 ao N, todos trazidos a valor presente (para o ano zero), for positiva, significa que as receitas descontadas (pela taxa de juros considerada nos cálculos) superam o investimento inicial, e se o VPL ainda é positivo, as receitas geram ainda uma sobra.

Se VPL for igual a zero, significa que o investimento se paga, rende a taxa anual de juros escolhida, mas não há sobra. Se for negativo, a soma das receitas (sempre a valor presente) é menor do que o investimento inicial. Um plano de negócio será aceito ou implementado se o VPL for maior do que zero ou positivo. Se der negativo, o plano de negócio é rejeitado porque *àquela taxa de juros escolhida* a soma das receitas é menor do que o investimento inicial. Se o VPL for igual a zero, é indiferente realizar ou não o investimento, pois nesse caso ele se paga e rende anualmente a taxa de juros definida pelo empresário durante o horizonte de tempo escolhido.

O VPL do fluxo devido ao plano de negócio é critério suficiente para apontar se o projeto é ou não viável. Essa é a contribuição do plano de negócio para o VPL da empresa. Aliás, observe que o VPL do fluxo devido ao plano é exatamente a diferença entre o VPL do fluxo de caixa da empresa com o plano e do fluxo de caixa da empresa do diagnóstico (sem o plano). Importante ressaltar que ele não é válido para as

diferenças entre as Taxas Interna de Retorno (TIR) do fluxo de caixa da empresa sem e com o plano de negócios[13].

7.4 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Pela análise econômica é possível determinar se um plano de negócio é rentável ou não e se deve ser implantado, sem levar em conta se o empresário dispõe dos recursos para essa implantação ou se terá de buscar financiamentos. Esse é o tema da análise financeira, que é feita da mesma maneira que a análise financeira feita no diagnóstico para preencher o quadro FOFA.

Uma boa opção é partir da análise financeira do diagnóstico e substituir a linha inicial do saldo da empresa sem o plano de negócio pelo saldo da empresa com o plano. Se a empresa tem o montante financeiro inicial para arcar com o novo investimento, não será necessário buscar financiamento; de outro modo, é necessário buscar as alternativas de financiamento disponíveis no mercado e as respectivas condições de financiamento.

Para que o plano seja financeiramente viável, o saldo financeiro anual não pode ser negativo, ou seja, o total de entradas de recurso deve ser ao menos igual ao total de saídas. No meio rural são comuns projetos economicamente viáveis e financeiramente inviáveis, especialmente quando a família não possui recursos próprios para arcar com o novo investimento. Uma das razões é que planos de negócios simples, com investimentos de baixo valor, não obtêm financiamento por não haver linhas de crédito disponíveis para tais investimentos.

---

13 A TIR calculada sobre o fluxo devido ao plano de negócios é uma taxa especial cuja interpretação não é a mesma da TIR calculada nos fluxos do diagnóstico e com o plano. A TIR, quando calculada no fluxo devido ao plano de negócios, é chamada Taxa de Retorno de Fisher (TRF) e representa a taxa de juros que iguala os VPLs da situação atual (sem o plano) com a situação proposta (com o plano). Isso significa que o projeto é viável quando o custo de oportunidade do capital da empresa (taxa de juros relevante) é inferior à Taxa de Retorno de Fischer e vice-versa. Dito de outra forma, a situação da empresa com o plano de negócio será melhor do que sem o plano quando o custo de oportunidade da empresa é menor que a Taxa de Retorno de Fischer. Para exemplificar, vamos supor que a Taxa de Retorno de Fischer, que é a TIR do fluxo devido ao plano de negócios, seja de 10% ao ano. Se o custo de oportunidade da empresa for de 3% ao ano, então a situação da empresa com o plano será melhor do que sem o plano (situação do diagnóstico) ou, ainda, o VPL a 3% ao ano do fluxo de caixa da empresa com o plano será maior que o VPL a 3% ao ano do fluxo de caixa da empresa sem o plano de negócio. Por outro lado, se o custo de oportunidade da empresa for de 15% ao ano, então a situação da empresa com o plano será pior do que sem o plano, ou ainda, o VPL a 15% ao ano do fluxo de caixa da empresa com o plano será menor que o VPL a 15% ao ano do fluxo de caixa da empresa sem o plano. Ou seja:

Quando o VPL i% com o plano > VPL i% sem o plano, então TRF > i%;

Quando o VPL i% com o plano < VPL i% sem o plano, então TRF < i%;

Quando o VPL i% com o plano = VPL i% sem o plano, então TRF = i%.

No entanto, a TRF pode ser maior, igual ou menor que as TIRs antes ou após o plano. Elas não são comparáveis.

7.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Após realizar as avaliações do plano sob a ótica econômica, financeira, política, social e legal, a família tem condições de decidir pela implantação ou não do plano de negócio. É importante destacar, no entanto, que os resultados esperados para a empresa e que serão proporcionados pela implantação do plano estão condicionados à confirmação de tudo o que foi previsto nos estudos realizados. Ou seja, que o processo produtivo se realize com valores mínimos, conforme o previsto, que os fluxos de receitas e despesas ocorram nas magnitudes previstas, e assim por diante. Essa situação de previsibilidade mínima dificilmente ocorre no mundo real, e diferenças entre o que foi planejado durante a elaboração do plano e o que será efetivamente realizado após sua implantação certamente irão ocorrer, trazendo incertezas para o processo de decisão.

Como é possível, então, incorporar uma medida para avaliar o risco inerente e, com isso, reduzir as incertezas na decisão de implantar ou não o plano de negócios? Uma forma de fazer isso é realizar uma análise de sensibilidade do plano de negócio, que consiste em alterar alguns valores (preços e/ou quantidades) que foram utilizados na elaboração dos fluxos de caixa do plano e, em seguida, verificar como seus resultados são alterados e, até mesmo, se o plano continua ou não viável com estas modificações.

As mudanças a serem realizadas devem contemplar, pelo menos, alguns cenários mais otimistas e outros mais pessimistas em relação à “situação normal” ou “mais provável” que foi considerada para a elaboração do projeto. Em geral, na elaboração do plano de negócio proposto são utilizados os valores esperados, que correspondem à esperança matemática, ou à média.

A análise de sensibilidade de um projeto consiste em simular diferentes valores (acima e abaixo do número usado no plano de negócio) para as principais variáveis e ver o quanto o VPL e a TIR são alteradas. A análise de sensibilidade é operacionalmente mais fácil de ser realizada se os fluxos (e, de preferência todos os cálculos utilizados para chegar aos valores que constam do fluxo) forem feitos em planilhas eletrônicas integradas, de forma a permitir que se identifique a origem de qualquer valor e, consequentemente, que qualquer alteração permita recalcular automaticamente os resultados. Basta variar (um de cada vez e voltando sempre ao valor original) preços e quantidades contidas no fluxo e verificar o impacto que causam nas variáveis de escolha – dada pelo VPL ou pela TIR. Com isso é possível medir, mesmo que de forma grosseira, a sensibilidade (e o risco) do plano em relação

às previsões feitas. Se os gestores da empresa da família foram conscienciosos ao determinar os valores de preços e rendimentos físicos a serem utilizados no plano de negócio, se calcularam também a média e o desvio-padrão de cada uma das variáveis mais significativas, eles podem, agora, fazer uma análise de sensibilidade com base em variações possíveis de serem observadas para cada variável. Uma primeira variação seria alterar o preço ou a quantidade considerando um desvio-padrão para cima e depois um desvio-padrão para baixo.

As quantidades e os preços dos produtos e insumos principais (além do valor do investimento) costumam ser as principais fontes de risco para o plano e, no mínimo, para essas fontes os gestores devem fazer a análise de sensibilidade, tendo o cuidado de alterar uma variável de cada vez, mantendo as demais constantes. O valor dessa variável deve voltar ao original depois de observado seu efeito sobre o VPL e a TIR do plano, antes de testar outra variável. Esse procedimento pressupõe que cada variável afeta o resultado do plano de negócio de forma independente das demais variáveis.

Deve-se obter, também, os valores críticos (*switching value*) das variáveis mais importantes, que poderiam mudar a decisão de aceitar para rejeitar o plano de negócio (faz VPL igual a zero ou negativo) e avaliar a possibilidade de tal valor ser atingido. Isso pode ser feito analisando a distribuição de frequência dessa variável quando se dispõe desses dados ou, pelo menos, avaliando se o valor crítico tem maior ou menor probabilidade de ocorrência.

Como pode ser observado, a análise de sensibilidade não é complicada e traz enorme benefício para a família na gestão de seu negócio, pois ela saberá, mesmo que em linhas gerais, o grau de risco envolvido no plano de negócio proposto. A análise de sensibilidade serve para alertar os gestores sobre a necessidade de estudar mais detalhadamente determinadas variáveis. Quando o plano de negócio proposto é muito sensível a certas variáveis, a primeira providência é rever as estimativas referentes a elas. Mas não é possível usar essa possibilidade de verificação dos resultados como desculpa para o emprego de cálculos imprecisos nas primeiras estimativas. Isso porque a análise de sensibilidade não é suficientemente poderosa para detectar falhas na estimativa dos valores iniciais das variáveis.

Outra vantagem da análise de sensibilidade consiste no fato de ela alertar os gestores do negócio familiar para o caráter marginal do plano de negócio, ou seja, se ele envolve alto risco. Quando pequenas variações em algumas variáveis-chave do plano proposto o tornam inviável, isso é indício de que se trata de um plano marginal ou de alto risco. Ou seja, sua taxa interna de retorno (ou VPL) está muito próxima do valor mínimo aceitável.

7.6 AVALIAÇÕES LEGAL, POLÍTICA E SOCIAL DO PLANO DE NEGÓCIOS

Essas avaliações do plano de negócio são de natureza qualitativa. Sua formulação pelos gestores é extremamente relevante para identificar a viabilidade do plano de negócio, pois alguns planos tecnicamente perfeitos, econômica e financeiramente viáveis, podem se defrontar com a resistência de grupos da sociedade e/ou ter ampliado o risco da continuidade do negócio e do patrimônio familiar por ferir o correspondente marco legal.

A avaliação política e social procura identificar, por um lado, possíveis reações de grupos de interesses locais contra a implantação do plano de negócio, e por outro, possíveis benefícios que o projeto pode gerar para a sociedade como um todo, além dos ganhos privados para a família. Exemplos de benefícios gerados pelo plano podem ser: geração de emprego, geração e distribuição de renda, inovações tecnológicas que melhoram o bem-estar coletivo, oferta de produtos a menores preços, entre outros. Reações contrárias, por sua vez, podem surgir quando o plano de negócio gera externalidades negativas, tais como poluição do meio ambiente (do ar, da água ou mesmo sonora), desemprego, redução da disponibilidade de bens públicos para outras pessoas (como água em um projeto de irrigação), tráfego de veículos pesados no meio urbano, entre outros.

A avaliação legal procura identificar se o projeto atende todas as legislações em vigor e deve explicitar detalhadamente os riscos gerados pela implantação do projeto se determinadas normas, leis, regulamentos etc. não forem plenamente atendidos. O marco legal é composto pelas legislações trabalhista, ambiental, sanitária, fundiária, tributária, além das relações contratuais, familiares e dos demais temas contidos nos diversos códigos relevantes.

7.7 MATRIZ DE ESTRUTURA LÓGICA DO PROJETO

Todas as informações necessárias para o preenchimento da Matriz de Estrutura Lógica (MEL) são extraídas das etapas anteriores de elaboração do projeto. Se ao chegar a essa etapa faltar alguma informação, é porque projeto proposto ainda tem falhas e precisa ser complementado.

Uma vez preenchida toda a matriz, é possível então verificar a consistência interna do projeto proposto. Um primeiro alerta de falha na elaboração do plano é se faltam informações que dificultam o preenchimento de alguma das 15 células da MEL. Qualquer célula vazia indica que o plano de negócio ou o planejamento estratégico precisa ser revisto, de maneira a fornecer as informações que faltam.

Como o próprio nome diz, a matriz procura explicitar uma estrutura lógica para todo o projeto. Assim, é preciso verificar se as ações propostas são suficientes para alcançar ou contribuir – em relações de causa e efeito – com os objetivos de médio e longo prazos explicitados na primeira coluna da matriz, desde que os pressupostos (riscos), que são explicitados na última coluna, não impeçam sua realização. A operacionalização de seu preenchimento está detalhada no livro de módulos do PER intitulado *A congruência entre o negócio, o patrimônio e a família*.

PARTE II
ESTUDOS DE CASOS

8 PROJETO CASO “A”

FAMÍLIA: FERRETTI SCHNEIDER
PATRIMÔNIO: SÍTIO SÃO PEDRO – IPORÃ DO OESTE-SC
NEGÓCIO: PECUÁRIA E AGRICULTURA

Apresentação

A empresa rural abordada neste caso é o Sítio São Pedro, pertencente à família Schneider, situado no município de Iporã do Oeste, no extremo oeste catarinense, distante 50 km do município de Barracão no Paraná, 87 km da Barra do Guarita, no Rio Grande do Sul, e 41 km da Puente Internacional Paraje Rosales, na Província de Missiones, na Argentina. O principal município da região é São Miguel do Oeste, a 35 km de distância de Iporã, que oferece hospitais, universidades e outros serviços públicos para a população local e regional.

A atividade econômica mais relevante na região é a agropecuária, destacando-se as pecuárias bovinocultura de leite, suinocultura e avicultura. Na agricultura os destaques são as culturas anuais, mas há também algumas perenes, como pêssego e erva-mate. Dados do IBGE, com base em 2018, mostram que a região oeste catarinense gerou 48% da produção estadual de feijão, e a microrregião de São Miguel do Oeste foi responsável por 10% da produção regional; no caso da mandioca, a região participou com 27% do total estadual e a microrregião com 23% da produção regional; para o milho, os números são 57% e 19%, respectivamente; para soja, 51% e 11%, e 59% e 8% para trigo.

Na pecuária, a relevância da região oeste é ainda mais expressiva: 75% do rebanho de suínos do estado está na região e 15% desse total está na microrregião de São Miguel do Oeste; para o rebanho de galináceos, os números são 72% e 11%, respectivamente. Mas é na pecuária leiteira que a região oeste mais se destaca, com 78% das vacas ordenhadas e 70% da produção estadual de leite. Na microrregião de São Miguel do Oeste são ordenhadas 31% das vacas e produzidos 32% do leite regional.

A característica fundiária é de pequenas propriedades, originadas tanto pelo processo de colonização quanto pela forma de transmissão da posse da terra no país. O oeste catarinense, assim como quase todo o interior do estado e do Rio Grande do Sul e parte do Paraná e outros estados brasileiros, foi colonizado por imigrantes oriundos, principalmente, da Alemanha e da Itália. No caso catarinense, as primeiras imigrações

datam de 1829, de alemães oriundos de Bremen que se instalaram na região da atual Blumenau. Os imigrantes italianos vieram mais tarde, a partir de 1877. Outras etnias também formaram o estado, como holandeses e russos, além dos açorianos, que já estavam presentes no litoral. Mas foram alemães e italianos, em maior número, que colonizaram o interior do estado, levando para lá todo seu conhecimento da lida com os animais e as lavouras, ajudando a fazer de Santa Catarina (e tantos outros estados brasileiros) um grande e competitivo produtor do setor agropecuário nacional e mundial.

Os ascendentes dos Schneider e Ferretti estavam entre essas famílias que aportaram no Brasil, cheios de esperança ou até aliciados com uma visão não tão acurada do que os esperava. De qualquer forma, essas famílias vieram para construir um novo lar, e foi o que fizeram. Essas e todas as outras etnias fizeram do Brasil o país que é hoje, com toda sua diversidade de vantagens e desafios.

A.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO

A.1.1 História da família e do patrimônio

O Sr. Helmut Schneider faz parte da quarta geração da família de Herr Anselm Schneider e Frau Heidi Diehl Schneider, que vieram para Santa Catarina com outras 123 famílias alemãs na primavera de 1888. Da mesma forma que outros tantos imigrantes, a família Diehl Schneider buscava aqui no Brasil o local mais parecido com sua terra natal em termos de solo e clima. Ela tinha raízes na agropecuária e veio ao Brasil por meio de empresas colonizadoras, portanto se afastou do litoral açoriano. Com o jovem casal (ele com 27 anos e ela com 25) vieram uma filha de 6 anos (Elza) e um menino de 4 anos (Joseph).

Muitos desses povos imigrantes, como alemães, holandeses, poloneses, ucranianos, italianos, japoneses, entre outros, formaram colônias ao chegar ao Brasil. Talvez você se surpreenda com quantas colônias existem em nosso país se fizer uma pesquisa. A família Diehl Schneider foi para uma dessas colônias, no interior de Santa Catarina, junto a outras 52 famílias. Lá tiveram seu pedaço de terra e construíram sua vida.

Elza casou-se aos 21 anos e foi morar na propriedade da família do marido, duas vezes maior do que a da família Schneider, e lá teve uma boa vida com a própria família. Mais tarde, quando seus pais envelheceram, levou-os para sua casa e cuidou deles até seu falecimento, em idade avançada.

Joseph casou-se aos 20 anos, em 1904, com Martha, uma jovem de 18 anos que trabalhava no laticínio da colônia e morava no distrito próximo. Era órfã e estava sob os cuidados da igreja local. Era muito inteligente e habilidosa, especialmente na cozinha. Ele amava os trabalhos da propriedade, e a ideia de sair de lá e da colônia nem lhe ocorria. Tiveram quatro filhas e um temporão (nascido em 1909). As filhas eram estudiosas, trabalhadoras, dedicadas e prestativas, ajudando na propriedade não importasse a hora. Mas o caçula Joachim, que pelas “culturas locais” seria o herdeiro da propriedade, começou a beber e, sempre que recebia o dinheiro mensal da venda do leite, fruto do trabalho dos pais e irmãs, ia direto ao bar e a prostíbulos. E lá se ia o lucro da labuta de todos. Isso quando ele não fazia dívidas em nome da família. Enfim, ele era uma decepção para a família.

Joachim havia engravidado uma moça, Helena Scholz, filha do proprietário vizinho. Ótima pessoa, era no entanto muito jovem e ingênua, com apenas 15 anos. Não havendo muito que fazer, eles se casaram porque esse era o costume da época. O fruto dessa gravidez foi Herbert Scholz Schneider, que nasceu em 1929.

Das quatro filhas de Joseph e Martha, três se casaram e foram morar com as famílias de seus maridos ali mesmo na colônia, a metros ou a poucos quilômetros de distância umas das outras. Uma delas ficou solteira, residindo na propriedade com os pais. Joachim ficou sob a “tutela” de Herr Aaron, o que não fez muita diferença em seu comportamento. Joachim e Helena tiveram mais três filhos, duas meninas e um menino (que faleceu de coqueluche com 1 ano e 2 meses de vida).

Herbert Scholz Schneider teve 12 primos, contando apenas o lado paterno. Do lado da família Scholz o número era maior. Ele e seus primos Peter e Klaus Weber, filhos de sua tia Eileen Schneider Weber (primogênita do casal Joseph e Martha), eram muito amigos e desde jovens compreenderam que aqueles pequenos pedaços de chão, ao serem divididos entre tantas pessoas, resultariam em porções que inviabilizariam sua utilização como unidade comercial. Além de pouca terra, as parcelas teriam carência de água, acessos ou outras bases racionais, o que iria dificultar que se tornassem propriedades rurais independentes.

Em 1949, muita coisa já havia mudado no Brasil. Herbert e seus primos-irmãos Peter e Klaus negociaram suas parcelas de terras com seus irmãos na colônia e compraram 180 hectares de terra no extremo oeste catarinense, que se desenvolvia e tinha na época um chamariz importante: abundância de madeira de lei. Suas propriedades rurais pertencem atualmente ao município de Iporã do Oeste.

Em 1951, Klaus conheceu e se apaixonou por Katelijn De Wit, de família holandesa, que havia sido uma das primeiras a emigrar para essa região, nos anos 1930, atraída pela madeira de lei. O casamento entre pessoas de origens diferente

foi uma grande novidade nas famílias. Eles se casaram no ano seguinte, dois meses antes de seu irmão Peter se unir a Sophia Koch. Cada primo possuía 60 hectares em áreas vizinhas. Os casados trataram de construir suas casas enquanto priorizavam a retirada seletiva da madeira de sua área.

Em 1953, durante um dos bailes de salão na pequena igreja local, Herbert notou uma jovem muito quieta e tímida que o deixou encantado. Era Anelise Schröder, de 19 anos, com quem se casaria ainda naquele ano. Em 1954, nasceu a primeira filha do casal, Mayla, e em 1959 seu único irmão, Helmut.

Passada a época da madeira, as terras foram lavradas pelos casais, animais de cria foram adquiridos com os recursos advindos da venda da madeira e aos poucos as propriedades dos primos foram se tornando mais produtivas, com muita ajuda mútua em termos de força de trabalho e divisão de recursos como equipamentos e animais de trabalho. A família Schröder Schneider se dedicou à pecuária leiteira e à agricultura. A maior experiência com leite veio da família dela, e a agricultura, da família dele, apesar de ambas terem origem na vida rural e conhecerem diversas atividades produtivas diferentes, fruto das tentativas de obter maiores rendas e vida melhor.

Mayla e Helmut, assim como seus primos Guilherme, Augusto e Marisa (filhos de Klaus e Katelijn) e Wagner e Adam (filhos de Peter e Sophia), cresceram na propriedade, aprendendo com os pais, ajudando nas tarefas e frequentando a escola rural mais próxima e também aprendendo em casa com a mãe. Todos aprenderam o idioma alemão, que era a língua falada em casa (no caso da casa de Klaus eles aprenderam também holandês) e tiveram de aprender português na escola.

Mayla sempre demonstrou grande amor pelos animais da fazenda, tanto as vacas quanto os cavalos ou porcos, e ficava fascinada com a visita dos veterinários. Ela acompanhava todos os seus movimentos e enchia os profissionais de perguntas. Algumas vezes, ela tinha sorte de ser um profissional amável, que respondia a suas perguntas.

Ela herdou a persistência do pai e procurou guardar o dinheiro que recebia pela ajuda com as vacas leiteiras a fim de comprar livros nas raras vezes que ia até a cidade mais próxima, São Miguel do Oeste. Estudava sozinha por meio desses livros, sonhando em cursar a faculdade de Medicina Veterinária na Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), que existia naquela cidade desde 1960.

Mayla e Helmut, assim como os primos, aprenderam mais com as aulas dadas em casa por suas mães e pais do que nas escolas rurais que frequentaram, dadas as conhecidas deficiências que apresentam país afora, com salas multisseriadas,

entre outras questões. Não se pode dizer que as escolas rurais da região fossem de baixo nível, pelo contrário, pois as professoras e os professores (esses em número reduzidíssimo) eram pessoas das próprias colônias que se esforçaram para fazer o melhor. Mas a estrutura de ensino no país, que privilegiava o conhecimento em vez da capacidade de aprender, não dava conta de estimular os alunos ao raciocínio lógico, a interpretar o texto que liam, a procurar diferentes soluções para a mesma questão – isso era ensinado em casa, pelos pais.

Foi essa base que deu confiança a Mayla para perseguir seu sonho e, de forma autodidata, preparar-se para a universidade. Em 1973, aos 19 anos de idade, Mayla foi para São Miguel com apoio dos pais. Sua prima Marisa, um ano mais velha do que ela, também quis seguir outro caminho e deixar a propriedade. Ela escolheu ser professora e já estava em São Miguel cursando Pedagogia. Ela morava em uma pensão para moças, onde Mayla também foi viver. Eram os anos 1970, de grande crescimento econômico, e as famílias tinham condições de proporcionar esse grande passo na formação de seus filhos. Mayla e Marisa foram as primeiras a ter diploma universitário na família.

Mayla se formou em 1978 e imediatamente foi contratada pela Fricooper (que mais tarde se tornaria a Cooperativa Central Aurora Alimentos), onde ficou até se aposentar, dedicando toda sua vida ao desenvolvimento da suinocultura e da pecuária leiteira catarinense. Casou-se em 1980, em comunhão universal de bens, com o também médico veterinário Antônio Barbosa, quatro anos mais velho do que ela. No entanto, Antônio revelou-se um grande pilantra. Fez dívidas em nome do casal usando a parte de Mayla na propriedade para alavancar empréstimos – dos quais ela só veio saber quando ele sumiu e as contas lhe bateram à porta. Desesperada, ela desabou aos prantos nos braços do irmão. Depois de muitas e muitas tentativas de se livrarem do problema, Antônio custou a venda de 5 ha da propriedade.

Helmut sempre teve grande habilidade com mecânica. Podia consertar quase qualquer coisa sem muito esforço. Se uma peça tivesse quebrado de forma irreparável, era capaz de construir outra para repor. Não quis seguir adiante nos estudos, apenas completando o ensino fundamental. Foi, desde jovem, o grande apoio dos pais no sítio e deixou claro seu desejo de lá permanecer e suceder ao pai na gestão do negócio. Ele assumiu completamente o sítio em 2000, quando seu pai se aproximou do aniversário de 71 anos e passou a ser seu consultor. Durante todos esses anos a relação entre eles foi mudando aos poucos, de uma posição de “eu mando, você obedece” para “podemos conversar um pouco sobre isso, mas você deve ter bons argumentos para me apresentar”.

Logo após o fim do casamento de Mayla, tudo pareceu piorar. Os anos de crescimento econômico acelerado chegaram ao fim de maneira drástica. O crédito rural, antes abundante, se tornou caro, e as regras de pagamento, uma armadilha, tendo como lastro a hipoteca da propriedade. Durante a década perdida, nos anos 1980, um enorme revés nas lavouras levou à perda de mais 10 hectares do Sítio São Pedro, que foram vendidos para o mesmo vizinho que já havia comprado os 5 ha do revés anterior (e que não era um dos primos, porque esses estavam na mesma situação). A família se virou como pôde durante esses duros anos. O que os ajudou foi a ligação de Mayla com a Cooperativa, que lhe permitiu acompanhar de perto as atividades produtivas que estavam sendo incentivadas por ela e, portanto, perceber aquelas que tendiam à expansão e aquelas que estavam sendo desestimuladas. Isso serviu como um farol para iluminar um caminho possível para o negócio do sítio.

Em 1984, Helmut conheceu Maria Ferretti, ele com 25 anos e ela com 21. Os bisavós (maternos e paternos) de Maria imigraram da Itália entre 1872 e 1875 para o Rio Grande do Sul, onde se conheceram e casaram, formando a família Romano Ferretti. Eles se estabeleceram na região da Serra Gaúcha, onde anos mais tarde os pais de Maria nasceram, cresceram, se conheceram, se casaram e formaram uma nova família. Depois de casados, seus pais mudaram para Santa Catarina, atraídos pela suinocultura que se desenvolvia na região. Sua família e seus ancestrais tiveram sua cota de problemas e confusões tanto quanto a de Helmut. Maria tem duas irmãs e um irmão e todos ajudam os pais na propriedade da família, de 120 hectares, no município de Descanso, a 22 km de Iporã do Oeste. Da propriedade da família Ferretti até Iporã são apenas 12 km.

Não demorou muito para Helmut, de temperamento retraído e calmo, e Maria, expansiva e intensa, como típica italiana, se conhecerem melhor, se apaixonarem e se casarem na primavera de 1984. Tiveram três filhos: Guilherme, em 1985, Marco Aurélio, em 1987, e Amanda, em 1989. Durante a infância e adolescência, os irmãos moraram e trabalharam na propriedade ajudando a família, estudaram na cidade de Iporã, indo e vindo com transporte escolar de qualidade razoável naquela região devido ao grande desenvolvimento econômico durante os anos 1990 e 2000. O fim do processo inflacionário e, mais tarde, a adoção da política de taxa de câmbio livre e outros fatores econômicos, impulsionaram a agricultura e a pecuária – as bases econômicas da região. O crescimento vigoroso da agroindústria no oeste catarinense potencializou o desenvolvimento econômico, ampliando sua relevância no agronegócio estadual e nacional. Os destaques são suinocultura, avicultura, pecuária leiteira e grãos. O papel das cooperativas na região é fundamental, mas também merecem

destaque empresas privadas de grande porte, que vieram a se tornar multinacionais, como a BRF – antes Sadia e Perdigão – na área de carnes, a Lactalis no setor lácteo e outras grandes empresas nacionais em seu segmento, como Tirol e Piracanjuba na área de lácteos. Nos anos 2010, tanto o número quanto o tamanho de indústrias de laticínios na região foram crescente, com grandes plantas se instalando ou ampliando suas capacidades de processamento.

Herr Herbert faleceu em 2017, aos 88 anos. Frau Anelise completou 85 anos em 2019 e continua com boa saúde morando na propriedade com o filho e a nora.

Quando chegou a hora de cursar o Ensino Médio, cada filho do casal Helmut e Maria tomou um rumo diferente. Guilherme, que desde os 10 anos dava sinais de querer seguir os passos da tia, pediu aos pais para estudar em São Miguel do Oeste, em Chapecó ou mesmo em Florianópolis porque pretendia cursar uma boa faculdade de Zootecnia a fim de se especializar em reprodução animal, notadamente em bovinos. Após longas ponderações entre o casal e desses com seus primos próximos, que se encontravam em situação semelhante, a escolha foi por Chapecó, onde os primos Klaus e Katelijn possuíam um apartamento que já atendia outros jovens da família dela. Fizeram um acordo financeiro e Guilherme foi o primeiro “filhote a voar do ninho”. Dois anos depois foi a vez de Marco Aurélio, que foi taxativo: queria fazer o curso de técnico agrícola, oferecido na região no regime de alternância. E assim foi feito. Na vez de Amanda, o caminho já havia sido aberto pelos irmãos mais velhos e, com os pais mais acostumados a essa revoada, ela se juntou a outras três primas vizinhas e foram morar em Florianópolis. Lá realizou o sonho de cursar Medicina – humana, não veterinária. Terminado o curso, fez residência e se especializou em Cirurgia Geral. Já era fluente no alemão, que falava em casa, cursou inglês com facilidade, foi estudar na Alemanha e tornou-se uma cirurgiã competente e famosa, integrante do corpo clínico do Hospital Albert Einstein, em São Paulo, e professora da USP. Casou-se com um médico alemão que veio para o Brasil com ela. Tem um casal de filhos e visita os pais duas vezes por ano e insiste para que eles e os irmãos a visitem com frequência. Não tem interesse algum na propriedade, exceto sentimental. Não gostaria de vê-la vendida para estranhos. Para isso ela se dispõe a usar de seus recursos financeiros para mantê-la na família – mas seu marido não é simpático a essa ideia.

Guilherme se formou e se especializou em Reprodução Animal de Bovinos. Não precisou sair do Brasil porque as tecnologias e formações disponíveis no país lhe eram suficientes para seus objetivos. Casou-se três anos após se formar com uma engenheira agrônoma que conheceu na universidade, Helena Fischer Rossi. Ela, assim como ele, é produto típico da colonização da região: a família de sua mãe tem origem alemã, e a de seu pai, italiana. Após um ano de casados, morando em São

Miguel do Oeste e trabalhando na região, Guilherme sofreu um acidente de carro violento que quase lhe custou a vida. Teve várias fraturas pelo corpo e levou meses se recuperando fisicamente. As sequelas mentais e emocionais foram graves, e ele passou a ter crises de pânico e depressão profunda que limitaram sua capacidade de trabalho e relacionamento com as pessoas. Seus pais convidaram o casal a morar na propriedade por ser um ambiente mais tranquilo, que permitia a ambos (especialmente Helena) manter sua atividade profissional, essencialmente rural. O casal construiu então a própria casa, a seu gosto para se sentir em casa, dividindo a propriedade com a família de Guilherme, que em 2012 era composta pelos avós, pelos pais e pelo irmão Marco Aurélio (então com 25 anos), sua esposa Margarida (de 23 anos) e seus filhos João, de 3 anos, e Ana, de 1 ano.

Marco Aurélio e Margarida se conheceram no curso de Técnico Agrícola. A família dela é dona de uma propriedade rural no município de Mondaí, a 25 km de Iporã do Oeste. Na casa dos pais dela ficaram três irmãos mais velhos e o pai, já idoso. A mãe faleceu no parto de Margarida, e o pai não quis se casar novamente. Os dois jovens se casaram quando ele tinha 22 e ela 20 anos e desde o início estiveram de acordo com a ideia de morarem com os pais dele porque Marco sempre manifestou o desejo de tocar a propriedade. A família ainda não sabe que arranjo fazer quando da falta dos pais ou do pai. Isso está totalmente em aberto e nem se fala no assunto porque Helmut completou 60 anos em 2019 e está com força total. A remuneração ao trabalho de cada um também está sem regras, entre outros assuntos em aberto na família.

Guilherme se sente inseguro com relação a si, a seu casamento e a sua profissão. Gosta de estar com a família, mas se sente envergonhado por não estar em plena saúde. Ele se envolve pouco nas atividades do sítio, preferindo ajudar com o que conhece mais, que é a reprodução animal no caso das vacas. Após o acidente, sua força física ficou muito prejudicada e por isso ele se sente inseguro para fazer grandes esforços. Mas está totalmente disponível para os trabalhos mais leves e tem grande facilidade para cálculos, movimentações bancárias e prestações de contas. Quando morava com os primos em Chapecó, ele era o caixa da casa e prestava contas a todos.

Helena se dá bem com a família do marido. Sente-se realmente bem-vinda. Tem simpatia com a sogra e se dá bem com o sogro. Convive bem com seus cunhados e sobrinhos. Ela espera ter filhos, mas se preocupa com o marido, o casamento e o futuro deles. Será que Guilherme voltará a ser o homem que era? Ela espera que sim e tem dado a ele todo amparo possível.

O nível tecnológico das atividades da propriedade é razoável, mas pode ser melhorado. Entretanto, Helena não sabe como falar isso aos sogros e cunhados. Sr. Helmult é um bocado centralizador e um tanto fechado ao diálogo sobre negócios

até com os filhos. Ela se especializou em duas áreas da Agronomia: Forragicultura e Fruticultura de Clima Temperado. Como a região é forte em pecuária leiteira e cultura de pêssego, tem encontrado bastante trabalho, o que é muito bom, mas poderia ajudar a melhorar a produção de forragem da propriedade. Ela pretende continuar trabalhando fora porque a propriedade não tem capacidade de gerar renda para tanta gente e ela gosta de variar de ambiente e de conhecer pessoas.

Marco Aurélio está satisfeito com sua situação atual, com seu casamento e seus filhos, trabalhando na propriedade da família em atividades que aprecia – especialmente nas lavouras e na troca de ideias com os primos vizinhos, com os quais cresceu e continua convivendo. Apesar de estar triste com a situação de saúde do irmão, está contente por estar perto e ajudar, fazendo companhia e dando apoio a ele e a Helena. Ama muito Margarida e se sente muito feliz a seu lado. Preocupa-se não só com o futuro, mas também com o presente. Guilherme e Helena têm renda própria, mas ele e Margarida trabalham na propriedade e não têm uma renda claramente própria, tendo de “pedir” dinheiro para o Sr. Helmult. Marco Aurélio sente necessidade de um tipo de regra para divisão de tarefas e rendas, mas não é fácil conversar sobre isso com seu pai, que tende a se fechar, perguntando se está faltando alguma coisa para ele e sua família.

Margarida é inteligente e muito hábil na lida com as vacas leiteiras, e a região tem grande carência de mão de obra no setor, o que significa salários altos. Por isso, Marco Aurélio está com medo de a esposa querer trabalhar fora para ter o próprio dinheiro. Ele mesmo é muito bom com as máquinas, especialmente a colheitadeira de grãos que compartilha com os primos, e há bastante demanda pelos serviços de colheita na região. Mas para isso ele teria de se ausentar da propriedade, deixando o pai sozinho.

Sr. Helmut tem orgulho de sua propriedade e de sua atividade rural, o que se reflete em sua dedicação e seu capricho no trabalho. A Sr.ª Maria cuida da casa, da horta e ajuda na avicultura e na leitaria e se diverte com os netos. O trabalho com as vacas é de responsabilidade de Margarida e Marco; o aviário é atendido pelo Sr. Helmut e Marco, que também cuidam das lavouras. Guilherme e Helena ajudam se for preciso, e nos trabalhos mais urgentes ou pesados os primos trocam diárias e serviços entre si. Além do problema de saúde de seu filho Guilherme e da incerteza em relação ao futuro pessoal e profissional dele, Sr. Helmut e Sr.ª Maria (e a avó também) se preocupam com o futuro da propriedade. Apesar do desejo de Marco Aurélio e Margarida permanecerem vivendo e trabalhando ali, ambos são técnicos agrícolas e precisam ter renda equivalente à que poderiam ganhar trabalhando em outro lugar. De outra forma, podem escolher ir embora – um pesadelo na visão dos pais dele.

A.1.2 História do negócio

Na década de 1950, a atividade na propriedade foi a extração seletiva de madeira de lei, com progressiva abertura de áreas cultiváveis. Naquela década, o extremo oeste catarinense estava isolado de tudo. Até hoje a principal ligação com a capital é a BR-163 que, por incrível que possa parecer ainda tem pista simples, apesar do imenso movimento de caminhões que trafegam dessa região produtora para todo o país.

A extração de madeira foi seletiva porque Herr Herbert aprendeu desde jovem, com seus avôs, que mata é sinônimo de proteção de vida – dos rios, dos animais, das plantas e das pessoas. Terra devastada é sinônimo de terra improdutiva em algum momento no futuro. O clima da região oeste catarinense é escaldante do ponto de vista dos membros mais velhos das famílias de Helmut e Maria, cuja memória é do clima temperado europeu ou mesmo dos parentes que se instalaram em regiões de clima mais temperado, como a Serra Gaúcha. Por isso, árvore é sinônimo de sombra e frescor. Árvores são barreiras e proteção para casas, cocheiras ou galpões de animais.

Inicialmente, a força de trabalho na propriedade era limitada ao casal, aos parentes vizinhos e a outros vizinhos próximos. Não havia pessoas para empregar. Nos anos 1950, a propriedade foi de subsistência, produzindo feijão e outras culturas ao redor da casa, pastagem para as vacas, galinhas e porcos, e o leite era a fonte de renda mensal. O feijão era plantado para consumo próprio, seu excedente era vendido. A família sempre plantou trigo no inverno porque o clima permitia e trazia o conhecimento da cultura da origem. O ritmo de uso da propriedade seguiu ao da região, ganhando força com a política de crédito rural da década de 1970, que permitiu adquirir máquinas na propriedade (para depois ajudar a quebrar a empresa na década seguinte). Influenciados pelo entusiasmo do pai de Maria, todos os familiares entraram na suinocultura, o que foi bom para eles por um tempo, mas depois se mostrou um grande problema, tanto de mão de obra quanto de tratamento de dejetos. No entanto, foi por meio dessa atividade que se tornaram cooperados da Sociedade Cooperativa Mista Palmitos (fundada em 1º de outubro de 1933 pela liderança do alemão Otto Erich Winkler), uma cooperativa singular que se tornaria a Cooper A1, que em 15 de abril de 1969, junto a outras sete cooperativas formaram a Cooperativa Central Oeste Catarinense, que por sua vez se tornaria a Cooperativa Central Aurora Alimentos.

Depois de idas e vindas, o negócio está assim organizado: com área total de 45 ha, a propriedade é bastante diversificada: produz leite, feijão, trigo, milho para grão e para silagem, mandioca e avicultura de corte. A família é a única força permanente de trabalho, contando com troca de serviço com os primos vizinhos e eventual mão de

obra temporária, em especial para a colheita de mandioca. A produção de frango, leite e trigo e milho é entregue à cooperativa, enquanto a produção de mandioca é vendida para fecularias, e a de feijão, para atacadistas da região. A propriedade possui boa infraestrutura para as atividades que desenvolve, apesar da diversificação. O aviário é relativamente novo e tem tecnologia moderna, como preconizado pela cooperativa. O rebanho leiteiro é da raça holandesa, composto por 25 vacas em lactação, sete vacas secas e 15 novilhas. A produtividade média é de 16 litros de leite por vaca e por dia de lactação, com um volume médio diário de 400 litros. Na avicultura são 7,88 lotes/ano de 22.800 aves por lote.

A.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA

Amanda, seu marido e seus filhos vieram, como sempre, para o Natal de 2019, mas ela costumava passar duas semanas com sua família, chegando antes do Natal e partindo antes do Ano Novo. Ela manteve, durante sua vida, um excelente relacionamento com cada membro de sua família – talvez por ter se mantido distante de casa, mas com os laços de saudade sempre apertados. Esse tempo lhe permitiu ter longas conversas com o pai, a mãe, Guilherme e Marco Aurélio e, nos anos recentes, com suas cunhadas Helena e Margarida. Sua avó Anelise se entendia especialmente bem com seu marido, que também era muito bem recebido por toda sua família. Mas a velha senhora tinha um jeito todo especial para com seu marido Franz. Seus filhos amam as férias no sítio dos avós maternos, pois durante essa época acontece uma enorme mudança de sua vida diária, na cidade de São Paulo. São dias felizes para ela e sua família.

As conversas de Amanda com o pai, a mãe, a avó, tia Mayla, Guilherme, Marco Aurélio, Helena e Margarida lhes permitiram perceber as peças de um quebra-cabeça formado pelas visões, angústias, anseios, preocupações, medos, sonhos não compartilhados de cada uma das pessoas de sua família, que vivem juntas e fazem o negócio acontecer. Amanda aprendeu, desde muito cedo na faculdade de Medicina, que ninguém faz nada sozinho. Um médico não é muita coisa sem a(o) enfermeira(o), a(o) cozinheira(o), a(o) faxineira(o), a(o) recepcionista, a(o) laboratorista e assim por diante. Na propriedade rural ou em qualquer outra atividade não é diferente: sem diálogo não tem como dar certo.

Amanda começou a conversar com Marco Aurélio e depois com Guilherme sobre como poderiam favorecer um diálogo em família de maneira que fosse produtivo e não colocasse o patriarca na defensiva, deixando-o de alguma forma acuado em sua autoridade. Os irmãos conversaram com suas esposas e depois os cinco (ela, seus

irmãos e as cunhadas) ponderaram a respeito da melhor maneira de realizar esse importante diálogo, envolvendo os pais, em relação ao que cada um deseja para o futuro do negócio e da propriedade da família.

A melhor estratégia pareceu óbvia: falar com a mãe primeiro e, com ela, pensar em uma forma de conversar com o pai. Foi o que Amanda e Helena fizeram juntas. Maria ouviu com atenção, compreendeu, pediu uns dias para pensar. Ela refletiu sozinha e depois, durante um fim de tarde, sentou-se ao lado da sogra com duas xícaras de chá e começou a conversar sobre o que a filha e a nora haviam trazido. As duas mulheres ouviram uma à outra e foram dormir pensativas. No dia seguinte, Frau Anelise sentou-se ao lado do filho na varanda após o almoço e observaram, ela seus bisnetos, ele, seus quatro netos, e ambos, a propriedade que se descortinava a sua frente. O que foi dito ficou entre mãe e filho.

O resultado concreto foi uma tarde de piquenique preparada carinhosamente pelas mulheres da família, próximo do rio piscoso no qual Franz e os filhos de Amanda foram encorajados a pescar em companhia da Biza Anelise (sugestão da própria senhora), e os pequenos João e Ana foram brincar com os primos da família de Margarida, de maneira a deixar Helmut, Maria, Mayla, seus filhos e suas duas noras à vontade para um diálogo aberto e tranquilo sobre seus anseios e temores, que precisavam ser compartilhados.

Mayla tem seguro de saúde e aposentadoria pelo seu trabalho, mas seus pais e sua avó não. Diga-se de passagem, há anos Amanda tem pagado um ótimo plano de saúde para os pais e a avó, sem comunicar esse fato a ninguém. Amanda tem as próprias “peças de quebra-cabeça” sobre as quais não falou com ninguém. Mais dia, menos dia, talvez possam ter importância para a família, mas não será de ordem financeira. Ela tem muito mais a oferecer do que pode querer receber. Sua potencial demanda é por proximidade. Por ora, não tem essa demanda.

O diálogo se tornou possível para desenhar ao menos as grandes linhas que esses indivíduos desejavam para si e para os seus. O caráter organizado de Amanda ajudou a registrar os objetivos gerais:

I. Manter a propriedade sob a posse da família, produtiva ou não, para moradia da Sr.ª Anelise, do Sr. Helmut, de Maria e Mayra, com toda a assistência da família a eles enquanto viverem.

II. Honrar as tradições da família Ferretti Schneider para com seus compradores e fornecedores, cumprindo os padrões de qualidade, pontualidade e excelência que a tornou destaque na região.

III. Manter a família ativa em iniciativas comunitárias, desde a parceria com os primos vizinhos até na cooperativa, na igreja, nos comitês locais promovidos pelo governo e pela iniciativa privada. Participar é a ordem, e não se omitir para reclamar depois.

IV. Manter a participação da família no movimento local pró-escola, que privilegia a aprendizagem nas escolas públicas, e não o conhecimento enciclopédico.

V. A propriedade também é nossa casa. É preciso separar a atividade produtiva da vida em família. Deve haver espaço e tempo para tudo e para todos.

VI. Desfrutar do resultado de tanto trabalho, com direito a viagens, férias e ao lazer.

VII. Garantir, para a sexta geração, acesso a boas escolas e que ela possa, assim como seus pais, escolher seus caminhos e ter o devido amparo da família.

VIII. Manter o espírito empreendedor racional, que permitiu à família todas as suas conquistas em 45 hectares de terra.

IX. Fazer do Sítio São Pedro uma vitrine dos trabalhos de *expertise* dos técnicos da família.

Com base nessa primeira relação de propósitos ou objetivos de longo prazo, construída em uma tarde de verão com a ajuda de Amanda, os pais, filhos e noras continuaram a dialogar nas semanas seguintes, procurando traduzi-los em termos mais objetivos para clareza de todos. Chegaram então aos seguintes pontos:

I. Ter renda suficiente, que garanta um bom padrão de vida para toda a família que vive e trabalha na propriedade.

II. Ter renda relativamente estável ao longo do ano, que garanta o sustento familiar durante todo tempo.

III. Ter a mão de obra da família otimizada em termos de ocupação, em remuneração compatível a seu custo oportunidade.

IV. Manter parte da família unida, vivendo em torno da propriedade rural e colaborando para objetivos comuns.

V. Ter membros da família vivendo e participando da propriedade e, ao mesmo tempo, mantendo negócios próprios.

VI. Ter o respeito da sociedade como boas pessoas e bons empresários rurais e bons técnicos.

VII. Ter produtos de excelente qualidade para oferecer aos clientes, que sejam reconhecidos por eles.

VIII. Ter as novas gerações frequentando boas escolas em ambientes sadios, preparando-as para acompanhar e mesmo liderar as mudanças tecnológicas dentro e fora do setor rural.

IX. Ter os membros da família desfrutando de férias anualmente.

X. Ter os membros da família participando ativamente de comunidades ou associações.

A.3 ESCOLHA E EXPLICITAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA FAMÍLIA PARA O ATINGIMENTO DE SEUS PROPÓSITOS

É importante destacar que dessa etapa em diante as reflexões e análises contaram com opiniões e contribuições de pessoas externas ao núcleo familiar, tais como primos, técnicos da cooperativa que os assistem há anos e seus clientes, como o responsável pelo setor de compras de leite e o de grãos da cooperativa, o comprador de feijão e o de mandioca, entre outros. Uma vez que a família já sabe onde quer chegar, ela precisa indicar claramente como fará para atingir os propósitos elencados. Todos os membros concordaram que precisam ter um conhecimento objetivo de onde estão atualmente para escolher os caminhos que irão trilhar a partir de agora. A análise FOFA lhes permite essa visão.

A.3.1 Análise FOFA do Sítio São Pedro

A.3.1.1 Descrição dos estoques de capitais

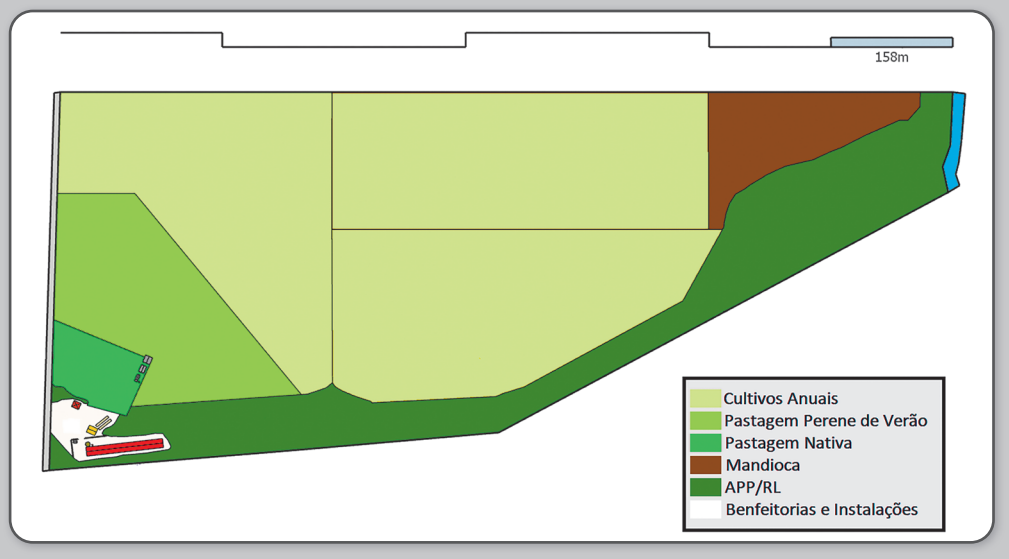
A.3.1.1.1 Capital natural

O Sítio São Pedro está situado a 7 km da sede de Iporã do Oeste, sentido nordeste, com acesso pela SC-163 e mais 2 km de terra na linha 14. A estrada é boa e transitável o ano todo. O clima da região é Cfa segundo a classificação de Köppen-Geiger, sendo do tipo subtropical e com as estações do ano bem definidas. São frequentes, no inverno, frentes frias vindas do Sul e que provocam geadas. Durante o ano, a temperatura máxima é de 28 °C, e a mínima é de –4 °C, com média de 18 °C. O regime pluviométrico é caracterizado por regularidade no volume de chuvas durante o ano, que tem uma média mensal de 220 milímetros. Há inúmeros lajeados e riachos, todos desaguando no Rio Uruguai. A flora é de mata nativa composta por grápia, cedro, canafístola, angico, rabo-de-bugio, açoita-cavalo, louro, canela, mamica-de-

canela e canjerana. A fauna é relativamente abundante na região devido à cobertura vegetal existente, com destaque para as aves.

A área total da propriedade é de 45 hectares e seu relevo é predominante suave ondulado. Apesar de estar em uma região antiga em termos de uso do solo, a propriedade está em conformidade com a atual legislação ambiental. A qualidade do solo (terra roxa estruturada e partes de cambissolo) é muito boa em termos de fertilidade e estrutura física. Praticamente toda a área da propriedade é composta por solos de capacidade de uso do grupo A e classes I, II e III (sob o ponto de vista agronômico), que apresentam quase ou nenhuma restrição de uso. A Figura 5 apresenta o croqui da propriedade, e o Quadro 14 apresenta dados sobre os sete talhões de terra da propriedade, destacando seus valores unitário e total e o uso atual do solo.

Figura 5 – Croqui do Sítio São Pedro.



Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 14 – Capital natural do Sítio São Pedro

Classe de uso de solo	Área (ha)	Valor unitário	Valor total anual	Uso atual
Terra nua classe I	27,0	72.500,00	1.957.500,00	Agricultura
Terra nua classe II	3,00	55.000,00	165.000,00	APP + RL
Terra nua classe I	6,00	72.500,00	435.000,00	Pastagem
Terra nua classe I	0,50	72.500,00	36.250,00	Construções e horta
Terra nua classe III	2,50	40.000,00	100.000,00	Agricultura
Terra nua classe III	6,00	30.000,00	180.000,00	APP + RL
Total	**45,00**		**2.873.750,00**	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020., 2020.

No croqui está representada a cultura semiperene de mandioca para indústria, que ocupa os 2,50 hectares de terra classe III do Quadro14 mais para o fundo da propriedade em direção ao rio, onde o relevo é mais acidentado. As pastagens perenes, que somam 6 ha conforme o quadro, se dividem entre 1 ha de pasto nativo (o famoso potreiro), que fica ao lado do complexo sala de espera e de ordenha – onde as bezerras ficam esperando as mães. Os demais 5 hectares são de pastagem perene de verão (tifton no caso). A área de APP + Reserva legal se estende desde a entrada da propriedade, rodeando as casas e os galpões até o rio, margeando todo o lado sul do sítio. À margem leste do Sítio São Pedro há o córrego Colina Verde, que faz parte da bacia hidrográfica do Rio das Antas. Suas matas ciliares estão bem preservadas e o córrego é piscoso. Há uma mina d´água próxima da sede de boa qualidade e vazão mais que suficiente para atender a demanda da população residente e das atividades da bovinocultura de leite e avicultura.

O Quadro 15 detalha o uso dos solos no Sítio São Pedro. Dos 45 hectares que forma a propriedade, 9,5 são ocupados com área de preservação permanente, reserva legal e construções e 35,5 hectares são áreas para cultivo. O uso no inverno e no verão mostra que a área cultivada é de 53,5 hectares, sendo 8,5 ha de culturas perenes.

Quadro 15 – Uso das áreas de cultivo do Sítio São Pedro

Talhão	Área (ha)	%	Uso no verão	Área (ha)	%	Uso no inverno
1	9,0	16,8%	Feijão	9,0	16,8%	Trigo
2	9,0	16,8%	Milho grão			Cobertura
3	4,5	8,4%	Milho silagem	4,5	8,4%	Aveia e azevém
4	4,5	8,4%	Milheto	4,5	8,4%	Aveia e azevém
5	2,5	4,7%	Mandioca			
6	1,00	1,9%	Nativo			
7	5,00	9,3%	Tifton			
Total cultivo	35,5	66,4%		18,8%	33,6%	
Total cultivada	53,5	100,0%				

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020., 2020.

O quadro a seguir apresenta a participação percentual de cada atividade na área cultivada.

Quadro 16 – Porcentagem das atividades praticadas no Sítio São Pedro

Atividade leiteira	44,9%
Milho grão	16,8%
Feijão	16,8%
Trigo	16,8%
Mandioca	4,7%
Soma	100%

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020., 2020.

A.3.1.1.2 Capital físico

Pode-se afirmar que a infraestrutura de capitais físicos no Sítio São Pedro é suficiente para uma boa condução das atividades agropecuárias desenvolvidas. Além do aviário, da casa sede e das casas dos dois filhos, a maioria das benfeitorias é utilizada na pecuária de leite, como estábulo, cercas, cochos, bebedouros, curral, silo e sala de ordenha.

A casa sede foi bastante modificada desde que Herr Herbert ergueu a primeira versão após seu casamento em 1953. Em 2019, ano de referência para as reflexões desse caso, a casa sede tinha 140 metros quadrados, era feita de alvenaria com cobertura de telhas de barro, piso de tacos de madeira na parte interna e cerâmica nos banheiros e cozinhas. Sim, a casa sede tem mais de uma cozinha – uma para o dia a dia e outra para os preparos especiais, como descarnar uma novilha, um carneiro ou um suíno e fazer embutidos – procedimentos tão comuns nas propriedades rurais. Essa cozinha fica anexa à casa sede e sua área está contida nos 140 metros quadrados. O estado de conservação é muito bom porque tanto Frau Anelise quanto Maria são exigentes nesse aspecto.

As casas dos dois filhos são menores, mas com padrão semelhante e até mais modernas. Ambas têm antena parabólica e os jovens têm internet em casa. A casa de Guilherme e Helena é a mais recente, com 110 metros quadrados, e a de Marco e Margarida é mais antiga, mas maior, com 120 metros quadrados. Os valores atuais de mercado e vida útil restantes nas opiniões dos moradores aparecem no Quadro 17. A avaliação da família em relação ao valor de mercado do metro quadrado das casas levou em conta os materiais utilizados, sendo que a casa sede foi toda construída em madeira de lei, que era abundante na propriedade, e por isso tem maior valor.

As cercas permanentes estão em condições razoáveis de conservação e instaladas na frente da propriedade, na pastagem perene e ao longo das áreas de preservação e na divisa com o vizinho na área de mandioca. Como tanto a propriedade como toda a região adota plantio direto e participa dos programas governamentais de microbacias, não há cercas em áreas de lavouras, inclusive para não atrapalhar a movimentação das máquinas. Internamente usam-se apenas cercas elétricas nos períodos de pastejo. A quantidade de cercas elétricas é função da área a piquetear em cada ano.

As instalações das atividades da pecuária leiteira e da avicultura foram construídas ou adaptadas no decorrer do tempo seguindo as orientações e padrões da cooperativa e com o crescimento do rebanho leiteiro. Vale ressaltar que essas adaptações não foram feitas por livre vontade da família, mas por exigências para se manter competitiva e para atender as demandas dos compradores finais, especialmente no caso da avicultura.

Atualmente, o sítio tem 25 vacas em lactação e as instalações para o leite são adaptadas a esse número de animais e à produção correspondente. No caso da sala de alimentação, o tamanho precisa atender a proporção de 4 m^2 por vaca; para a sala de espera são 4 m^2 por vaca; a sala de ordenha tem 30 m^2 e há mais 10 m^2 para o resfriador de 1.000 litros. Essas construções são de alvenaria, com cobertura de telha de barro, e estão entre condição razoável a muito boa, o que reflete na vida útil restante das mesmas.

Os silos foram construídos para conter a quantidade de silagem que a propriedade tem produzido para seu rebanho leiteiro, considerando perdas em anos de maior e menor produção de massa verde. Um deles é de superfície, e o outro é do tipo trincheira sem revestimento. O galpão, de uso geral – para guardar máquinas, equipamentos e outros tantos utensílios – é feito de madeira com cobertura de telha de barro. A cobertura dessas benfeitorias mais simples poderia ser de fibrocimento, mas nessa região isso não é recomendável por duas razões: primeiro pelos invernos rigorosos, e segundo pela possibilidade de chuvas de granizo, que causam alta mortalidade no rebanho de aves durante esse evento climático.

O galpão do aviário tem 12 × 100 m, e sua descrição está relativamente resumida no Quadro 17. Havia um galpão mais antigo, que a família optou por desmanchar e construir esse mais novo, há cerca de quatro anos. Ele já inclui o arco de desinfecção com piso e fica próximo à entrada da propriedade, das casas e demais instalações para facilitar a entrada e saída dos caminhões que trazem os pintainhos, as rações, retiram os lotes etc. Todos os veículos passam pelo arco de desinfecção, facilitando todos os processos do sítio. A família decidiu se manter na atividade, mas não a ampliar.

Quadro 17 – Benfeitorias do Sítio São Pedro

Item	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Taxa de manutenção (% ao ano)
Benfeitorias						
Casa sede	metros quadrados	140,00	1.600,00	224.000,00	40	1%
Casa Marco e Margarida	metros quadrados	120,00	1.300,00	156.000,00	60	1%
Casa Guilherme e Helena	metros quadrados	110,00	1.400,00	154.000,00	50	1%
Sala de alimentação	metros quadrados	100,00	420,00	42.000,00	20	1%
Galpão/depósito	metros quadrados	120,00	150,00	18.000,00	20	1%
Cercas permanentes	metros	2.075,00	25,00	51.875,00	25	1%
Cerca elétrica	metros	3.200,00	3,60	11.520,00	10	2%
Instalações hidráulicas – pecuária leiteira e casa	metros	400,00	7,60	3.040,00	20	2%
Bezerreira móvel	unidade	5,00	65,00	325,00	5	2%
Bebedouro	unidade	6,00	53,00	318,00	20	1%
Sala de espera	metros quadrados	75,00	240,00	18.000,00	20	1%
Silo de superfície	metros cúbicos	168,75	0,20	33,75	20	1%
Silo trincheira s/ revestimento	metros cúbicos	168,75	2,00	337,50	35	1%
Silo metálico de ração graneleiro vertical (leite)	toneladas	4,3	7.300,00	31.633,33	35	1%
Sala do resfriador	metros quadrados	10,00	430,00	4.300,00	35	1%
Sala de ordenha	metros quadrados	30,00	450,00	13.500,00	35	1%
Galpão aviário 12×100 m construído	metros quadrados	1.200,00	150,00	180.000,00	28	1%
Instalações elétricas e hidráulicas da avicultura	valor total			26.500,00	24	2%
Forração com estrutura, cortinas laterais e internas, divisórias de PVC com telas do aviário e cooling sombrite	valor total			33.000,00	16	3%

Item	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Taxa de manutenção (% ao ano)
Fornalha grande + fornalha pequena	unidade	2,00		47.800,00	13	1%
Escritório padrão qualidade total	metros quadrados	20,00		14.400,00	23	1%
Subtotal benfeitorias				1.030.182,58		

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A propriedade é diversificada em termos de atividades, mas em áreas pequenas ela compartilha fatores de produção importantes, como máquinas, equipamentos e implementos com familiares e outros vizinhos. Isso tem sido importante para evitar que a família tenha de possuir uma estrutura muito acima do necessário para suas atividades. É claro que as coisas estão mudando e a segunda geração da família já está tomando conta do negócio, pois o mundo muda em ritmo acelerado.

Quadro 18 – Equipamentos, implementos e utensílios

Item	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Taxa de manutenção (% ao ano)	Valor residual (% atual)
Equipamentos/ implementos/ ferramentas							
Ordenhadeira canalizada com três conjuntos	unidade	1	19.000,00	19.000,00	16	10%	20%
Resfriador c/ tanque de expansão de 1.000 litros	unidade	1	16.750,00	16.750,00	21	3%	20%
Motor elétrico 3 HP trifásico	unidade	1	1.300,00	1.300,00	9	5%	20%
Pulverizador costal manual 20 litros	unidade	1	240,00	240,00	15	5%	0%
Pulverizador de barras 400 litros	unidade	1	12.900,00	12.900,00	12	5%	20%
Grade aradora de 14 discos hidráulica	unidade	1	16.000,00	16.000,00	20	3%	20%
Ensiladeira tratorizada de 1 linha	unidade	1	27.000,00	27.000,00	14	5%	20%
Subsolador com 5 hastes (fixo)	unidade	1	6.000,00	6.000,00	20	2%	20%
Carreta 3-4 toneladas 1 eixo	unidade	1	7.000,00	7.000,00	25	5%	20%

Item	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Taxa de manutenção (% ao ano)	Valor residual (% atual)
Distribuidor de ureia 600 kg	unidade	1	4.000,00	4.000,00	21	2%	20%
Ferramentas e utensílios	unidade	1	3.500,00	3.500,00	18	5%	0%
Gerador 6,5 KVA	unidade	1	5.000,00	5.000,00	19	3%	20%
Boiler 100 litros	unidade	1	1.600,00	1.600,00	11	10%	20%
Plantadeira PD 3 linhas	unidade	1	21.000,00	21.000,00	18	5%	20%
Plataforma traseira para trator	unidade	1	4.000,00	4.000,00	20	1%	20%
Roçadeira hidráulica de trator 1,8 m de largura	unidade	1	8.000,00	8.000,00	15	2%	20%
Roçadeira costal profissional	unidade	1	1.800,00	1.800,00	10	5%	20%
Motosserra média	unidade	1	1.800,00	1.800,00	20	2%	20%
Lava jato	unidade	1	1.500,00	1.500,00	9	2%	20%
Exaustores + nebulizador de média pressão aviário	unidade	6 + 1		26.000,00	14	2%	10%
Painel de comando aviário	unidade	1,00		18.000,00	9	2%	0%
Comedouros infantis (5 kg) e automáticos de 3 linhas; distribuição primária de ração até o aviário e carrinho de ração de 250 kg e carrinho para espalhar cal	valor total			37.300,00	12	2%	5%
Bebedouro Nippel 4 linhas aviário	unidade	1		23.700,00	11	2%	3%
Silo de 12 toneladas aviário	unidade	2		12.200,00	14	2%	10%
Distribuidor de esterco líquido de 4.000 L (compartilhado)	unidade	1	11.000,00	11.000,00	9	2%	20%
Subtotal equipamentos/ implementos/ ferramentas				286.590,00			

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

As máquinas e os veículos a serviço dos processos produtivos estão relacionados no Quadro19. O trator é de médio porte e compatível com as atividades da propriedade, tanto na agricultura quanto na pecuária. A colheitadeira é utilizada nas lavouras de feijão, milho e trigo (os primos a usam também para colher soja). As motocicletas são úteis tanto dentro da propriedade quanto fora dela e seu uso é cada vez mais comum. Houve uma discussão relativa aos automóveis particulares dos pais e filhos – se seriam incluídos ou não. A escolha foi considerar um automóvel que a família costuma utilizar para ir ao entreposto da cooperativa, para resolver problemas ou tratar de assuntos na vizinhança, ou seja, no dia a dia da empresa, e deixar seus automóveis de passeio como bens pessoais próprios. Esse entendimento foi consenso, deixando todos mais à vontade.

Quadro 19 – Máquinas e veículos

Item **Máquinas, veículos e animais de trabalho**	**Unidade**	**Quantidade**	**R$/ unidade**	**Valor total atual (R$)**	**Vida útil restante (anos)**	**Taxa de manutenção (% ao ano)**
Motocicleta	unidade	2	8.000,00	16.000,00	16	3%
Automóvel pequeno	unidade	1	45.000,00	45.000,00	14	3%
Trator médio porte (75 CV) 4×4	unidade	1	125.000,00	125.000,00	21	3%
Colheitadeira Case 4130 compartilhada (1/3)	unidade	1	240.000,00	240.000,00	25	5%
Subtotal máquinas, veículos e animais de trabalho				**426.000,00**		

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

As pastagens perenes são um capital importante nas propriedades de pecuária, assim como toda e qualquer cultura perene é fundamental nas propriedades onde existem. No caso das pastagens, elas tendem a perder valor no tempo por perderem capacidade de produção de matéria-seca ao longo de sua vida útil.

O Sítio São Pedro tem duas áreas de pastagem perene: uma é formada por um hectare de pasto nativo, chamado de potreiro porque é onde os produtores deixam os animais jovens próximos, participando e aguardando o ritual da alimentação e ordenha de suas mães; e o pasto perene de verão, que no caso do sítio é o tifton. O potreiro tem um cercado e nada é feito em termos de manejo nessa área. É apenas um espaço de descanso e movimentação dos animais.

A vida útil da pastagem de tifton, da maneira que tem sido implantada e manejada, é de nove anos. Na implantação ou reforma do tifton a tecnologia adotada é a seguinte em unidades por hectare: 20 mil mudas; 3 toneladas de calcário e 250 kg de 05-25-25. A manutenção aparece nos desembolsos anuais.

Quadro 20 – Pastagens perenes

Item	Unidade	Quantidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)
Pastagens perenes				
Pastagem nativa	hectares	1		
Tifton	hectares	5	17.061,36	9
Subtotal pastagem perenes			**17.061,36**	

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Distinguir quais animais do rebanho de uma propriedade pertencem ao capital físico daqueles que pertencem ao capital financeiro pode ser uma tarefa desafiadora. A dinâmica do rebanho da atividade leiteira do sítio pode ajudar a enfrentar essa tarefa. A propriedade possui 25 vacas em lactação, descarta os machos ao nascer, retém as fêmeas e não tem touro na propriedade. Toda a tecnologia da atividade será apropriadamente discutida em momento oportuno. Por ora, o relevante é o retrato do rebanho leiteiro produtivo e potencialmente produtivo no momento do retrato da propriedade apresentado no Quadro 21. Durante um ano de atividade leiteira, algumas vacas que estiveram em lactação serão enviadas para abate a preço de arroba de vaca; vacas que estavam secas (e prenhas) pariram e passaram para a categoria de vacas em lactação; jovens novilhas cresceram e bezerrinhas também; animais jovens e adultos morrem por diferentes causas. É a dinâmica do rebanho.

Quadro 21 – Rebanho leiteiro

Categoria animal	Unidade	Quantidade	R$ unidade	Valor total atual (R$)
Vacas em lactação	cabeças	25	4.408,32	110.208,00
Vacas secas	cabeças	7	3.967,49	26.449,92
Novilhas em recria acima de 24 meses	cabeças	8	3.967,49	31.739,90
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	cabeças	9	2.644,99	23.804,93
Bezerras até 12 meses	cabeças	13	881,66	11.020,80
Subtotal pastagem perenes		**61**		**203.223,55**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A.3.1.1.3 Capital financeiro

A situação está um tanto embaralhada entre o que é da família, do patrimônio e do negócio. A empresa familiar deve 150 mil do aviário que foi substituído pelo antigo, a ser pago em parcelas iguais nos próximos três anos (com juros incluídos) na condição de manter o aviário em funcionamento de acordo com as regras da cooperativa, e a família tem R$ 40.000,00 a pagar aos primos nos próximos dois anos. O saldo em caixa e aplicações é de R$ 14.000,00.

Quadro 22 – Capital financeiro

Item	Crédito	Débito
Dívida na cooperativa (*)		150.000,00
Dívida com primos (**)		40.000,00
Saldo em caixa e aplicações	14.000,00	
(*) 3 parcelas anuais		
(**) 2 parcelas		

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A.3.1.1.4 Capital humano

O capital humano do sítio é formado pela família que foi apresentada durante o histórico da empresa. A região oeste catarinense é caracterizada por pequenas e médias propriedades rurais baseadas em mão de obra familiar, que está cada vez mais escassa. O crescimento dos parques industriais e o atrativo das regiões urbanas país afora têm reduzido a população rural em todos os estados. Esse movimento migratório já tem efeitos na região, encarecendo a mão de obra e inviabilizando certas atividades em propriedades que dependem de funcionários. A família Schneider ainda não está nessa situação, mas já percebe os efeitos indiretos desse cenário em sua empresa.

Não há uma remuneração estabelecida para cada membro da família e todos são atendidos no que precisam. Eles têm conta aberta no posto, no mercado, na farmácia e assim por diante e mensalmente essas contas são acertadas pela fazenda diretamente nos estabelecimentos comerciais. Há uma conta bancária em comum entre o Sr. Helmut e Marco Aurélio, sem muita conversa a respeito das entradas e saídas; claramente essa conta não movimenta toda a receita do sítio. Esse é um dos assuntos a serem debatidos no novo arranjo da empresa. O pró-labore da família é estimado em R$ 6.000,00/mês (sem contar com Guilherme e Helena, que têm renda própria).

A.3.1.2 Análise de viabilidade de longo prazo da empresa

A.3.1.2.1 Definição do horizonte de análise

A viabilidade de longo prazo do Sítio São Pedro será analisada para um horizonte de nove anos, período correspondente à menor vida útil restante de capitais físicos relevantes: painel do aviário e o distribuidor de esterco. A bezerreira móvel, cuja vida útil é de cinco anos, tem um valor muito baixo para justificar o horizonte e será reposta durante o período de análise. Isso permite que a análise seja feita sem a necessidade de novos investimentos significativos.

A.3.1.2.2 Variação patrimonial

A.3.1.2.2.1 Variação do capital natural

A região de Iporã do Oeste tem boa infraestrutura em termos de energia, telecomunicações e serviços e razoável em termos de estradas. Estima-se uma taxa média anual (real) de valorização da terra nua de 0,2% ao ano, resultando nos valores apresentados no Quadro 23.

Quadro 23 – Valor do capital natural nos anos zero e nove

Classe de uso de solo	Área (ha)	Valor unitário	Valor total anual	Valor ano 9
Terra nua classe I	27,00	72.500,00	1.957.500,00	1.961.026,32
Terra nua classe II	3,00	55.000,00	165.000,00	165.297,24
Terra nua classe I	6,00	72.500,00	435.000,00	435.783,63
Terra nua classe I	0,50	72.500,00	36.250,00	36.315,30
Terra nua classe III	2,50	40.000,00	100.000,00	100.180,14
Terra nua classe III	6,00	30.000,00	180.000,00	180.324,26
Total	**45,00**		**2.873.750,00**	**2.878.926,89**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A.3.1.2.2.2 Variação do capital físico

Os valores estimados para o ano 9 dos capitais físicos são apresentados nos Quadros 24, 25 e 26. Os valores foram estimados pelo método da reavaliação a preços de mercado, ou seja, com base no conhecimento e na opinião do Sr. Helmut, de sua família e dos *stakeholders* mencionados anteriormente sobre o valor de mercado de cada item com mais nove anos de uso, considerando o mercado regional e a maneira como a família utiliza esses capitais.

Quadro 24 – Valor das benfeitorias nos anos zero e nove

Item	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total anual (R$)	Valor residual (R$)	Valor ano 9
Benfeitorias						
Casa sede	metros quadrados	140,00	1.600,00	224.000,00	20%	190.000,00
Casa Marco e Margarida	metros quadrados	120,00	1.300,00	156.000,00	20%	140.000,00
Casa Guilherme e Helena	metros quadrados	110,00	1.400,00	154.000,00	20%	134.000,00
Sala de alimentação	metros quadrados	100,00	420,00	42.000,00	10%	25.000,00
Galpão/depósito	metros quadrados	120,00	150,00	18.000,00	10%	11.000,00
Cercas permanentes	metros	2.075,00	25,00	51.875,00	10%	35.000,00
Cerca elétrica	metros	4.060,00	3,60	14.616,00	5%	2.000,00
Instalações hidráulicas – pecuária leiteira e casa	metros	400,00	7,60	3.040,00	10%	1.900,00
Bezerreira móvel	unidade	5,00	65,00	325,00	0%	60,00
Bebedouro	unidade	6,00	53,00	318,00	10%	190,00
Sala de espera	metros quadrados	75,00	240,00	18.000,00	10%	11.000,00
Silo de superfície	metros cúbicos	168,75	0,20	33,75	0%	20,00
Silo trincheira s/ revestimento	metros cúbicos	168,75	2,00	337,50	20%	270,00
Silo metálico de ração graneleiro vertical (leite)	toneladas	4,3	7.300,00	31.633,33	30%	26.000,00
Sala do resfriador	metros quadrados	10,00	430,00	4.300,00	20%	3.500,00
Sala de ordenha	metros quadrados	30,00	450,00	13.500,00	20%	10.500,00
Galpão aviário 12×100 m construído	metros quadrados	1.200,00	150,00	180.000,00	10%	130.000,00
Instalações elétricas e hidráulicas da avicultura	valor total			26.500,00	0%	16.500,00
Forração com estrutura, cortinas laterais e internas, divisórias de PVC com telas do aviário e *cooling* sombrite	valor total			33.000,00	3%	15.000,00
Fornalha grande + fornalha pequena	unidade	2,00		47.800,00	5%	16.000,00
Escritório padrão qualidade total	metros quadrados	20,00		14.400,00	10%	9.000,00
Subtotal benfeitorias				**1.033.278,58**		**776.940,00**

Fonte – Elaborado pelos autores

Quadro 25 – Valor dos equipamentos e implementos nos anos zero e nove

Item	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)	Valor residual (% atual)	Valor no ano 9
Equipamentos/implementos/ ferramentas						
Ordenhadeira canalizada com três conjuntos	unidade	1	19.000,00	19.000,00	20%	11.000,00
Resfriador c/ tanque de expansão de 1.000 litros	unidade	1	16.750,00	16.750,00	20%	10.500,00
Motor elétrico 3 HP trifásico	unidade	1	1.300,00	1.300,00	20%	260,00
Pulverizador costal manual 20 litros	unidade	1	240,00	240,00	0%	100,00
Pulverizador de barras 400 litros	unidade	1	12.900,00	12.900,00	20%	5.200,00
Grade aradora de 14 discos hidráulica	unidade	1	16.000,00	16.000,00	20%	10.300,00
Ensiladeira tratorizada de 1 linha	unidade	1	27.000,00	27.000,00	20%	13.000,00
Subsolador com 5 hastes (fixo)	unidade	1	6.000,00	6.000,00	20%	4.000,00
Carreta 3-4 toneladas 1 eixo	unidade	1	7.000,00	7.000,00	20%	5.000,00
Distribuidor de ureia 600 kg	unidade	1	4.000,00	4.000,00	20%	2.800,00
Ferramentas e utensílios	unidade	1	3.500,00	3.500,00	0%	1.800,00
Gerador 6,5 KVA	unidade	1	5.000,00	5.000,00	20%	3.200,00
Boiler 100 litros	unidade	1	1.600,00	1.600,00	20%	600,00
Plantadeira PD 3 linhas	unidade	1	21.000,00	21.000,00	20%	12.600,00
Plataforma traseira para trator	unidade	1	4.000,00	4.000,00	20%	2.700,00
Roçadeira hidráulica de trator 1,8 m de largura	unidade	1	8.000,00	8.000,00	20%	4.200,00
Roçadeira costal profissional	unidade	1	1.800,00	1.800,00	20%	500,00
Motosserra média	unidade	1	1.800,00	1.800,00	20%	1.200,00
Lava jato	unidade	1	1.500,00	1.500,00	20%	300,00
Exaustores + nebulizador de média pressão aviário	unidade	6 + 1		26.000,00	10%	11.000,00
Painel de comando aviário	unidade	1,00		18.000,00	0%	0,00
Comedouros infantis (5 kg) e automáticos de 3 linhas; distribuição primária de ração até o aviário e carrinho de ração de 250 kg e carrinho para espalhar cal	valor total			37.300,00	5%	12.000,00
Bebedouro Nippel 4 linhas aviário	unidade	1		23.700,00	3%	5.000,00
Silo de 12 toneladas aviário	unidade	2		12.200,00	10%	5.100,00
Distribuidor de esterco líquido de 4.000 L (compartilhado)	unidade	1	11.000,00	11.000,00	20%	2.200,00
Subtotal equipamentos/ implementos/ferramentas				**286.590,00**		**124.560,00**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 26 – Valor máquinas e veículos nos anos zero e nove

Item	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)	Valor residual (% atual)	Valor no ano 9
Máquinas, veículos e animais de trabalho						
Motocicleta	unidade	2	8.000,00	16.000,00	30%	10.000,00
Automóvel pequeno	unidade	1	45.000,00	45.000,00	30%	25.000,00
Trator médio porte (75 CV) 4×4	unidade	1	125.000,00	125.000,00	30%	88.000,00
Colheitadeira Case 4130 compartilhada (1/3)	unidade	1	240.000,00	240.000,00	30%	180.000,00
Subtotal máquinas, veículos e animais de trabalho				**426.000,00**		**303.000,00**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

No caso da pastagem, o valor do tifton no ano 9 será zero, pois corresponde a sua vida útil restante.

Evolução do rebanho

A dinâmica da evolução do rebanho da pecuária leiteira é relativamente complexa durante o tempo, envolvendo as entradas de animais – por meio de compras e nascimentos – e as saídas – dadas pela morte e venda de animais e por mudanças de categoria devido ao crescimento das categorias mais jovens.

O rebanho leiteiro do Sítio São José tem se mantido estável nos últimos anos, com média anual de 25 vacas em lactação, sete vacas secas, nove novilhas acima de dois anos e oito novilhas de um a dois anos, além das bezerras nascidas no ano. Os coeficientes técnicos necessários para representar a dinâmica desse rebanho são apresentados no Quadro 27. Por meio desses coeficientes foi gerada a evolução anual do rebanho, apresentada no Quadro 28, considerando a estratégia de comercialização dos animais adotada pelo produtor, que consiste em descartar bezerros e parte das vacas secas e vender fêmeas em quantidade suficiente para manter o rebanho estável, sempre com 25 vacas em lactação, mantendo as demais fêmeas para reposição das vacas. O produtor não compra novas matrizes leiteiras.

Quadro 27 – Coeficientes técnicos do rebanho bovino leiteiro do Sítio São José

Item	Unidade	
Vacas em lactação	cabeças	25
Período em lactação	dias/ano	320
Produtividade média anual	litros/vaca/dias de lactação	16,0
Intervalo entre partos	meses	15
Taxa de natalidade das vacas em lactação	% ao ano	80
Idade ao primeiro parto	meses	27
Total de vacas	cabeças	32
Vacas em lactação/total de vacas	%	78,9%
Vacas secas/total de vacas	%	21,1%
Taxa de descarte de vacas	%	20
Taxa de mortalidade de bezerros(as)	%	10
Taxa de mortalidade das demais categorias	%	4
Nascimentos	cabeças	13
Produção de leite	litros/ano	146.000
Produção de leite	litros/vaca/ano	5.120
Produção de leite	litros/dia	400

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 28 – Evolução do rebanho bovino leiteiro do Sítio São José com base na situação encontrada no diagnóstico, sem arredondamento

Categoria animal	Início do ano	Nascimentos	Mortes	Descarte	Vendas	Estoque inicial (saídas)	Mudança de categoria	Início do ano 2
Vacas em lactação	25,0	0,0	1,0	5,0	0,0	19,0	6,0	25,0
Vacas secas	6,7	0,0	0,3	1,3	0,0	5,1	1,6	6,7
Novilhas em recria acima de 24 meses	8,0	0,0	0,3	0,0	0,1	7,6	–7,6	8,0
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	9,0	0,0	0,4	0,0	0,6	8,0	–8,0	9,0
Bezerras de até 12 meses	0,0	12,5	1,3	0,0	2,3	9,0	–9,0	0,0
Bezerros de até 12 meses	0,0	12,5	1,3	11,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Reprodutores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	**48,7**	**25,0**	**1,9**	**17,6**	**3,0**	**48,7**	**–17,0**	**48,7**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 29 – Projeção do rebanho bovino leiteiro do Sítio São José com base na situação encontrada no diagnóstico para o ano 9

Categoria animal	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)
Vacas em lactação	cabeças	25	4.408,32	110.208,00
Vacas secas	cabeças	7	3.967,49	26.449,92
Novilhas em recria acima de 24 meses	cabeças	8	3.967,49	31.739,90
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	cabeças	9	2.644,99	23.804,93
Bezerras até 12 meses	cabeças	13	881,66	11.020,80
Total de animais (pós-nascimentos)		**61**		**203.223,55**

Fonte – Elborado pelos autores

A.3.1.2.3 Estimativas de receitas

Pecuária leiteira

A bovinocultura de leite do Sítio São José gera receitas com a venda do leite e com a venda e o descarte de animais. O termo *venda* se refere a animais vendidos para outros produtores como capital físico. *Descarte* é o termo para animais destinados ao abate. Anualmente são descartados 11,3 bezerros por um preço médio de R$ 66,73/cabeça. As vacas descartadas pesam em média 500 kg e são comercializadas por um preço médio de R$ 4,47/kg de peso vivo e rendimento de carcaça de 48%, enquanto as bezerras são vendidas pelo valor equivalente a 20% da vaca em lactação, correspondente a R$ 881,66/cabeça. A produção anual de leite é de 146.000 litros, a um preço médio de R$ 1,35/litro, posto propriedade com Funrural de 1,5% a descontar – da mesma forma, essa contribuição é devida sobre todas as vendas da propriedade. Além disso, para os produtos vendidos à cooperativa, o produtor recolhe ainda 1% de taxa conta capital.

Quadro 30 – Receita com a venda do leite

Preço referência (R$/litro)	1,35
Produção (litros/ano)	146.000,00
Receita com venda de leite (R$/ano)	197.538,00

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 31 – Receita com o crescimento, venda e descarte de animais

Categoria animal	R$/ano
Vacas em lactação	5.364,00
Vacas secas	1.430,40
Novilhas em recria acima de 24 meses	317,40
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	1.692,79
Bezerras de até 12 meses	1.983,74
Bezerros de até 12 meses	750,68
Receita anual (R$/ano)	11.539,02

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Avicultura

A propriedade deve entregar animais para abate com 28,7 dias de alojamento e respeitar os seguintes intervalos de tempo: 18 lotes para troca da cama; 17 dias de intervalo entre lotes e 28 dias de intervalo entre lotes para limpeza. Com esses critérios, a propriedade aloja 7,88 lotes por ano. A densidade é de 19 aves por metro quadrado; portanto são 22.800 aves/lote e peso final de 1,43 kg por ave. Considerando a taxa média de mortalidade de 3,02%, cada lote resulta em 22.111 aves a R$ 0,35/ave, resultando em R$ 7.739,00/lote. Outra renda vem da cama de aviário – são 171 toneladas de cama a R$ 35,00/tonelada a cada 18 lotes, o que resulta em R$ 332,50/lote, totalizando R$ 8.071,50/lote ou R$ 63.603,45/ano.

Agricultura

A produtividade média do milho é de 160 sacas/há, totalizando 1.440 sacas vendidas por R$ 30,00/saca em média ou R$ 43.200,00/ano. A produção total anual de feijão é de 405 sacas (produtividade de 45 sacas/ha), com preço de R$ 130,00/sc ou R$ 52.560,00/ano. Para o trigo, a produtividade é de 70 sacas por hectare a R$ 42,50 a saca, gerando R$ 26.775,00/ano. A mandioca de um ciclo rende 25 toneladas por hectare, ou 62,5 toneladas em 2,5 hectares, comercializadas em média por R$ 400,00/tonelada, resultando em R$ 25.000,00/ano.

Quadro 32 – Estimativa das entradas de caixa do ano 1 ao 9

Descrição	ANO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Receita da pecuária leiteira	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02	209.077,02
Receita da avicultura	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45
Venda do milho	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Venda do feijão	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00
Venda do trigo	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00
Venda da mandioca	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

A.3.1.2.4 Estimativas de despesas

Os quadros a seguir apresentam os coeficientes técnicos representativos para a propriedade, de cada atividade, de acordo com a tecnologia adotada, bem como os preços dos fatores de produção médios esperados pela família.

Quadro 33 – Estimativa dos desembolsos com a atividade milho para grão

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente tratada	milho híbrido	60.000 sementes	1,00	574,93	574,93	5.174,40
Calcário	1 aplic. a cada 3 anos	tonelada	3,43	136,28	467,43	4.206,85
Adubo de base	09-33-12	kg	400	1,90	760,24	6.842,16
Herbicida dessecante	Roundup	litro	3,40	20,34	69,14	622,27
Herbicida	Calisto	litro	0,30	399,09	119,73	1.077,55
Inseticida	Brilhante BR	litro	0,75	25,90	19,43	174,83
Adubação cobertura (2 aplicações)	Ureia	kg	400	1,55	620,16	5.581,44
Inseticida	Match CE 500	litro	0,30	75,47	22,64	203,76
Fungicida	Abacus	litro	0,30	192,87	57,86	520,74
Combustível	óleo diesel	litro	47,47	3,43	162,81	1.465,30
Total					**2.874,36**	**25.869,28**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 34 – Estimativa dos desembolsos com a atividade feijão

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Herbicida dessecante	Roundup WG	kg	1,50	30,33	45,49	409,43
Semente	Iapar Tuiuiú	kg	65	6,78	440,70	3.966,30
Adubo de base	09-33-12	kg	350	1,90	665,21	5.986,89
Tratamento de semente	Cruiser 350 fs	litro	0,20	432,97	86,59	779,35
Adubo de cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	200	1,55	310,08	2.790,72
Herbicida pré-emergente	Fusiflex	litro	2,00	100,75	201,49	1.813,43
Inseticida – parte aérea	Connect	litro	0,75	51,96	38,97	350,73
Inseticida – parte aérea	Curyon 550 (2 aplicações)	litro	0,50	120,80	60,40	543,58
Fungicida – parte aérea	Amistar Top (3 aplicações)	litro	1,20	241,83	290,20	2.611,76
Calcário	1 aplicação a cada 3 anos	tonelada	0,67	136,28	90,85	817,66
Combustível	óleo diesel	litro	74,13	3,43	254,28	2.288,50
Total					**2.484,26**	**22.358,34**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 35 – Estimativa dos desembolsos com a atividade trigo

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Herbicida dessecante	Roundup WG	kg	1,50	30,33	45,49	409,43
Semente	Trigo para pão certificada	kg	200	2,10	420,00	3.780,00
Adubo de base	08-20-20	kg	350	1,75	612,50	5.512,50
Tratamento de semente	Spectro	litro	0,20	101,59	20,32	182,86
Adubo de cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	200	1,55	310,08	2.790,72
Herbicida pré-emergente	Ally	g	4,00	1,16	4,64	41,76
Inseticida – parte aérea	Match CE 500	litro	0,10	74,47	7,45	67,02
Inseticida – parte aérea	Certero SC 480	litro	0,03	188,60	5,66	50,92
Inseticida – parte aérea	Engeo Pleno	litro	0,10	192,67	19,27	173,40
Fungicida – parte aérea	Tit 250 SC	litro	0,75	63,32	47,49	427,41
Fungicida – parte aérea	Nativo	litro	0,75	91,86	68,90	620,06
Combustível	óleo diesel	litro	62,13	3,43	213,12	1.918,06
Total					**1.774,90**	**15.974,14**

Fonte – Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 36 – Estimativa dos desembolsos com a atividade mandioca para indústria

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Ramas	ramas preparadas	m^3	6,2	4,00	24,79	61,98
Combustível	óleo diesel	litro	32,0	3,43	109,76	274,40
Mão de obra para colheita	temporária	h/h	16,0	32,50	520,00	1.300,00
Aluguel do afofafor	aluguel	h/m	16,0	20,00	320,00	800,00
Total					**974,55**	**2.436,38**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 37– Estimativa dos desembolsos com a atividade frango de corte

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Gás para queimar penas	Botijão de 13 kg	unidade	1	75,00	75,00	591,11
Lenha	Lenha	m^3	23	65,00	1.495,00	11.782,81
Combustível	Gasolina	litro	8	4,55	36,40	286,89
Energia	Energia elétrica	kW/h	2.371	0,39	924,69	7.287,92
EPI's	EPI's	kit	1	110,00	110,00	866,96
Total					**2.641,09**	**20.815,69**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 38 – Estimativas dos desembolsos com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): milho silagem.

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente	alta tecnologia	kg	1,2	686,33	823,60	3.706,18
Fertilizante no plantio	09-33-12	kg	350,0	1,86	649,32	2.921,94
Combustível	óleo diesel	litro	116,0	3,43	397,88	1.790,46
Fertilizante em cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	300,0	1,56	466,50	2.099,25
Herbicida	Roundup original	litro	4,0	19,43	77,72	349,74
Inseticida	Certero SC 480	litro	0,1	191,00	19,10	85,95
Fungicida	Priori Extra	litro	0,3	154,60	46,38	208,71
Lona	lona	m2	270,0	1,65	445,50	445,50
Inoculante	inoculante para silagem	frasco/ pacote	1,0	1,52	1,52	6,86
Total					**2.927,52**	**11.614,59**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 39 – Estimativas dos desembolsos com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): milheto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantida-de	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente	semente híbrida de milheto	kg	20,0	3,60	71,00	319,50
Combustível	óleo diesel	litro	45,6	3,40	156,40	703,80
Fertilizante em cobertura	ureia (4 aplicações)	kg	500,0	1,60	777,50	3.498,80
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	300,0	1,80	541,40	2.436,50
Total					**1.546,30**	**6.958,60**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 40 – Estimativas dos desembolsos com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): aveia + azevém

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente de aveia	semente certificada de aveia	kg	100,0	1,80	183,00	1.647,00
Semente de azevém	semente certificada de azevém	kg	20,0	4,30	86,00	774,00
Fertilizante em cobertura 1	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,0	0,0	300,00	2.700,00
Combustível	óleo diesel	litro	53,6	3,40	183,80	1.654,60
Fertilizante em cobertura 2	ureia (4 aplicações)	kg	200,0	1,60	311,00	2.799,00
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	150,0	1,80	270,70	2.436,50
Total					**1.334,60**	**12.011,10**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 41 – Estimativas dos desembolsos com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): manutenção do tifton/pioneiro

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Fertilizante em cobertura 1	ureia (4 aplicações)	kg	500,0	1,56	777,50	3.887,50
Fertilizante em cobertura 2	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,00	0,02	300,00	1.500,00
Inseticida (Decis)	Decis	litro	1,0	79,17	79,17	395,85
Combustível	óleo diesel	litro	34,4	3,43	117,99	589,96
Fertilizante 05-25-25	05-25-25	kg	300,0	1,80	541,44	2.707,20
Calcário	1.500 kg a cada 2 anos	kg	750,0	0,16	117,63	588,15
Total					**1.933,73**	**9.668,66**

Fonte – Os autores, 2020.

Despesas com o manejo do rebanho

A suplementação do rebanho é feita da seguinte forma: as vacas em lactação recebem 5 kg de ração comercial durante 320 dias por ano; as vacas secas, 3 kg por 20 dias (ração pré-parto); as novilhas em recria acima de 24 meses, 2 kg/dia durante 45 dias; aquelas entre 12 e 24 meses recebem 1 kg por 240 dias; as bezerras recebem 1 kg por 270 dias. São rações específicas para cada categoria com preços diferentes. A mineralização do rebanho é feita com sal mineralizado com 75 gramas por cabeça por dia o ano todo. O rebanho é vacinado como preconizam os técnicos, mas os medicamentos são utilizados conforme o necessário e se escolhem aqueles eficientes, mas de preços mais acessíveis, evitando modismos. As categorias animais vacinadas/tratadas e as dosagens e os números de aplicações das vacinas e medicamentos seguem as recomendações técnicas. As vacinas aplicadas ao rebanho são: clostridiose, leptospirose, cattlemaster e para mastite. São utilizados detergentes ácido e alcalino, pré e pós-*dipping*, testes de mastite e exames de brucelose e tuberculose nos animais vendidos para reprodução. Dentre os medicamentos utilizados estão antibióticos, antitérmicos, vermífugos, para reprodução, específicos para mastite e tratamento de tetos em período seco, repositores pós-parto/intoxicação. No total, a propriedade utiliza o equivalente a 181 litros desses produtos. As estimativas para esses desembolsos são apresentadas abaixo.

Quadro 42 – Estimativa de custos relacionados ao gado

Descrição	R$/ano
Ração comercial bovinos	60.000,00
Mineralização bovinos	5.000,00
Vacinas e medicamentos bovinos	7.800,00

Fonte – Os autores, 2020.

Outras despesas da atividade leiteira são estimadas a seguir:

Quadro 43 – Outras despesas da atividade leiteira

Descrição	R$/ano
Custo de energia elétrica	1.100,00
Gasto adicional com combustíveis	1.000,00
Custo de assistência técnica	1.000,00
Custo de inseminação artificial (sêmen)	1.800,00

Fonte – Os autores, 2020.

Considerando os valores e critérios apresentados nos quadros anteriores, foram estimados os gastos anuais com a manutenção de benfeitorias, equipamentos, máquinas e pastagens. O ITR corresponde a 0,02% do valor da terra nua; o pró-labore da família foi indicado por eles em R$ 6.000,00/mês para Helmut e Maria e Marco Aurélio e Margarida, uma vez que Guilherme e Helena têm renda própria. O resumo dos desembolsos está no Quadro 44.

Quadro 44 – Estimativa dos desembolsos de caixa do ano 1 ao 9

Descrição	R$/ano
Ração comercial de bovinos	60.000,00
Mineralização de bovinos	5.000,00
Vacinas e medicamentos de bovinos	7.800,00
Outras despesas com atividade leiteira	4.900,00
Manutenção de benfeitorias	11.375,68
Manutenção de equipamentos/implementos	9.959,50
Manutenção de máquinas/veículos	17.580,00
Manutenção de pastagens perenes	9.668,66
Despesas com avicultura	20.815,69
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)	8.979,71
Energia elétrica da casa sede e outros	1.200,00
Despesas financeiras (custeio e outros)	1.524,79
ITR	574,75

Descrição	R$/ano
Despesas com milho grão	25.869,28
Despesas com feijão	22.358,34
Despesas com trigo	15.974,14
Despesas com mandioca	2.436,38
Cultivos para pecuária leiteira	30.584,27
Remuneração à família (consumo familiar)	72.000,00
Total	**328.601,20**

Fonte – Os autores, 2020.

A.3.1.2.5 Fluxo de caixa da empresa no diagnóstico

A.3.1.2.5.1 Análise econômica

O Quadro 45 apresenta o fluxo de caixa do diagnóstico do Sítio São Pedro, com o valor de seu patrimônio no ano 0 e no ano 9 e as receitas e desembolsos anuais da propriedade. O patrimônio da família Schneider, em capital natural e físico de R$ 4.840.737,59, gera receitas anuais de R$ 420.305,47, desembolsos de R$ 329.237,23 e saldos de caixa anuais de R$ 91.068,24. O VPL dessa empresa, calculado a uma taxa real anual de 1,0% ao ano, é de R$ 137.331,57 negativos, e a TIR é de 0,65% ao ano. Apesar dos saldos anuais positivos, os resultados mostram que, mantidas as atuais atividades e respectivas tecnologias, a propriedade não tem viabilidade de longo prazo à taxa de juros indicada.

Quadro 45 – Fluxo de caixa do diagnóstico do Sítio São Pedro

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Venda do leite	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00	197.538,00
Venda de animais de pecuária leiteira	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02	11.539,02
Receita da atividade frango	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45
Venda do milho	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Venda do feijão	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00	52.650,00
Venda do trigo	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00	26.775,00
Venda da mandioca	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Valor da torra nua no ano 9										2.878.926,89
Valor das benfeitorias no ano 9										776.940,00
Valor dos equip. e implem. no ano 9										124.560,00
Valor das máq. e veíc. no ano 9										303.000,00
Valor das pastagens no ano 9										0,00
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9										204.057,65
SAÍDAS	4.837.641,59	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23	329.237,23
Valor da torra nua no ano 9	2.873.750,00									
Valor das benfeitorias no ano 9	1.030.182,58									
Valor dos equip. e implem. no ano 9	286.590,00									
Valor das máq. e veíc. no ano 9	426.000,00									
Valor das pastagens no ano 9	17.061,36									
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9	204.057,66									
Ração comercial de bovinos		60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mineralização de bovinos		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Vacinas e medicamentos de bovinos		7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
Outras despesas com atividade leiteira		4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00
Manutenção de benfeitorias		11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68	11.735,68
Manutenção de equipamentos/ implementos		9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50	9.959,50
Manutenção de máquinas/ veículos		17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00	17.580,00
Manutenção de pastagens perenes		9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66	9.668,66
Despesas com avicultura		20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)		9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75	9.615,75
Energia elétrica da casa sede e outros		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Despesas financeiras (custeio e outros)		1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79	1.524,79
ITR		574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75
Despesas com milho grão		25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28	25.869,28
Despesas com feijão		22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34	22.358,34
Despesas com trigo		15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14	15.974,14
Despesas com mandioca		2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38
Cultivos para pecuária leiteira		30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27	30.584,27
Remuneração à família (consumo familiar)		72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
SALDO	–4.837.641,59	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	4.378.662,78
VPL 1%	–137.331,57									
TIR	0,66%									

Fonte – : Os autores, 2020.

A.3.1.2.5.2 Análise financeira

O Quadro 46 apresenta os resultados da análise financeira da propriedade, que se mostra viável no horizonte de análise.

Quadro 46 – Análise financeira do diagnóstico do Sítio São Pedro

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	–4.837.641,59	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	91.088,24	4.378.662,78
RECURSOS PRÓPRIOS	4.837.641,59									
Dívidas na cooperativa		–50.000,00	–50.000,00	–50.000,00						
Dívida com primos		–20.000,00	–20.000,00							
Estoque de insumos										
Saldo em caixa e aplic.	14.000,00									
SALDO FINANCEIRO NO ANO	**14.000,00**	**21.088,24**	**21.088,24**	**41.088,24**	**91.088,24**	**91.088,24**	**91.088,24**	**91.088,24**	**91.088,24**	**4.378.662,78**
SALDO FINANCEIRO ACUMULADO	**14.000,00**	**35.088,24**	**68.138,48**	**97.204,72**	**188.272,97**	**279.341,21**	**370.408,46**	**461.477,69**	**662.545,83**	**4.931.088,71**

Fonte – Os autores, 2020.

A.3.I.3. Contribuição das atividades para o resultado da empresa

Para o cálculo de contribuição das atividades para o resultado da propriedade, apresentado no Quadro 47, o empresário e sua família utilizaram diferentes critérios para apropriar desembolsos comuns entre as atividades e os gastos imputados. Os desembolsos ligados diretamente a cada atividade foram totalmente atribuídos à respectiva atividade. A manutenção, a depreciação e os juros das benfeitorias de uso comum, além do gasto com energia elétrica da sede e a mão de obra familiar, foram distribuídos entre as atividades de acordo com a participação de cada atividade na receita total da empresa.

No caso dos valores de manutenção, depreciação e juros das máquinas e equipamentos de uso comum, os critérios variaram. Para a colheitadeira foi o tempo de uso em cada cultura; para os tratores e respectivos implementos foi o consumo proporcional de combustível; para equipamentos de uso mais geral foi a participação de cada cultivo na área total cultivada – essa mesma proporção foi utilizada para o valor do ITR.

Quadro 47 – Contribuição das atividades para o resultado da empresa

ITEM/ATIVIDADE	R$/ANO						
	Leite	Frango	Milho	Feijão	Trigo	Mandioca	Propriedade
Receita anual da atividade	**209.077,02**	**63.603,45**	**43.200,00**	**52.650,00**	**26.775,00**	**25.000,00**	**420.305,47**
Participação na receita	49,74%	15,13%	10,28%	12,53%	6,37%	5,95%	100,00%
Desembolsos com a atividade	**173.777,55**	**41.049,62**	**38.762,37**	**40.012,42**	**27.220,54**	**8.414,73**	**329.237,23**
Ração comercial de bovinos	60.000,00						60.000,00
Mineralização de bovinos	5.000,00						5.000,00
Vacinas e medicamentos de bovinos	7.800,00						7.800,00
Outras despesas com atividade leiteira	4.900,00						4.900,00
Manutenção de benfeitorias	4.394,05	4.824,59	632,46	764,18	403,50	356,89	11.375,68
Manutenção de equipamentos/ implementos	5.472,90	2.465,21	489,00	507,01	457,69	567,69	9.959,50
Manutenção de máquinas/ veículos	4.175,65	276,93	2.456,88	5.795,97	4.576,64	297,93	17.580,00
Manutenção de pastagens perenes	9.668,66						9.668,66
Despesas com avicultura		20.815,69					20.815,69
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)	5.111,54	1.590,09	1.080,00	789,75	669,38	375,00	9.615,75
Energia elétrica da casa sede e outros	596,93	181,59	123,34	150,32	76,44	71,38	1.200,00
Despesas financeiras (custeio e outros)			614,40	531,01	379,39		1.524,79
ITR	257,83		96,69	96,69	96,69	26,86	574,75
Despesas com milho grão			25.869,28				25.869,28
Despesas com feijão				22.358,34			22.358,34
Despesas com trigo					15.974,14		15.974,14
Despesas com mandioca						2.436,38	2.436,38
Cultivos para pecuária leiteira	30.584,27						30.584,27
Remuneração à família (consumo familiar)	35.815,73	10.895,52	7.400,33	9.019,15	4.586,66	4.282,60	72.000,00
Igual à margem bruta	**35.299,47**	**22.553,83**	**4.437,63**	**12.637,58**	**(445,54)**	**16.585,27**	**91.068,24**
VALORES IMPUTADOS	**42.473,85**	**26.965,53**	**8.778,26**	**11.445,33**	**9.607,99**	**3.432,18**	**102.703,16**
Depreciação de pastagens	1.895,71						1.895,71
Depreciação de benfeitorias	10.446,55	14.216,28	1.122,98	1.340,01	745,76	610,50	28.482,06
Depreciação de equipamentos	6.235,95	9.468,87	524,20	542,68	492,07	739,56	18.033,33
Depreciação de máq./equip./veíc.	5.016,83	437,17	1.604,40	3.515,17	2.713,99	379,12	13.666,67
Juros s/ pastagens	85,31						85,31
Juros s/ benfeitorias	2.521,58	2.148,43	375,29	453,75	238,94	212,17	5.950,15
Juros s/ equipamentos	689,84	634,79	66,24	68,73	61,89	109,08	1.630,58
Juros s/ máq./equip./veíc.	904,72	60,00	343,23	783,07	613,42	64,55	2.769,00
Juros s/ terra	12.645,14		4.741,93	4.741,93	4.741,93	1.317,20	28.188,12
Juros s/ rebanho	2.032,24						2.032,24
MARGEM LÍQUIDA	**–7.174,39**	**–4.411,70**	**–4.340,64**	**1.192,25**	**–10.053,53**	**13.153,09**	**–11.634,92**

Fonte – Os autores, 2020.

Os resultados mostram que apenas feijão e mandioca apresentam margens líquidas positivas. A mandioca é uma atividade que demanda poucos desembolsos em tecnologia e por vezes gera bons resultados, dependendo dos preços. No feijão a margem é mais estreita, mas consistente. Nas demais atividades os resultados não surpreendem, dado o resultado geral da empresa com VPL negativo a 1%.

A.3.2 Preenchendo e estendendo a FOFA para a escolha das estratégias

Após essa ampla visão da família, do patrimônio e do negócio, é hora de sistematizar esse conjunto de maneira a permitir, por meio dele, identificar caminhos para o futuro.

Quadro 48 – Pontos fortes e estratégias correspondentes

Pontos fortes	Estratégias para os pontos fortes
A produção diversificada do Sítio São Pedro (milho, feijão, mandioca, trigo, frango e leite) fortalece a empresa sob vários aspectos, quais sejam: (a) garante uma renda mínima à família no decorrer do tempo, mesmo em períodos nos quais o clima ou os preços de mercado não são favoráveis a uma ou outra atividade, pois as demais explorações (não afetadas) sustentam as necessidades básicas da família; (b) a família tem trabalho na propriedade durante todo o ano, sendo menor o tempo de ociosidade no uso do capital humano; (c) os capitais naturais e físicos da empresa têm uso racional no tempo, pela sucessão de cultivos no verão/inverno e pela complementariedade que existe entre as atividades agrícolas e pecuárias desenvolvidas na empresa, tais como o milho com o frango e leite e a integração lavoura-pecuária com o possível uso da terra pelo feijão e gado de leite (milheto, aveia e azevém); (d) a possibilidade da sucessão de cultivos, gerando renda diretamente ou não é fundamental para o sistema de plantio direto que a propriedade adota há décadas; (e) as receitas da empresa são bem distribuídas no ano, favorecendo a manutenção familiar, o custeio das atividades e a realização de investimentos.	Manter a produção diversificada no Sítio São Pedro, visando minimizar as variações de renda ao longo do tempo e propiciar a utilização mais racional dos capitais da empresa.
A empresa conta com bom capital humano em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes positivas e boa saúde, além de sua estrutura organizacional, a qual vem permitindo que as atividades agropecuárias da empresa sejam conduzidas eficientemente sob o ponto de vista técnico, resultando em níveis de produtividade acima da média regional.	Manter os membros da família sempre envolvidos e engajados com as atividades da empresa, por meio de uma atualização constante de seu planejamento estratégico.

Pontos fortes	Estratégias para os pontos fortes
A maioria das terras da empresa tem bom relevo e tem de média a alta fertilidade, favorecendo as atividades agrícolas desenvolvidas.	Buscar constantemente inovações tecnológicas que sejam viáveis economicamente, para que o Sítio São Pedro permaneça com produtividade acima da média regional e possa melhorar seus resultados econômicos e financeiros.
O Sr. Helmut tem um bom relacionamento pessoal com seus fornecedores, clientes, vizinhos e demais pessoas de sua comunidade, o que favorece seus negócios e o bem-estar de sua família.	Manter elevado o capital social da empresa, por meio da realização frequente de reuniões e confraternizações familiares e proativa participação em eventos comunitários.
A maioria dos capitais físicos da empresa encontra-se em bom estado de conservação, favorecendo o desenvolvimento das atividades produtivas.	Emprestar recursos de terceiros (bancos, fornecedores etc.) apenas quando as condições de juros e prazos desses financiamentos forem compatíveis com a rentabilidade esperada para as atividades desenvolvidas.
A empresa tem uma situação financeira normalizada, não tendo dívidas vencidas ou qualquer restrição de crédito no comércio local.	Sempre que possível, participar proativamente dos processos eleitorais do município e da microrregião para que as administrações públicas se mantenham eficientes, favorecendo o desenvolvimento regional.
A região da propriedade dispõe de bom índice de desenvolvimento humano e vem apresentando crescimento do PIB e de renda nos últimos anos, o que favorece o bem-estar familiar e a permanência da família na propriedade rural.	Estimular os familiares a participar das atividades associativas locais.
A empresa detém canais de comercialização consolidados, em especial na produção de frangos, que é conduzida sob o sistema de integração produtor-indústria, e na compra de insumos agrícolas com a cooperativa agropecuária da região.	
As condições edafoclimáticas da região permitem o cultivo de duas ou três safras por ano, favorecendo a utilização mais racional dos capitais da empresa.	
A atual geração dos Schneider tem forte espírito empreendedor, é meritocrática e está disposta a realizar novos investimentos, o que contribui para o desenvolvimento futuro da empresa.	
O capital social da empresa é bastante elevado, especialmente quanto à antiga relação de parcerias entre os familiares e parentes próximos ao Sítio São Pedro.	
As gerações atual e futura dos Schneider têm ampliado sua escolaridade em relação às gerações anteriores, favorecendo a condução de processos produtivos mais sofisticados, que requerem maiores conhecimentos tecnológicos e de gestão.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 49 – Pontos fracos e estratégias correspondentes

Pontos fracos	Estratégias para os pontos fracos
A produção diversificada do Sítio São Pedro traz alguns inconvenientes administrativos à empresa, quais sejam: (a) dificulta as atividades administrativas de controle individual das explorações desenvolvidas, em termos da realização dos registros físicos e financeiros e da apuração dos resultados de cada atividade em particular; (b) dificulta o planejamento e a execução dos processos produtivos, pelo fato de muitas atividades serem conduzidas simultaneamente durante o tempo; (c) exige constante investimento em capital humano (participação em treinamentos, eventos técnicos, entre outros) para conseguir acesso permanente às novas tecnologias que são disponibilizadas ao meio rural.	Elevar a produção para absorver a oferta de mão de obra familiar e permitir uma justa remuneração ao trabalho.
A pequena escala de produção do Sítio São Pedro, além de sua significativa diversificação, traz alguns problemas econômicos à empresa, quais sejam: (a) dificulta o acesso a máquinas, equipamentos e/ou benfeitorias de maior tamanho e menor custo de uso, reduzindo a eficiência produtiva e aumentando os custos unitários de produção; (b) resulta em menor poder de barganha, tanto na compra de insumos e serviços como na venda da produção.	Criar regras de distribuição de resultados para manter elevada a motivação de trabalho dos membros da família.
A família Schneider ainda não conseguiu estabelecer uma forma sustentável de remuneração ao capital humano da empresa, fato que tem resultado em descontentamentos de membros da família em relação aos valores recebidos por seu trabalho na propriedade.	Buscar, permanentemente, inovações tecnológicas para manter elevadas a produtividade das culturas e criações e obter ganhos associados ao pioneirismo na adoção de novas tecnologias.
A gestão dos negócios da família Schneider carece de um conjunto adequado de planejamento, organização e controle das finanças, resultando em maiores incertezas e descontentamentos aos membros da família.	Investir, sempre que possível, em infraestrutura, visando melhorar o conforto e elevar o bem-estar da família na propriedade.
Apesar dos bons rendimentos físicos (produtividade) que vêm sendo obtidos na maioria das atividades desenvolvidas, a rentabilidade da empresa como um todo tem sido baixa, com o VPL a 1% ao ano sendo negativo e a TIR ficando próxima de zero.	Participar de ações associativas, visando elevar o capital social da empresa e obter ganhos de escala na produção e comercialização.
	Melhorar os sistemas de controle da propriedade, visando identificar e corrigir deficiências no uso dos recursos e na organização do processo produtivo.
	Buscar, permanentemente, capacitar a mão de obra familiar nas técnicas produtivas buscando maior eficiência produtiva e maior qualidade para seus produtos.

Pontos fracos	Estratégias para os pontos fracos
	Melhorar a gestão financeira da empresa, delegando poderes aos membros da família que se dispuserem a executar esse serviço.
	Melhorar a gestão comercial da empresa, delegando poderes aos membros da família que tenham maior conhecimento e habilidade para realizar essa tarefa.
	Estabelecer a rotina de acompanhamento do plano estratégico e utilizar as reuniões para criar critérios de remuneração – pró-labore – dos familiares.

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 50 – Oportunidades e estratégias

Oportunidades	Estratégias para oportunidades
A ampliação das políticas públicas de apoio à agricultura familiar e de pequena escala de produção pode resultar em oportunidades de acesso mais fácil e barato ao crédito rural; a serviços gratuitos de assistência técnica e extensão rural; a cursos de capacitação para a empresa.	Manter-se sempre informado sobre as oportunidades provenientes de políticas públicas e/ou de programas desenvolvidos por seus clientes e fornecedores que possam favorecer os negócios familiares e a ampliação e melhoria dos capitais da empresa.
O aumento da concorrência na captação do leite pela ampliação do número e porte dos laticínios na região pode elevar o preço desse produto no futuro, beneficiando a atividade leiteira.	Procurar manter relações comerciais com compradores que remunerem melhor os produtos de maior qualidade.
A retomada do crescimento econômico brasileiro tende a ter um impacto significativo na demanda por produtos lácteos, favorecendo a atividade leiteira.	Ampliar a produção de leite e melhorar sua qualidade para aproveitar os preços mais elevados desse produto em relação aos valores recebidos atualmente.
Desvalorizações do real frente ao dólar podem favorecer as exportações brasileiras de aves e melhorar a rentabilidade dessa atividade, assim como desestimular as importações de trigo e lácteos, elevando os preços de paridade de importação desses produtos no mercado interno.	Acompanhar cotidianamente os preços dos produtos e dos fatores de produção relevantes para a empresa, a fim de aproveitar boas oportunidades de comercialização.
As políticas de compra dos laticínios, que pagam mais pela matéria-prima leite, tanto pela melhor qualidade como pelo maior volume produzido, pode favorecer o aumento e melhoria dessa atividade no Sítio São Pedro.	
As políticas públicas catarinenses de combate/ erradicação da tuberculose e brucelose em seus rebanhos bovinos e o maior engajamento das instituições privadas a essas políticas em relação à média nacional podem manter Santa Catarina como um estado de destaque nacional na produção de leite.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 51 – Ameaças e estratégias

Ameaças	Estratégias para ameaças
O crescimento da produção de leite na região sul do país e a ampliação das importações de lácteos da Argentina e do Uruguai podem resultar em quedas nos preços do leite ao produtor, reduzindo a rentabilidade dessa atividade.	Buscar permanentemente manter o custo unitário de produção o mais baixo possível, visando à competitividade e sustentabilidade econômica da empresa.
O surgimento de doenças pode dificultar as vendas da produção pecuária catarinense para outros estados e nações e, consequentemente, reduzir sensivelmente os preços e a rentabilidade dessas atividades.	Participar de programas de boas práticas de manejo disponíveis na região.
A falta de regras mais claras para a remuneração do trabalho familiar na empresa pode induzir alguns filhos a deixar a propriedade no futuro e também dificultar o processo de sucessão familiar.	Estabelecer regras claras para a remuneração ao trabalho e para a distribuição de lucros (dividendos) dos negócios da empresa.
As atividades industriais têm se ampliado na região, com aumento no número de empregos ofertados, que podem motivar os filhos a sair da propriedade e trabalhar na cidade.	Manter equilibrada a oferta e a demanda por trabalho na empresa, mas sempre pagando aos trabalhadores familiares o custo de oportunidade de seu trabalho no mercado. Quando isso não for possível, “deixar” que o trabalhador saia temporariamente da empresa e receba apenas os dividendos a que faz jus a sua cota de capital.
Apesar do bom índice de desenvolvimento humano da região, tem-se observado o aumento da criminalidade no campo, em especial relativo a roubos e furtos de máquinas, defensivos agrícolas e animais. A continuidade desse processo pode trazer insegurança aos Schneider, desestimular os negócios da família ou até mesmo levá-los a abandonar suas atividades.	Investir em sistemas de segurança, contratar seguro patrimonial e manter estoques mínimos na propriedade.
Valorizações do real frente ao dólar podem prejudicar as exportações brasileiras de aves e favorecer as importações de trigo e lácteos, piorando a rentabilidade dessas atividades. Isso poderia resultar, no caso do frango, na redução do número de lotes por ano. No caso do trigo, a indústria pode dar preferência aos produtos importados e, no caso de lácteos, o varejo e as indústrias que utilizam leite em pó em seus processos podem dar preferência aos produtos importados.	
Até o momento, o Sr. Helmut tem demonstrado boa saúde, mas já tem perto de sessenta anos e nunca se cuidou, não fez nenhum exame cardiorrespiratório e não leva uma vida muito regrada.	

Fonte – Os autores, 2020.

A.4 ESTABELECIMENTO DE METAS NA EMPRESA PARA AJUDAR NO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO DA FAMÍLIA

Para ajudar no atingimento dos propósitos da família – onde ela quer chegar – é preciso indicar as estratégias que mostram os caminhos – como será gerida a empresa – e os resultados intermediários de curto e médio prazo – metas – que devem ser alcançados. As metas acordadas estão indicadas a seguir:

- Ter a taxa interna de retorno da empresa alcançada em 2% ao ano por meio de novos investimentos na atividade leiteira nos próximos três anos;
- Ter cada membro da família certificado por sua participação em pelo menos um curso do SENAR/Sebrae por ano a partir do próximo ano;
- Ter implantada uma remuneração mensal de R$ 3.000,00 para Marco Aurélio e Margarida partir do ano 1.

A.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

A.5.1 Descrição e justificativa da tecnologia a ser utilizada

O resgate da história, a análise dos dados, do ambiente interno e externo da família, do patrimônio e do negócio chamado Sítio São Pedro foi muito frutífero e levou ao desejo de investir em melhorias com bases sólidas.

O tema escolhido foi a pecuária leiteira pela constatação de que poderia ser melhorada. A pergunta era como fazer isso. Guilherme, Helena, Marco Aurélio, Margarida e o Sr. Helmut lançaram-se em busca de informações e conhecimento sobre quais sistemas estavam sendo utilizados de forma bem-sucedida (e com dados concretos) na região e passaram a estudá-los, discuti-los com técnicos e compará-los entre si e ao próprio sistema produtivo.

Concluíram que o caminho era: a) optar por animais com potencial produtivo maior (com vantagens e desvantagens, como será analisado); b) aumentar a escala de produção, aumentando um pouco o rebanho e mais que dobrando a produção diária; c) aumentando os cuidados para reduzir a mortalidade dos animais jovens; d) isso implicaria em alterar em parte o uso dos solos da propriedade e, algo muito importante como destacado nas etapas anteriores, demandar mais trabalho familiar.

O processo produtivo selecionado foi aquele mais adequado às condições da propriedade quanto aos capitais que possui ou controla e ao que o mercado oferece para viabilizá-lo.

As etapas serão substituir o rebanho por animais ainda mais puros, holandeses, com produtividade média de 22 litros por dia de lactação, 26 meses ao primeiro parto; reduzir a mortalidade dos animais jovens de 10% para 8%, dos adultos de 4 para 3%, mantendo o intervalo entre partos em 15 meses e o período de lactação médio em 320 dias, como no rebanho atual, mas aumentando de 25 para 40 vacas em lactação. Com isso mudam a alimentação, a suplementação, as vacinas e os medicamentos e outros itens, como veremos ao longo do plano.

A.5.2 Entradas: estimativa de produção

A atividade leiteira compreende a produção de leite e a recria de animais. Na produção de leite a estimativa de produção está apresentada no Quadro 52.

Quadro 52 – Estimativa de produção de leite com o projeto

Descrição	Unidade	Atual	Proposta	Diferença
Número de vacas em lactação	cabeças	25	40	15
Período de lactação	dias/ano	320	320	0
Produtividade média anual	litros/vaca/dia de lactação	16,0	22,0	6
Produção de leite	litros/ano	146.000	321.200	175.200
Produção de leite	litros/vaca/ano	5.120	7.040	1.920
Produção de leite	litros/dia	400	880	480

Fonte – Os autores, 2020.

Como o rebanho aumenta e continua a lógica de que esse é um capital vivo que morre, mas cresce e é substituído, e a taxa de nascimentos e sobrevivência é maior do que a de mortalidade, há um ganho inerente pelo crescimento dos animais, que se verifica pela dinâmica da evolução de um rebanho ao longo de um ano. A evolução do rebanho do Sítio São Pedro foi apresentada no diagnóstico. Com o novo rebanho, a evolução seria a seguinte, com base nos coeficientes zootécnicos definidos no quadro anterior.

Quadro 53 – Estimativa do número de animais descartados e vendidos e do crescimento do rebanho leiteiro com o projeto

Categoria animal	Início do ano	Nascimentos	Mortes	Descartes	Vendas	Estoque inicial – saídas	Mudança de categoria	Início do ano 2
Vacas em lactação	40,0	0,0	1,2	8,0	0,0	30,8	9,2	40,0
Vacas secas	13,3	0,0	0,4	2,7	0,0	10,3	3,1	13,3
Novilhas em recria acima de 24 meses	14,0	0,0	0,4	0,0	1,3	12,3	–12,3	14,0
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	16,0	0,0	0,5	0,0	1,5	14,0	–14,0	16,0
Bezerras de até 12 meses	0,0	20,0	1,6	0,0	2,4	16,0	–16,0	0,0
Bezerros de até 12 meses	0,0	20,0	1,6	18,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Reprodutores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	83,3	40,0	2,5	29,1	5,2	83,3	–30,0	83,3

Fonte –Os autores, 2020.

O Quadro 54 aponta as quantidades adicionais de animais para descartar, vender e subir de categoria. Nos três casos serão produções maiores da atividade leiteira na propriedade, e o Quadro 55 mostra os números finais de descartes, vendas e mudanças de categoria.

Quadro 54 – Estimativa de número de animais descartados, vendidos e crescimento do rebanho leiteiro devido ao projeto

Categoria animal	Início do ano	Nascimentos	Mortes	Descartes	Vendas	Estoque inicial – saídas	Mudança de categoria	Início do ano 2
Vacas em lactação	15,0	0,0	0,2	3,0	0,0	11,8	3,2	15,0
Vacas secas	6,7	0,0	0,1	1,3	0,0	5,2	1,5	6,7
Novilhas em recria acima de 24 meses	6,0	0,0	0,1	0,0	1,2	4,7	–4,7	6,0
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	7,0	0,0	0,1	0,0	0,9	6,0	–6,0	7,0
Bezerras de até 12 meses	0,0	7,5	0,4	0,0	0,1	7,0	–7,0	0,0
Bezerros de até 12 meses	0,0	7,5	0,4	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Reprodutores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	34,7	15,0	0,6	11,5	2,3	34,7	–13,0	34,7

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 55 – Resultado final em número por cabeça

Descrição	Descartes	Vendas	Mudança de categoria
Vacas em lactação	3	0	3
Vacas secas	1	0	1
Novilhas em recria acima de 24 meses	0	1	
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	0	1	
Bezerras de até 12 meses	0	0	
Bezerros de até 12 meses	7	0	
Total	**11**	**2**	**5**

Fonte – Os autores, 2020.

A.5.3 “O que”, “quando” e “como” será feito?

Para receber o novo sistema, as alterações foram relacionadas por blocos de capitais. Como se trata de alterar um rebanho, nada será feito do dia para a noite, e de acordo com o cronograma deve-se realizar todas as adequações no prazo de um ano (apesar de a meta seja até três anos), incluindo construções, aquisição de equipamentos e troca de rebanho. Quanto aos cultivos, a situação já é diferente.

Benfeitorias

Estudando a atual configuração do complexo leiteiro, a conclusão foi que não seria necessário desmanchar as construções existentes para acomodar o rebanho maior. Foram consultadas as empresas que haviam construído o aviário e também as equipes que construíram a atual sala de ordenha e a do resfriador. As conclusões para cada construção estão relacionadas a seguir.

1) Ampliar a sala de alimentação de 100 para 160 metros quadrados e a sala de espera para 120 metros quadrados – em ambos os casos as salas serão ampliadas. Isso inclui ampliar de seis para 10 bebedouros – faz parte das construções porque esses bebedouros são medidos por área proporcional à cabeça do animal.
2) Aumentar a sala de ordenha em 5 metros quadrados e a sala do resfriador em 2 metros quadrados, aumentando o valor das instalações hidráulicas em 50%.
3) Substituir as bezerreiras móveis por fixas.
4) Aumentar o galpão/depósito de 120 para 160 metros quadrados – como esse galpão é bem antigo, de madeira, e suas divisões não são práticas

para as atuais e futuras atividades, a decisão foi desmanchar esse galpão e construir outro, com as medidas e divisões adequadas, desenhadas pelo Sr. Helmut e seu filho Marco. A madeira do antigo galpão será aproveitada.

5) Ampliar os silos de superfície e a trincheira para comportar maior volume de silagem – ambos precisam ser ampliados de 168,8 metros cúbicos para 187,5 metros cúbicos – cálculo matemático.
6) Trocar o silo metálico de quatro para oito toneladas.
7) Comprar mais um quilômetro de cerca elétrica.

Equipamentos

1) Substituir a ordenhadeira atual por uma canalizada, com quatro conjuntos.
2) Adquirir quatro extratores de teteira.
3) Trocar o tanque resfriador de mil litros por outro, de 2 mil litros.
4) Trocar o pulverizador de barras de 400 por 600 litros ou estudar a otimização do pulverizador atual.
5) Comprar uma carreta de 6 toneladas basculante.
6) Trocar o gerador de 6,5 para 15 KVA.
7) Trocar o boiler de 100 para 200 litros.
8) Adquirir um botijão de sêmen.

Máquinas

1) Adquirir mais um trator médio de 85 CV 4×4.

Pastagem

1) Reformar ou melhorar a manutenção da pastagem de tifton para que sua produtividade anual em matéria verde aumente de 60 para 70 toneladas.

Rebanho

1) Substituir o rebanho por animais mais pesados e mais produtivos, como descrito no item anterior.

Cronograma

No Sítio São Pedro, assim como em toda e qualquer propriedade rural, os moradores não seguem o ano pelo calendário, e sim pelas estações do ano: começa na primavera, em outubro, e termina ao fim do inverno, no fim de setembro. As vacas são inseminadas o ano todo, mas com certa concentração em setembro e outubro

(40%), visando o nascimento dos bezerros em junho e julho (iniciando a lactação), quando os preços do leite na região tendem a ser os maiores do ano. Para isso, a propriedade deve ter feito silagem, a aveia e o azevém precisam ter produzido alguns cortes e produzir outros mais até o final de seu ciclo. A implantação do novo sistema requer um ano de preparo, aumentando os cultivos antes de aumentar os animais; ampliando os silos para a silagem; depois aumentando aos poucos os animais por meio de compra/venda ou inseminação até alcançar o sistema desejado.

Cultivos

As vacas do atual rebanho leiteiro do Sítio São José têm uma produtividade média de 16 litros de leite por dia de lactação e um período médio de lactação de 320 dias. Para ter essa produtividade, esses animais pesam, em média, 500 kg de peso vivo e consomem o equivalente a 3,0% de seu peso vivo em matéria seca por dia. Para ter uma produtividade média de 22 litros de leite por dia de lactação em um período médio de 320 dias de lactação, o animal é maior, pesando 550 kg de peso vivo e consumindo 3,3% de seu peso vivo em matéria seca por dia. Considerando apenas as vacas em lactação (ainda sem mencionar as demais categorias do rebanho), a demanda por matéria seca na propriedade aumenta, como demonstrado no Quadro 56. A demanda total de matéria seca do rebanho leiteiro do rebanho atual é de 229,9 toneladas por ano e passará para 461,7 toneladas.

Quadro 56 – Comparativo das demandas de matéria seca por ano entre o rebanho atual e o proposto

Descrição	Diagnóstico	Projeto	Diferença
Cabeças	25	40	15
PESO VIVO (kg/cab.)	500	550	50
CONSUMO MATÉRICA SECA (%PV ao dia)	3,0%	3,3%	0,3%
Toneladas MS/ano	136,9	265,0	128,1

Fonte – Os autores, 2020.

No aspecto de nutrição do rebanho, os conhecimentos de Guilherme e a *expertise* de Helena ajudaram muito nas discussões da família junto aos técnicos da cooperativa e também de outros laticínios e produtores da região a respeito de produtividade de pastagens, cultivares de milho para silagem, forrageiras mais e menos suscetíveis aos revezes climáticos da região, até desenharem a proposta de cultivos para o novo sistema produtivo, que foi a seguinte: ampliar a área de tifton em um hectare e dobrar a área de milheto e de milho silagem dobrando, consequentemente, a área de aveia + azevém. A ocupação do solo com o projeto é apresentada no Quadro 57, e o Quadro 58 demonstra a nova participação das atividades na utilização do solo.

Quadro 57 – Uso dos solos do sítio São Pedro verão e inverno com projeto

Talhão	Área (ha)	%	Uso no verão	Área (ha)	%	Uso no inverno
1	8,0	13,0%	Feijão	8,0	13,0%	Trigo
2	9,0	14,6%	Milho silagem	9,0	14,6%	Aveia e azevém
3	9,0	14,6%	Milheto	9,0	14,6%	Aveia e azevém
4	2,5	4,1%	Mandioca			
5	1,0	1,6%	Nativo			
6	6,0	9,8%	Tifton			
Total cultivo	35,5	57,7%				
Total cultivada	61,5	100,0%		26,0	42,3%	

Quadro 58 – Utilização do solo pelas novas atividades

Atividade leiteira	69,9%
Feijão	13,0%
Trigo	13,0%
Mandioca	4,1%
Soma	**100,0%**

Fonte – Os autores, 2020.

O projeto altera a área e a tecnologia dos cultivos e todo o manejo da pecuária leiteira. Os Quadros 59, 60, 61 e 62 comparam o atual uso de insumos e a produtividade dos cultivos da pecuária com os propostos pelo projeto, com base nas discussões técnicas mencionadas.

Quadro 59 – Comparativo da manutenção do tifton com e sem o projeto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade atual	Quantidade proposta
Fertilizante em cobertura 1	ureia (4 aplicações)	kg	500,0	600,0
Fertilizante em cobertura 2	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,0	20.000,0
Inseticida (Decis)	Decis	litro	1,0	1,0
Combustível	óleo diesel	litro	34,4	34,4
Fertilizante 05-25-25	05-25-25	kg	300,0	350,0
Calcário	1.500 kg a cada 2 anos	kg	750,0	750,0
Total	**Produtividade em t MV/ha com 23% MS**		**60,0**	**70,0**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 60 – Comparativo do cultivo de aveia + azevém com e sem projeto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade atual	Quantidade proposta
Semente de aveia	semente certificada de aveia	kg	100,0	100,0
Semente de azevém	semente certificada de azevém	kg	20,0	20,0
Fertilizante em cobertura 1	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,0	20.000,0
Combustível	óleo diesel	litro	53,6	53,6
Fertilizante em cobertura 2	ureia (4 aplicações)	kg	200,0	250,0
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	150,0	150,0
Total	**Produtividade em t MV/ha com 14% MS**		**40,0**	**45,0**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 61 – Comparativo do cultivo de milheto com e sem projeto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade atual	Quantidade proposta
Semente	semente certificada de milheto	kg	20,0	20,0
Combustível	óleo diesel	litro	45,6	45,6
Fertilizante em cobertura	ureia (4 aplicações)	kg	500,0	600,0
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	300,0	350,0
Total	**Produtividade em t MV/ha com 18% MS**		**60,0**	**70,0**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 62 – Comparativo do cultivo de milho silagem com e sem projeto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade atual	Quantidade proposta
Semente	alta tecnologia	pacote c/ 60 mil sementes	1,2	1,2
Fertilizante no plantio	09-33-33	kg	350,0	400,0
Combustível	óleo diesel	litro	116,0	116,0
Fertilizante em cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	300,0	400,0
Herbicida	Roundup original	litro	4,0	4,0
Inseticida	Certero SC 480	litro	0,1	0,1
Fungicida	Priori Extra	litro	0,3	0,3
Lona	lona	m^2	270,0	720,0
Inoculante	inoculante para silagem	frasco/pacote	1,0	1,0
Total	**Produtividade em t MV/ha com 33% MS**		**45,0**	**50,0**

Fonte – Os autores, 2020.

Manejo

A suplementação do rebanho será feita da seguinte forma: para as vacas em lactação, 7 kg de ração comercial durante 320 dias por ano; para as vacas secas, 4 kg por 20 dias de ração pré-parto e 1,5 kg por dia de ração durante outros 40 dias; as novilhas em recria acima de 24 meses recebem 3 kg/dia de ração pré-parto durante os 20 dias que antecedem ao parto; aquelas entre 12 e 24 meses recebem 1 kg de ração comercial para novilhas por 270 dias; as bezerras recebem 2 kg de ração para bezerras por 330 dias no ano. Como são rações específicas para cada categoria, seus preços são diferentes. A mineralização do rebanho é feita com sal mineralizado com 90 gramas por cabeça por dia o ano todo. O rebanho é vacinado como preconizam os técnicos, mas os medicamentos são utilizados conforme o necessário e escolhendo aqueles eficientes, mas de preços mais acessíveis, evitando modismos. As categorias animais vacinadas/tratadas e as dosagens e os números de aplicações das vacinas e medicamentos seguem as recomendações técnicas. As vacinas aplicadas ao rebanho são clostridiose, leptospirose, cattlemaster e para mastite. São utilizados detergentes ácido e alcalino, pré e pós-*dipping*, testes de mastite e exames de brucelose e tuberculose nos animais vendidos para reprodução. Dentre os medicamentos utilizados estão antibióticos, antitérmicos, vermífugos, para reprodução, específicos para mastite e tratamento de tetos em período seco, repositores pós-parto/intoxicação.

A.5.4. Cronograma das atividades da empresa com o plano de negócios

-O Quadro 63 apresenta o cronograma das principais atividades da propriedade ligadas à atividade leiteira ao longo do ano. As atividades estão expressas como o percentual realizado a cada mês do ano, aproximadamente.

Quadro 63 – Estimativa do cronograma da atividade leiteira no Sítio São Pedro

Descrição da atividade	PRIMAVERA			VERÃO			OUTONO			INVERNO			
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	
Milho silagem	17,20%	12,20%	3,60%	22,80%	22,80%	11,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	100,00%
Milheto	32,50%	21,79%	15,25%	8,75%	8,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,00%	100,00%
Aveia + azevém	3,75%	0,00%	0,00%	3,75%	0,00%	0,00%	25,75%	27,50%	13,00%	11,25%	7,50%	7,50%	100,00%
Tifton	12,05%	2,40%	7,25%	20,20%	7,25%	0,00%	0,00%	8,70%	0,00%	0,00%	7,25%	34,90%	100,00%
Prenhez das vacas	20,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	20,00%	100,00%
Nascimento dos bezerros	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	20,00%	20,00%	10,00%	5,00%	100,00%
Estimativa de produção L/dia	982	962	976	851	777	756	713	738	808	932	929	1.047	880

Fonte – Os autores, 2020.

A.6 ESTUDO DO MERCADO

A.6.1 Mercado dos fatores

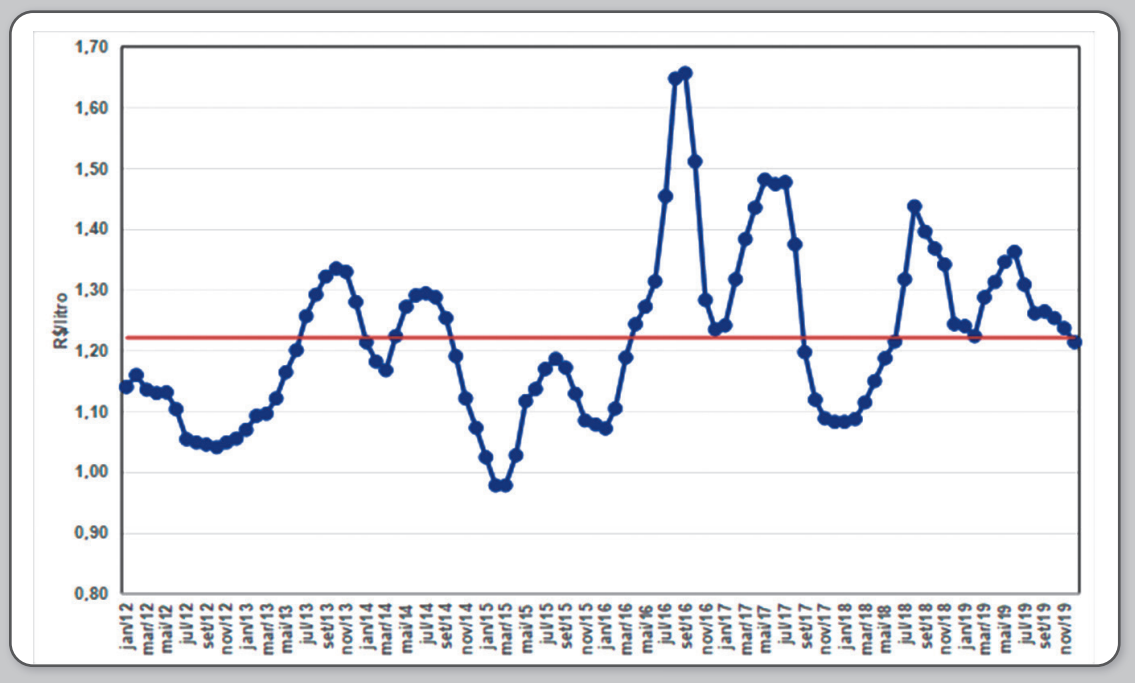
Rebanho

O principal fator a ter seu mercado bem estudado nesse plano de negócios é o rebanho. A família precisa de determinado tipo de animal, e para isso precisou estudar o mercado de animais holandeses de alta produção dentro do estado, uma vez que este é livre de febre aftosa e não pode receber animais de outros estados.

A propriedade está na maior bacia leiteira de Santa Catarina, onde a produtividade é elevada justamente porque tem rebanhos de boa qualidade genética. Há diversos eventos tecnológicos e muitas feiras agropecuárias importantes nas quais é possível encontrar criadores e fazer negócios na própria feira. Na região há eventos como Itaipu Show Rural, em Pinhalzinho, promovido pela Cooperativa Regional Itaipu; *Show* Tecnológico da Coopercampos; *Show* Tecnológico do Oeste Catarinense, da Copérdia; Feira da Novilha e do Gado Leiteiro, em Abelardo Luz; feiras agropecuárias municipais e estaduais, como a Festa Estadual do Leite, a Feagro; Mercoláctea Milk Fair (bianual); Feira Agropecuária e Industrial e Exposição de Gado Leiteiro em Treze Tílias; feira na cidade vizinha (Guaraciaba) nos anos ímpares; Expo São Miguel, também em anos alternados, e muitas outras.

O valor da vaca leiteira (e das demais categorias do rebanho) está ligado ao preço do leite, que oscilou significativamente na segunda metade da década de 2010, como mostra o Gráfico 1. A linha vermelha indica o preço médio do período (já descontada a inflação), da ordem de R$ 1,2217/litro, e pode-se perceber o quanto os preços recebidos variaram acima e abaixo desse valor no período. Da mesma forma, impactou o valor das vacas.

Gráfico 2 – Preços médios mensais de leite ao produtor, posto propriedade, em Santa Catarina, janeiro de 2012 a dezembro de 2019, deflacionados pelo IGP-DI



Fonte – Os autores, 2020.

A lógica é que a vaca vale o valor da quantidade de leite que produz. Um animal com produtividade média de 22 litros por dia de lactação vale mais do que aquele cuja produtividade é 16 litros. A pesquisa de mercado que Helena, Margarida e o Sr. Helmut fizeram indicou os seguintes valores comparativos por categoria animal, apresentados no Quadro 64.

Quadro 64 – Comparativo entre os valores dos animais entre o rebanho atual e o proposto

Categoria animal	Unidade	R$/unidade	R$/unidade	Variação
Vacas em lactação	cabeças	4.408,32	6.601,44	37,5%
Vacas secas	cabeças	3.967,49	5.455,30	37,5%
Novilhas em recria acima de 24 meses	cabeças	3.967,49	5.455,30	37,5%
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	cabeças	2.644,99	3.636,86	37,5%
Bezerras até 12 meses	cabeças	881,66	1.212,29	37,5%
Total				

Fonte – Os autores, 2020.

A quantidade de animais de que a família precisa é pequena diante do rebanho da região, e existem diversos criadores próximos de quem comprar. Destes, foram selecionados cinco que têm disponibilidade para fornecer os animais de que a família

necessita. Foram eles: Fazenda Rio das Antas, em São José do Laranjal; Fazenda Santa Genoveva, em Tunápolis; Sítio Paulo Ferrarri, em Santa Helena; Cabanha Camargo, em Riqueza; Fazenda Medeiros, em Mondaí.

O atual rebanho da família está sendo disputado por vizinhos próximos, de famílias que, como a deles, pretendem melhorar sua genética e produtividade. Como seu rebanho é menor, esses produtores mais modestos estão em condições de absorver as vacas e novilhas. São três os produtores interessados: as famílias Cerqueira de Morais; Fernando Rossi (irmão da Helena) e Schultz (a mesma família que comprou os 15 ha anos atrás).

O Quadro 65 apresenta a composição e valor esperado do rebanho com o projeto, enquanto o Quadro 66 demonstra o investimento adicional que a família terá que fazer ao substituir o rebanho.

Quadro 65 – Composição e valor esperado do rebanho leiteiro com o projeto

Categoria animal	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total (R$)
Vacas em lactação	cabeças	40	6.601,44	242.457,60
Vacas secas	cabeças	13	5.455,30	72.737,28
Novilhas em recria acima de 24 meses	cabeças	14	5.455,30	76.374,14
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	cabeças	16	3.636,86	58.189,82
Bezerras até 12 meses	cabeças	20	1.212,29	24.245,76
Total				**474.004,61**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 66 – Investimento adicional no rebanho leiteiro com o projeto

Categoria animal	Unidade	Quantidade	Valor total (R$)
Vacas em lactação	cabeças	15	132.249,60
Vacas secas	cabeças	7	46.287,36
Novilhas em recria acima de 24 meses	cabeças	6	44.634,24
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	cabeças	7	34.384,90
Bezerras até 12 meses	cabeças	8	13.224,96
Total			**270.781,06**

Fonte – Os autores, 2020.

Quanto aos demais fatores necessários, como fertilizantes, defensivos, óleo *diesel* etc., é apenas uma questão de quantidade, porque a família já os utiliza e vai

comprá-los na cooperativa, onde é mais vantajoso. Até porque quando o produtor começa a comprar em outros locais, as cooperativas tendem a reagir e cortar alguns benefícios. Ser cooperado não é ter vantagem em tudo. Para dar os benefícios que a cooperativa consegue, ela faz escala e, portanto, precisa dos cooperados para manter essa escala.

Os insumos a serem adquiridos são os mesmos já utilizados tanto nos cultivos quanto no manejo do rebanho, apenas em quantidades maiores. De fato, no manejo, mudam poucos produtos. Por exemplo, o Ripercol Oral será substituído pelo Ripercol L, o que é uma mudança simples.

Benfeitorias

Na parte da construção civil, em relação à ampliação das salas de espera e de alimentação (e, portanto, de bebedouros), de ordenha e do resfriador, foram solicitados orçamentos tanto para as empresas que constroem os barracões para avicultura quanto para suinocultura e outras edificações, que se espalham por toda a região oeste catarinense, como também para pequenos empreiteiros, porque as obras eram simples.

Resumindo o que fazer: ampliar a sala de espera de 100 para 120 metros quadrados e a sala de alimentação de 100 para 160 metros quadrados e passar de 6 para 10 bebedouros, medidos por área proporcional à cabeça do animal. No total, são 80 metros quadrados de área construída, que foram orçadas da seguinte maneira: R$ 420,00/metro quadrado da sala de alimentação e R$ 250,00/metro quadrado da sala de espera. A área de 30 metros quadrados para as bezerras foi orçada em R$ 120,00/metro quadrado. O empreiteiro escolhido foi da empresa Magalhães e Filhos, próximo a São Miguel, por ser já conhecido. O orçamento foi um dos menores e a família conhece seu trabalho.

A sala de ordenha não será apenas ampliada, mas também haverá mudança da ordenhadeira, de três para quatro conjuntos, e adquiridos quatro extratores de teteiras, tornando a ordenha mais automatizada. O resfriador também será trocado por um de dois mil litros, e sua sala ampliada para comportá-lo. O orçamento da obra civil para ampliar a sala de ordenha em cinco metros quadrados ficou em R$ 450,00/metro quadrado e em R$ 430,00/metro quadrado para a sala do resfriador. Os materiais elétricos estão incluídos e há um custo adicional de R$ 1.100,00 de instalações hidráulicas.

Para o desmanche, reaproveitamento do material possível e construção do novo galpão ainda em madeira com novas divisões, foi preciso buscar marceneiros

com experiência nesse tipo de trabalho. As madeiras adicionais foram adquiridas na madeireira no município e foi contratado como carpinteiro a equipe do senhor José Raimundo, já de idade, mas que entende do assunto e mora na comunidade Barra Grande, a 10 km do município. A empreita foi acordada em R$ 10.000,00 e em materiais orçados em mais R$ 14.000,00 considerando as madeiras aproveitadas pelo seu custo oportunidade.

A ampliação dos silos para silagem custa hora máquina por metro cúbico. Para o silo de superfície passar de uma capacidade de 168,8 para 187,5 metros cúbicos, o custo será equivalente a R$ 0,20/metro cúbico e R$ 2,00 para o silo trincheira (base trator de esteira).

Ponderou-se se seria melhor comprar outro silo metálico de quatro toneladas ou trocar o atual por um de oito toneladas. Como para sua instalação é preciso fazer uma base de sustentação, os cálculos mostraram que trocar por um maior valia mais a pena. O silo metálico de ração graneleiro vertical foi orçado em R$ 61.800,00 instalado. Ele foi cotado em três fornecedores da região, e a escolha recaiu sobre o silo da mesma marca que eles já têm porque o consideram um bom produto.

Equipamentos

Em todos os casos de equipamentos, trata-se de mudar ou aperfeiçoar o que a propriedade já tem. A ordenhadeira, o boiler, o gerador, o pulverizador e o tanque de resfriamento – todos equipamentos a serem substituídos por outros maiores ou mais modernos. A família se perguntou se deveria trocar de marcas, mas percebeu que não havia razão para isso. Os equipamentos foram orçados em três fornecedores, comparando preços, prazos de pagamento e de entrega, garantias e instalações e escolheu aquele que lhe ofereceu as melhores condições.

Os extratores de teteira têm de ser compatíveis com a ordenhadeira e ficaram no mesmo pacote do gerador e do botijão de sêmen. O pulverizador de barras de 600 litros e a carreta basculante de 6 toneladas a família fez concorrência no comércio da região e venceu a casa agropecuária da cooperativa. O trator foi comprado na concessionária da marca na região, uma vez que esse mercado não é concorrencial, ou seja, as empresas autorizam uma concessionária por região.

Depois de muito refletir sobre o cronograma das atividades na propriedade, a movimentação da silagem e as aplicações de ureia nos cultivos, a família optou por adquirir mais um trator com potência um pouco maior do que o atual. A vida útil esperada em ano foi prevista com base no uso anual na propriedade. O trator foi

comprado na concessionária da marca na região, uma vez que esse mercado não é concorrencial, ou seja, as empresas autorizam uma concessionária por região.

O dimensionamento e o valor das benfeitorias, os equipamentos com os investimentos, máquinas e os investimentos adicionais a serem realizados são apresentados nos Quadros 67, 68, 69 e 70.

Quadro 67 – Benfeitorias do sítio com os novos investimentos

Item Benfeitorias	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total anual (R$)
Sala de alimentação	metros quadrados	160,0	420,00	67.200,00
Galpão/depósito	metros quadrados	160,0	150,00	24.000,00
Sala de espera	metros quadrados	120,0	250,00	30.000,00
Sala do resfriador	metros quadrados	12,0	430,00	5.160,00
Sala de ordenha	metros quadrados	35,0	450,00	15.750,00
Bebedouro	unidade	10,0	53,00	530,00
Bezerreira fixa	metros quadrados	30,0	120,00	3.600,00
Instalações hidráulicas – pecuária leiteira e casa	metros	600,0	7,60	4.560,00
Silo de superfície	metros cúbicos	187,5	0,20	37,50
Silo trincheira s/ revestimento	metros cúbicos	562,5	2,00	1.125,00
Silo metálico de ração graneleiro vertical (leite)	toneladas	8,5	7.300,00	61.806,67
Total				**213.769,17**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 68 – Benfeitorias do sítio devido aos investimentos: orçamentos

Item	Unidade	Quantidade	Valor total anual (R$)
Benfeitorias			
Sala de alimentação	metros quadrados	60,0	25.200,00
Galpão/depósito	metros quadrados	40,0	6.000,00
Sala de espera	metros quadrados	45,0	12.000,00
Sala do resfriador	metros quadrados	2,0	860,00
Sala de ordenha	metros quadrados	5,0	2.250,00
Bebedouro	unidade	4,0	212,00
Bezerreira fixa	metros quadrados	30,0	3.275,00
Instalações hidráulicas – pecuária leiteira e casa	metros	200,0	1.520,00
Silo de superfície	metros cúbicos	18,8	3,75
Silo trincheira s/ revestimento	metros cúbicos	393,8	787,50
Silo metálico de ração graneleiro vertical (leite)	toneladas	4,1	30.173,33

Total			**82.281,58**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 69 – Equipamentos do sítio com os novos investimentos

Item Equipamentos	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total anual (R$)
Ordenhadeira canalizada com quatro conjuntos	unidade	1	26.739,33	26.739,33
Extrator de teteira	unidade	4	6.000,00	24.000,00
Resfriador c/ tanque de expansão de 2.000 litros	unidade	1	20.320,00	20.320,00
Boiler 200 litros	unidade	1	2.300,00	2.300,00
Botijão de sêmen	unidade	1	3.780,00	3.780,00
Gerador de 15 kVA	unidade	1	14.000,00	14.000,00
Pulverizador de barras 600 litros	unidade	1	28.000,00	28.000,00
Carreta de 6 toneladas basculante	unidade	1	17.450,00	17.450,00
Total				**136.589,33**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 70 – Equipamentos do sítio devidos aos investimentos - orçamentos

Item Equipamentos	Unidade	Quantidade	Valor total anual (R$)
Ordenhadeira canalizada com quatro conjuntos	unidade	1	7.739,33
Extrator de teteira	unidade	4	24.000,00
Resfriador c/ tanque de expansão de 2.000 litros	unidade	1	3.570,00
Boiler 200 litros	unidade	1	700,00
Botijão de sêmen	unidade	1	3.780,00
Gerador de 15 kVA	unidade	1	9.000,00
Pulverizador de barras 600 litros	unidade	1	15.100,00
Carreta de 6 toneladas basculante	unidade	1	17.450,00
Total			**81.339,33**

Fonte – Os autores, 2020.

Máquinas

Quadro 71 – Máquinas do sítio com os novos investimentos

Item Máquinas, veículos e animais de trabalho	Unidade	Quantidade	R$/unidade	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Taxa de manutenção (% ao ano)
Motocicleta	unidade	2	8.000,00	16.000,00	16	3%
Automóvel pequeno	unidade	1	45.000,00	45.000,00	14	3%
Trator médio porte (75 CV) 4×4	unidade	1	125.000,00	125.000,00	21	3%
Trator médio porte (85 CV) 4×4	unidade	1	140.000,00	140.000,00	25	3%
Colheitadeira Case 4130 compartilhada (1/3)	unidade	1	240.000,00	240.000,00	25	5%
Subtotal máquinas, veículos e animais de trabalho				**566.000,00**		

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 72 – Máquinas do sítio devidas aos investimentos

Item Máquinas, veículos e animais de trabalho	Unidade	Quantidade	Valor total (R$)
Trator médio porte (85 CV) 4×4	unidade	1	140.000,00
Subtotal máquinas, veículos e animais de trabalho			**140.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Pastagem

O uso da terra será alterado, como indicado na engenharia, de maneira a ampliar a pastagem perene de verão – o tifton – em um hectare, mas também para alterar a tecnologia de implantação e manutenção, para permitir que se torne mais produtivo.

O investimento em implantação (ou reforma) é apresentado no Quadro 73 para 6 hectares, considerando vida útil de 10 anos (o valor que aparece é dividido por 10 anos – o valor total da pastagem é de R$ 21.015,07).

Quadro 73 – Implantação/reforma de tifton com o projeto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/unidade	R$/ha
Mudas	mudas de tifton	unidades/ha	20.000,0	0,12	1.440,00
Combustível	combustível	L/ha	26,4	3,43	54,33
Calcário	calcário	kg/ha	3.000,0	0,16	282,31
Fertilizante	05-25-05	kg/ha	300,0	1,80	324,86
Total					**2.101,51**

Fonte – Os autores, 2020.

O investimento total é apresentado no Quadro 74.

Quadro 74 – Resumo dos investimentos adicionais na empresa com o projeto

Descrição	Valor R$
Rebanho	270.781,06
Pastagem	3.953,71
Benfeitorias	82.281,58
Equipamentos	81.339,33
Máquinas	140.000,00
Total	**578.355,68**

Fonte – Os autores, 2020.

Os Quadros 75 e 76 apresentam os valores resultantes das mudanças no manejo nutricional, reprodutivo e sanitário do rebanho, além dos novos dispêndios com energia elétrica e na movimentação interna anual que a atividade, em sua nova configuração, passa a demandar em termos de gastos com combustível.

Quadro 75 – Novos gastos com o tratamento do gado

Descrição	R$/ano
Ração comercial de bovinos	140.400,00
Mineralização de bovinos	10.100,00
Vacinas e medicamentos de bovinos	14.400,00

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 76 – Novos gastos com combustível

Descrição	R$/ano
Custo de energia elétrica	10.000,00
Gasto adicional com combustíveis	5.000,00
Custo de assistência técnica	4.800,00
Custo de inseminação artificial (sêmen)	4.400,00

Fonte – Os autores, 2020.

Considerando a nova forma de utilização dos solos e as novas tecnologias de cultivos, os Quadros 77 a 82 apresentam as novas estimativas de desembolsos para as lavouras de feijão e trigo e para o cultivo da atividade leiteira.

Quadro 77 – Estimativa de desembolso com a atividade feijão

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Herbicida dessecante	Roundup WG	kg	1,50	30,33	45,49	363,94
Semente	Iapar Tuiuiú	kg	65	6,78	440,70	3.525,60
Adubo de base	09-33-12	kg	350	1,90	665,21	5.321,68
Tratamento de semente	Cruiser 350 fs	litro	0,20	432,97	86,59	692,75
Adubo de cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	200	1,55	310,08	2.480,64
Herbicida pré-emergente	Fusiflex	litro	2,00	100,75	201,49	1.611,94
Inseticida – parte aérea	Connect	litro	0,75	51,96	38,97	311,76
Inseticida – parte aérea	Curyon 550 (2 aplicações)	litro	0,50	120,80	60,40	483,18
Fungicida – parte aérea	Amistar Top (3 aplicações)	litro	1,20	241,83	290,20	2.321,57
Calcário	1 aplicação a cada 3 anos	tonelada	0,67	136,28	90,85	726,81
Combustível	óleo diesel	litro	74,13	3,43	254,28	2.034,22
Total					**2.484,26**	**19.874,08**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 78 – Estimativa de desembolso com a atividade trigo

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Herbicida dessecante	Roundup WG	kg	1,50	30,33	45,49	363,94
Semente	Trigo para pão certificada	kg	200	2,10	420,00	3.360,00
Adubo de base	08-20-20	kg	350	1,75	612,50	4.900,00
Tratamento de semente	Spectro	litro	0,20	101,59	20,32	162,54
Adubo de cobertura	ureia (2 aplicações)	kg	200	1,55	310,08	2.480,64
Herbicida pré-emergente	Ally	g	4,00	1,16	4,64	37,12

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Inseticida – parte aérea	Match CE 500	litro	0,10	74,47	7,45	59,58
Inseticida – parte aérea	Certero SC 480	litro	0,03	188,60	5,66	45,26
Inseticida – parte aérea	Engeo Pleno	litro	0,10	192,67	19,27	154,14
Fungicida – parte aérea	Tilt 250 SC	litro	0,75	63,32	47,49	379,92
Fungicida – parte aérea	Nativo	litro	0,75	91,86	68,90	551,16
Combustível	óleo diesel	litro	62,13	3,43	213,12	1.704,94
Total					**1.774,90**	**14.199,23**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 79 – Estimativas de desembolso com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): milho silagem

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente	alta tecnologia	pacote c/ 60 mil sementes	1,2	686,33	823,60	7.412,36
Fertilizante no plantio	09-33-12	kg/hectare	400,0	1,86	742,08	6.678,72
Combustível	óleo diesel	litros/ hectare	116,0	3,43	397,88	3.580,92
Fertilizante em cobertura	ureia (2 aplicações)	kg/hectare	400,0	1,56	622,00	5.598,00
Herbicida	Roundup original	litros/ hectare	4,0	19,43	77,72	699,48
Inseticida	Certero SC 480	litros/ hectare	0,1	191,00	19,10	171,90
Fungicida	Priori Extra	litros/ hectare	0,3	154,60	46,38	417,42
Lona	lona	metros quadrados	720,0	1,65	1.188,00	1.188,00
Inoculante	inoculante para silagem	frasco/ pacote/ha	1,0	1,52	1,52	13,72
Total					**3.918,28**	**25.760,52**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 80 – Estimativa de desembolso com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): milheto

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente	semente híbrida de milheto	kg	2,0	3,60	71,00	639,00
Combustível	óleo diesel	litro	45,6	3,40	156,40	1.407,70
Fertilizante em cobertura	ureia (4 aplicações)	kg	600,0	1,60	933,00	8.397,00
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	350,0	1,80	631,70	5.685,10
Total					**1.792,10**	**16.128,80**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 81 – Estimativa de desembolso com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): aveia + azevém

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Semente de aveia	semente certificada de aveia	kg	100,0	1,80	183,00	3.294,00
Semente de azevém	semente certificada de azevém	kg	20,0	4,30	86,00	1.548,00
Fertilizante em cobertura 1	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,0	0,0	300,00	5.400,00
Combustível	óleo diesel	litro	53,6	3,40	183,80	3.309,30
Fertilizante em cobertura 2	ureia (4 aplicações)	kg	250,0	1,60	388,80	6.997,50
Fertilizante no plantio	05-25-25	kg	150,0	1,80	270,70	4.873,00
Total					**1.412,30**	**25.421,70**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 82 – Estimativa de desembolso com a atividade leiteira (cultivos, manejo e outros): manutenção do tifton/pioneiro

Descrição	Especificação	Unidade	Quantidade	R$/ unidade	R$/ha	R$/ano
Fertilizante em cobertura 1	ureia (4 aplicações)	kg	600,0	1,56	993,00	5.598,00
Fertilizante em cobertura 2	esterco líquido (distribuição)	kg	20.000,00	0,02	300,00	1.800,00
Inseticida (Decis)	Decis	litro	1,0	79,17	79,17	475,02
Combustível	óleo diesel	litro	34,4	3,43	117,99	707,95
Fertilizante 05-25-25	05-25-25	kg	350,0	1,80	631,68	3.790,08
Calcário	1.500 kg a cada 2 anos	kg	750,0	0,16	117,63	705,78
Total					**2.179,47**	**13.076,83**

Fonte – Os autores, 2020.

A.6.2 Mercado de produtos

Venda e descarte de animais

A diferença entre venda e descarte já foi abordada anteriormente. No caso das vendas, vale o mesmo estudo de mercado que foi feito para comprar os animais: tanto em feiras quanto nos produtores de municípios próximos, levando em conta o número reduzido de animais que o sítio venderá anualmente, de acordo com a evolução do rebanho apresentada na engenharia. Os valores são os mesmos indicados na seção anterior.

Quanto aos descartes de vacas para abate, o mercado pratica um rendimento de carcaça de 48% para esses animais, e no estado o comum é o preço em kg de peso vivo. Como a região oeste tem um rebanho enorme de gado leiteiro, há diversos frigoríficos que abatem esses animais. É o que se pode chamar de mercado franco. Os bezerros machos, como se sabe, constituem um problema, e a empresa fez acordo com seus primos para entregá-los (descartá-los) a uma empresa da região, especializada na utilização desses animais. O preço é o equivalente a 2,5% do valor da vaca. Esse tipo de transação, baseada em algum critério que não tenha de ser negociado a cada vez, é muito bom desde que o percentual sobre a referência seja razoável para ambas as partes. O acordo já dura seis anos e funciona da seguinte forma: a família (com os primos) reúne os lotes dos recém-nascidos e os envia para

a empresa, que paga na semana seguinte, convertendo preço de leite em unidade de bezerro na proporção de 2,5% do valor da vaca. O Quadro 83 apresenta a receita esperada com o crescimento, os descartes e as vendas do novo rebanho.

Quadro 83 – Receita com o crescimento, venda e descarte de animais

Categoria animal	R$/ano
Vacas em lactação	9.440,34
Vacas secas	3.146,88
Novilhas em recria acima de 24 meses	7.164,62
Novilhas em recria de 12 a 24 meses	5.528,03
Bezerras de até 12 meses	2.909,49
Bezerros de até 12 meses	1.227,78
Receita anual (R$/ano)	**29.417,45**

Fonte – Os autores, 2020.

Leite

O mercado do leite é extremamente complicado e volátil (como revela o Gráfico 1). Não bastasse a alta volatilidade dos preços do produto, ele ainda tem os seguintes agravantes: a) o produtor entrega o mês inteiro, diariamente, duas vezes por dia e só vai saber o preço no mês seguinte, entre os dias 10 e 20, dependendo da empresa para a qual ele entrega; b) compradores de empresas diferentes buscam o produtor, oferecendo mais pelo leite do que as outras; o produtor então aceita a oferta para, dois meses depois, ver seu preço cair mais do que na empresa na qual entregava antes; c) o preço para cada produtor é diferente e ninguém entende o motivo disso, Os produtores muitas vezes se sentem sistematicamente enganados, roubados. Confiança é uma palavra que não existe entre o produtor de leite e seu comprador.

Apesar de ser um mercado bastante difícil, quem se dispõe a acompanhar, estudar e aprender consegue êxito nele depois de compreender o que faz as empresas agirem dessa maneira.

O que nos interessa aqui é o que Helena, Guilherme, Margarida e Marco Aurélio aprenderam e conversaram longamente com o Sr. Helmut a fim de traçar uma estratégia de comercialização da sua produção, sabendo que sempre haveria altos e baixos. Nunca se deve investir em um negócio nos momentos de euforia de preço, pois, como o Gráfico 1 mostra claramente, esses momentos passam rápido. É preciso planejar para o médio prazo.

O estudo de mercado deles mostrou o seguinte (com base nas oportunidades):

- Há grande número de empresas do setor lácteo na região, de médio a grande porte;
- Existe forte concorrência entre as empresas na busca por produtores com produção mais estável durante todo o ano e em maio, no período do inverno;
- Há empresas realmente dispostas a pagar por qualidade, além de volume;
- Existem empresas com regras claras de pagamento por qualidade e volume, não só por conta de análises laboratoriais, mas também por fatores como fidelidade, facilidade de acesso à propriedade, capacidade do tanque de resfriamento, infraestrutura da propriedade em termos de energia elétrica e água, histórico da propriedade para com a empresa e outros fatores indiretos que a família percebeu que poderia usar na negociação;
- Muitos produtores da região usavam a estratégia de leiloar seu leite a quem pagasse mais no momento – o que pode ser ótimo, mas na visão da família Schneider essa estratégia não era a mais adequada a eles;
- Cada empresa tem um sistema de compra de matéria-prima e tem ou não uma política. A família Schneider foi conhecer essas propriedades e suas políticas.

A empresa para a qual eles têm entregado sua produção está lançando um novo programa de pagamento por volume e qualidade (e outros aspectos, como mencionado anteriormente), o que foi considerado bastante interessante e pode ser assim resumido: a empresa usa como referência o valor divulgado pelo Conseleite Santa Catarina todos os meses, em torno do dia vinte, como base para o pagamento do leite; sobre esse valor há uma escala de bonificações e descontos (dos quais eles estão bem longe, porque seu leite é muito melhor do que a referência requer), levando em conta volume (a média deles será de 880 litros/dia), proteína, células somáticas, contagem bacteriana e estrato seco desengordurado que, com base nos resultados do leite que a família já produz e aumentando o volume, resultaria em sete centavos de real a mais por litro de leite. Foi com essa estimativa de preço, associada aos volumes projetados na engenharia, que as receitas da produção de leite foram geradas, conforme o Quadro 84.

Quadro 84 – Receita esperada com a venda do leite

RECEITA COM VENDA DE LEITE (R$/ANO)	
Preço referência (R$/litro)	1,41
Produção (litros/ano)	321.200,00
Receita com venda de leite (R$/ano)	454.337,40

Fonte – Os autores, 2020.

A.7 AVALIAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS

A.7.1 Fluxo de caixa do Sítio São Pedro com a implantação do plano de negócios

Projeção de entradas

Em relação ao diagnóstico, as entradas do fluxo de caixa do Sítio São Pedro vão se alterar considerando cinco aspectos:

1) Aumenta a receita do leite pelo aumento da produção e do preço;
2) Aumenta a receita da venda e do descarte dos animais da atividade leiteira pelo aumento do número e do valor dos animais descartados;
3) Reduz a receita com a venda do milho em grão, que deixa de ser produzido;
4) Reduz a receita com a venda do feijão, que perde um hectare de área;
5) Reduz a receita com a venda do trigo, que perde um hectare de área.

O Quadro 85 agrupa os resultados dos capítulos 5 e 6 no que se refere às entradas do fluxo de caixa do Sítio São Pedro com a implantação do plano de negócios (ou projeto).

Quadro 85 – Estimativa das entradas de caixa do ano um ao nove com o projeto

Descrição	ANO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Receita da pecuária leiteira	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05	486.485,05
Receita da avicultura	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45
Venda do milho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda do feijão	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00
Venda do trigo	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00
Venda da mandioca	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

Fonte – Os autores, 2020.

Projeção de desembolsos

O Quadro 86 agrupa os resultados dos capítulos 5 e 6 no que se refere às entradas do fluxo de caixa do sítio São Pedro com a implantação do plano de negócios (ou projeto), mantendo as informações dos capítulos anteriores sobre as atividades ou desembolsos que não se alteraram e incluindo as estimativas da família para os demais desembolsos da empresa afetados em parte pelo projeto.

Quadro 86 – Estimativa de desembolso de caixa do sítio do ano 1 ao 9

Descrição	R$/ano
Ração comercial de bovinos	140.400,00
Mineralização de bovinos	10.100,00
Vacinas e medicamentos de bovinos	14.400,00
Outras despesas com atividade leiteira	24.200,00
Manutenção de benfeitorias	12.282,44
Manutenção de equipamentos/implementos	11.334,53
Manutenção de máquinas/veículos	21.780,00
Manutenção de pastagens perenes	13.076,83
Despesas com avicultura	20.815,69
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)	15.424,21
Energia elétrica da casa sede e outros	1.200,00
Despesas financeiras (custeio e outros)	809,24
ITR	574,75
Despesas com milho grão	0,00
Despesas com feijão	19.874,08
Despesas com trigo	14.199,23
Despesas com mandioca	2.436,38
Cultivos para pecuária leiteira	67.311,04
Remuneração à família (consumo familiar)	72.000,00
Total	**462.218,44**

Fonte – Os autores, 2020.

A.7.1.1 Análise econômica

Quadro 87 – Fluxo de caixa do Sítio São Pedro com o projeto

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ENTRADAS	**0,0**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**	**642.958,30**
Venda do leite		454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40	454.337,40
Venda de animais de pecuária leiteira		29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45	29.417,45
Receita da atividade frango		63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45	63.603,45
Venda do milho		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda do feijão		46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00
Venda do trigo		23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Venda da mandioca		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Valor da torra nua no ano 9										2.878.926,89
Valor das benfeitorias no ano 9										859.725,58
Valor dos equip. e implem. no ano 9										209.360,00
Valor das máq. e veíc. no ano 9										408.000,00
Valor das pastagens no ano 9										2.101,51
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9										475.339,16
SAÍDAS	**6.420.097,73**	**462.218,44**	**461.856,01**	**461.856,01**	**461.856,01**	**461.856,01**	**461.856,01**	**461.856,01**	**461.856,01**	**634.357,81**
Valor da torra nua no ano 9	2.873.750,00									
Valor das benfeitorias no ano 9	1.116.064,17									
Valor dos equip. e veíc. no ano 9	367.929,33									
Valor das máq. e equip. no ano 9	566.000,00									
Valor das pastagens no ano 9	21.015,17									
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9	475.339,16									
Ração comercial de bovinos		140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00	140.400,00
Mineralização de bovinos		10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00
Vacinas e medicamentos de bovinos		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Outras despesas com atividade leiteira		24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00
Manutenção de benfeitorias		12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44	12.282,44
Manutenção de equipamentos/ implementos		11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53	11.334,53

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Manutenção de máquinas/ veículos		21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00
Manutenção de pastagens perenes		13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83	13.076,83
Despesas com avicultura		20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69	20.815,69
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)		15.424,21	15.424,21	15.424,21	15.424,21	15.424,21	15.424,21	15.424,21	15.424,21	87.563,58
Energia elétrica da casa sede e outros		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Despesas financeiras (custeio e outros)		809,24	809,24	809,24	809,24	809,24	809,24	809,24	809,24	809,24
ITR		574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75	574,75
Despesas com milho grão		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas com feijão		19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08	19.874,08
Despesas com trigo		14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23	14.199,23
Despesas com mandioca		2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38	2.436,38
Cultivos para pecuária leiteira		67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04	67.311,04
Remuneração à família (consumo familiar)		72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
SALDO	**–6.420.097,73**	**180.739,87**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**4.942.053,94**
VPL 1%	483.998,29									
TIR	2,10%									

Fonte – Os autores, 2020.

Observe que a empresa passa a ter, com o projeto, um valor presente líquido positivo, e a TIR sobe para 2,10%. Isso demonstra que o projeto colabora para a viabilidade de longo prazo da empresa **se** as estimativas de produções, preços de fatores e produtos, investimentos e todos os números utilizados nessas projeções tiverem boas bases.

O esforço para gerar bons números é a riqueza de um bom projeto. Nunca é demais lembrar o bom e velho princípio GIGO: *Garbage in: garbage out*, que pode ser traduzido como “Lixo entra, lixo sai”. Isso porque a análise econômica da viabilidade

ou não de um plano de negócios ou projeto, como discutido na parte teórica, será feita com base na linha do saldo do fluxo de caixa que, por sua vez, é a diferença entre as “entradas” e “saídas”. Tanto o total de entradas quanto de saídas no fluxo, conforme passo a passo apresentado até aqui, é resultado de um grande conjunto de coeficientes técnicos, preços e valores que são estimados e, portanto, sujeitos a imperfeições. Afinal, trata-se de **projeções** – e por isso a inclusão de risco nas etapas finais do trabalho.

A.7.2 Fluxo de caixa do Sítio São Pedro devido plano de negócios

Como conceituado no capítulo 7, o Quadro 88 apresenta o fluxo incremental ou fluxo de caixa com as alterações promovidas pela implantação do projeto (devidas ao projeto ou ao plano de negócios).

Quadro 88 – Fluxo de caixa do Sítio São Pedro devido ao projeto

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ENTRADAS	**0,00**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**222.652,83**	**768.621,43**
Venda do leite	0,00	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40	256.799,40
Venda de animais de pecuária leiteira	0,00	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43	17.878,43
Receita da atividade frango	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda do milho	0,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00	–43.200,00
Venda do feijão	0,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00	–5.850,00
Venda do trigo	0,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00	–2.975,00
Venda da mandioca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da torra nua no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor das benfeitorias no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	82.785,58
Valor dos equip. e implem. no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84.800,00
Valor das máq. e veíc. no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	105.000,00
Valor das pastagens no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.101,51
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	271.281,51

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SAÍDAS	**582.456,14**	**132.981,21**	**132.618,78**	**132.618,78**	**132.618,78**	**132.618,78**	**132.618,78**	**132.618,78**	**132.618,78**	**205.120,57**
Valor da torra nua no ano 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor das benfeitorias no ano 9	85.881,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor dos equip. e implem. no ano 9	81.339,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor das máq. e equip. no ano 9	140.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor das pastagens no ano 9	3.953,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor do rebanho reprodutivo no ano 9	271.281,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ração comercial de bovinos	0,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00	80.400,00
Mineralização de bovinos	0,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Vacinas e medicamentos de bovinos	0,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Outras despesas com atividade leiteira	0,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00	19.300,00
Manutenção de benfeitorias	0,00	906,77	906,77	906,77	906,77	906,77	906,77	906,77	906,77	906,77
Manutenção de equipamentos/ implementos	0,00	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03	1.375,03
Manutenção de máquinas/ veículos	0,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Manutenção de pastagens perenes	0,00	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17	3.408,17
Despesas com avicultura	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Funrural (1,5%) + taxa conta capital (1%)	0,00	5.808,47	5.446,04	5.446,04	5.446,04	5.446,04	5.446,04	5.446,04	5.446,04	77.947,83
Energia elétrica da casa sede e outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras (custeio e outros)	0,00	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55	–715,55
ITR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas com milho grão	0,00	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28	–25.869,28
Despesas com feijão	0,00	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26	–2.484,26
Despesas com trigo	0,00	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90	–1.774,90

DESCRIÇÃO	ANO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Despesas com mandioca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cultivos para pecuária leiteira	0,00	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77	36.726,77
Remuneração à família (consumo familiar)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO	**–582.456,14**	**89.671,62**	**90.034,05**	**90.034,05**	**90.034,05**	**90.034,05**	**90.034,05**	**90.034,05**	**90.034,05**	**563.500,86**
VPL 1%	621.327,86									
TIR	14,30%									

Fonte – Os autores, 2020.

O projeto eleva o valor presente líquido do sítio em R$ 621.327,86, como demonstra o VPL do fluxo incremental. A taxa de equilíbrio de Fischer indica que optar pela situação proposta é melhor do que manter o sistema produtivo do sítio como está até uma taxa de juros (real, acima da inflação) de até 14,30% ao ano. Como a taxa relevante para a família é de 1%, a situação proposta é melhor do que a atual. Portanto, em termos econômicos, o plano proposto é economicamente viável.

A.7.3 Avaliação financeira da empresa com o plano de negócios

O Quadro 89 apresenta a análise financeira da empresa com o plano de negócios, levando em conta os novos investimentos e o capital financeiro do diagnóstico.

Quadro 89 – Análise financeira do Sítio São Pedro com o plano de negócios

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	**–5.420.097,73**	**180.739,87**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**4.9 42.053,84**
RECURSOS PRÓPRIOS	4.837.641,59									
Dívidas na cooperativa		–50.000,00	–50.000,00	–50.000,00						
Dívida com primos		–20.000,00	–20.000,00							
Estoque de insumos										
Saldo em caixa e aplic.	14.000,00									
SALDO FINANCEIRO NO ANO	**–582.456,14**	**110.739,87**	**111.102,29**	**131.102,29**	**131.102,29**	**131.102,29**	**131.102,29**	**131.102,29**	**131.102,29**	**4.942.053,64**
SALDO FINANCEIRO ACUMULADO	**–582.456,14**	**–457.716,27**	**–346.613,58**	**–216.611,68**	**–34.409,39**	**146.692,91**	**327.766,20**	**608.897,60**	**689.999,79**	**6.632.053,43**

Fonte – Os autores, 2020.

A análise financeira do Sítio São Pedro mostra que, apesar de economicamente viável, a proposta é financeiramente inviável. Isso porque a família não tem recursos próprios para realizar os investimentos. Mas nem tudo está perdido. Agora é hora de estudar as alternativas de financiamento disponíveis. Afinal, entre os pontos fortes da empresa estão o baixo endividamento e o bom cadastro junto às instituições financeiras que os qualifica para obtenção de financiamentos compatíveis com suas atividades econômicas.

Estudo de alternativas de financiamento

A fonte de financiamento de investimentos no Brasil, por décadas, tem sido o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que capta recursos interna e externamente e oferece linhas de financiamento com carências, prazos e condições de pagamento razoavelmente compatíveis com aquelas ofertadas a empresas em geral (inclusive rurais) mundo afora. Esse banco não tem agências, e suas linhas de crédito são operacionalizadas de duas formas: por meio dos bancos comerciais (para operações de até certo montante em dólares) e diretamente com o banco (para operações um pouco maiores) – esses limites podem ser livremente consultados no *site* da instituição. O primeiro passo é consultar a classificação da empresa junto ao sistema BNDES (que é seguida pelo Sebrae nos aspectos apresentados no Quadro 90).

Quadro 90 –

Classificação do sítio no sistema BNDES	Produtores rurais pessoas físicas residentes e domiciliadas no país
Classificação de porte do cliente	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Pequena empresa	Maior que R$ 360 mil e menor que R$ 4.8 milhões

Fonte – Os autores, 2020.

O trator pode ser financiado por meio da linha Moderfrota do BNDES, e para o Sr. Helmut existem as seguintes condições: financiar 85% do valor do trator, a uma taxa de juros nominal de 8,5% ao ano, com prazo total de financiamento de sete anos, carência de 12 meses, pagamentos mensais dos juros desde a contratação do financiamento e amortizações semestrais. Sobre a taxa de juros e todos os valores projetados nos fluxos de caixa: são todos valores reais, ou seja, não se projetam taxas de inflação. A taxa de juros nominal (que inclui correção monetária ou estimativa de inflação) de 8,5% precisa ser convertida em taxa de juros real. Considerando uma taxa esperada de inflação de 3,5% ao ano, a taxa real de juros é de 4,8% ao ano. O Quadro

91 apresenta o cálculo dos valores a pagar a cada ano em juros e amortizações considerando as condições do financiamento.

Quadro 91 – Cálculo dos valores de juros, amortizações e saldos devedores do financiamento do trator

Mês	Saldo devedor	Juros	Amortização	Valor da parcela
0	119.000,00	0,00	0,00	0,00
12	119.000,00	5.712,00	9.153,85	14.865,85
24	109.846,15	5.272,62	18.307,69	23.580,31
36	91.538,46	4.393,85	18.307,69	22.701,54
48	73.230,77	3.515,08	18.307,69	21.822,77
60	54.923,08	2.636,31	18.307,69	20.944,00
72	36.615,38	1.757,54	18.307,69	20.065,23
84	18.307,69	878,77	18.307,69	19.186,46

Fonte – Os autores, 2020.

Os valores relativos à substituição do rebanho, dos equipamentos e às adequações das benfeitorias foram financiados por outra linha de crédito com as seguintes condições: percentual financiado de 90%; taxa de juros de 8% ao ano de taxa nominal (taxa real de 4,3% ao ano); prazo total de oito anos, sendo dois anos de carência, e amortizações e juros em parcelas mensais. Da mesma forma que no caso anterior, os juros são pagos inclusive durante o período de carência. O Quadro 92 apresenta o cálculo dos valores a pagar a cada ano em juros e amortizações, considerando as condições desse financiamento.

Quadro 92 – Cálculo dos valores de juros, amortizações e saldos devedores do financiamento dos demais investimentos

Mês	Saldo devedor	Juros	Amortização	Valor da parcela
0	391.000,00	0,00	0,00	0,00
12	391.000,00	16.813,00	0,00	16.813,00
24	391.000,00	16.813,00	0,00	16.813,00
36	391.000,00	16.813,00	65.166,67	81.979,67
48	325.833,33	14.010,83	65.166,67	79.177,50
60	260.666,67	11.208,67	65.166,67	76.375,33
72	195.500,00	8.406,50	65.166,67	73.573,17
84	130.333,33	5.604,33	65.166,67	70.771,00
96	65.166,67	2.802,17	65.166,67	67.968,83

Fonte – Os autores, 2020.

O Quadro 93 apresenta valores importantes para análise de financiamentos e consiste em um resumo de usos e fontes, ou seja, os valores a investir e a fonte correspondente dos recursos – entre próprios e do financiamento. Isso indica quanto de recurso o sítio precisa ter para contratar essas linhas de financiamento. Observe, comparando com o Quadro 58, que a família não possuía o recurso próprio necessário para contratar os financiamentos. O que ela fez foi um empréstimo particular com os filhos Amanda e Guilherme para viabilizar os investimentos. O resultado final da engenharia financeira é apresentado no Quadro 93.

Quadro 93 – Usos e fontes dos financiamentos

USOS	R$	%
Rebanho	270.781,06	47,1%
Benfeitorias	82.281,58	14,3%
Equipamentos	81.339,33	14,2%
SUBTOTAL	434.401,97	75,6%
Máquinas	140.000,00	24,4%
TOTAL	**574.401,97**	**100,0%**
FONTES	**R$**	**%**
Rebanho	270.781,06	62,3%
Financiamento	243.732,95	56,1%
Recursos próprios	27.048,11	6,2%
Benfeitorias	82.281,58	18,9%
Financiamento	74.060,43	17,0%
Recursos próprios	8.221,16	1,9%
Equipamentos	81.339,33	18,7%
Financiamento	73.206,63	16,9%
Recursos próprios	8.132,70	1,9%
FINANCIAMENTO 1	434.401,97	100,0%
Financiamento	391.000,00	90%
Recursos próprios	43.401,97	10%
Máquinas	140.000,00	100,0%
Financiamento	119.000,00	85,0%
Recursos próprios	21.000,00	15%
TOTAL MODERFROTA	140.000,00	100,0%
TOTAL GERAL	574.401,97	100,0%
Financiamento	510.000,00	88,8%
Recursos próprios	64.401,97	11,2%

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 94 – Análise financeira do Sítio São Pedro com a nova engenharia financeira

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	**–5.420.097,73**	**180.739,87**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**181.102,29**	**4.942.053,64**
RECURSOS PRÓPRIOS	4.837.641,59									
Dívidas na cooperativa		–50.000,00	–50.000,00	–50.000,00						
Dívida com primos		–20.000,00	–20.000,00							
Estoque de insumos										
Saldo em caixa e aplic.	14.000,00									
Financiamento ModerFrota	119.000,00	–14.865,85	–23.580 ,31	–22.701,54	–21.822,77	–20.944,00	–20.065,23	–19.186,46		
Financiamento 2	391.000,00	–16.813,00	–16.813,00	–81.979,67	–79.117,50	–76.375,33	–73.573,17	–70.771,00	–69.968,83	
Empréstimo Amanda	45.000,00	–45.000,00								
Empréstimo Guilherme	15.000,00	–15.000,00								
Pagamentos ModerFrota										
Pagamentos Financiamento 2										
Pagamentos Amanda										
Pagamentos Guilherme										
SALDO FINANCEIRO NO ANO	**1.543,88**	**19.061,02**	**70.708,99**	**26.421,09**	**80.102,03**	**83.782,96**	**87.463,90**	**91.144,83**	**113,133,48**	**4.942.053,64**
SALDO FINANCEIRO ACUMULADO	**1.543,88**	**20.604,88**	**91.313,87**	**117.734,98**	**197.838,98**	**281.619,96**	**369.083,84**	**480.228,68**	**573.362,14**	**5.515.416,77**

Fonte – Os autores, 2020.

A.7.4 Análise de sensibilidade da empresa com o plano de negócios

A análise de sensibilidade foi conduzida de modo a identificar o valor crítico de duas variáveis fundamentais para o sistema produtivo proposto: a produtividade das vacas em litros por dia de lactação e o preço do litro de leite. O valor crítico torna o VPL do fluxo incremental igual a zero, alterando o valor da variável selecionada; em outras palavras, é o valor que iguala a situação atual à situação proposta. No caso da produtividade da vaca, o resultado foi de 18,4 litros por dia de lactação; já o preço foi de R$ 1,18/litro.

Provavelmente o maior risco de o sistema proposto falhar provenha dos preços, cuja variabilidade é maior do que a da produtividade e independe das ações da família, uma vez que se formam no mercado, resultado das forças de oferta e demanda.

A.7.5 Avaliações legal, política e social da empresa com o plano de negócios

Nos aspectos legal, político, ambiental e social a proposta de alteração no sistema produtivo não tem efeitos colaterais negativos.

A.7.6 Matriz de estrutura lógica do Sítio São Pedro

Quadro 95 – Matriz de estrutura lógica do Sítio São Pedro

Resumo narrativo	Indicadores objetivos	Meios de verificação	Pressuposições importantes
Fim Ter os indivíduos da família Schneider realizados como empresários, pessoas e parte da sociedade.	VPL da empresa aumentando ao longo do tempo.	Revisões periódicas da viabilidade de longo prazo da empresa.	—
Propósitos Ter renda suficiente, que garanta um bom padrão de vida para toda a família que vive e trabalha na propriedade.	Os jovens da família frequentam as melhores escolas da região.	Registros de matrícula, boletins escolares, boletos bancários e recibos de pagamentos.	Não surgirem doenças graves na família, especialmente nos mais jovens.
Ter renda relativamente estável ao longo do ano, que garanta o sustento familiar durante todo tempo.	Cada membro adulto da família tem um veículo próprio (exceto a matriarca, que não dirige).	Documentos dos veículos e verificação *in loco*.	Que as crianças não sejam contaminadas pelo que existe de nefasto no mundo virtual (drogas, bebidas em excesso e outros vícios etc.).
Ter a mão de obra da família otimizada em termos de ocupação em remuneração compatível com seu custo oportunidade.	Guilherme atua como zootecnista especialista em reprodução de bovinos, prestando ao menos três atendimentos por semana.	RPAs e ATRs.	
Ter parte da família unida vivendo em torno da propriedade rural, colaborando para objetivos comuns.	Helena atua como autônoma especialista em forragicultura e fruticultura, com 30 clientes fixos e cinco atendimentos eventuais por mês.	RPAs e ATRs.	

Resumo narrativo	Indicadores objetivos	Meios de verificação	Pressuposições importantes
Ter membros da família vivendo e participando da propriedade e, ao mesmo tempo, mantendo negócios próprios.	Marco Aurélio e Margarida prestam, em média, três serviços técnicos por mês cada um, na região.	Recibos.	
Ter o respeito da sociedade como sendo boas pessoas e bons empresários rurais e bons técnicos.			
Ter produtos de excelente qualidade, reconhecidos pelos seus clientes.			
Ter as novas gerações frequentando boas escolas, em ambientes sadios, preparando-a para acompanhar e mesmo liderar as mudanças tecnológicas dentro e fora do setor rural.			
Ter os membros da família desfrutando de férias anualmente.	A família anualmente tira férias, alternando seus membros para sempre haver pessoas na propriedade.	Recibos de agências, notas fiscais de hotéis, cartões de embarque, entre outros.	
Ter os membros da família participando ativamente de comunidades ou associações.			
Produtos Ter a taxa interna de retorno da empresa alcançada em 2% ao ano por meio de novos investimentos na atividade leiteira no próximos três anos.	Taxa interna de retorno de 2% do sítio São Pedro.	Registros e cálculos da empresa.	Nenhum membro da família adoecer a ponto de reduzir a capacidade de trabalho na empresa.
Ter cada membro da família certificado por sua participação em pelo menos um curso do SENAR/Sebrae por ano a partir do próximo ano.	Um certificado por membro da família em assunto de seu interesse, com exceção de Frau Anelise, que participará de forma voluntária.	Certificados emitidos pelo SENAR ou Sebrae.	O casal Marco Aurélio e Margarida não entrar em conflito a respeito de suas atividades na propriedade e em suas prestações de serviço para terceiros.

Resumo narrativo	Indicadores objetivos	Meios de verificação	Pressuposições importantes
Ter implantada uma remuneração mensal de R$ 3.000,00 para Marco Aurélio e Margarida partir do ano 1.	Depósitos mensais na conta conjunta do casal Marco Aurélio e Margarida no valor de R$ 3.000,00/mês e valores maiores de acordo com o aumento da rentabilidade da propriedade.	Extratos bancários.	O casal Guilherme e Helena não entrar em conflito a respeito de suas eventuais atividades na propriedade e suas atividades profissionais.
			O ambiente político regional não se deteriorar, tornando-se hostil aos valores e princípios da família Schneider.
Insumos Ampliar a sala de alimentação.	60 m^2 a mais de área, construída por R$ 420,00/m^2.	Notas fiscais, recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	Os preços dos fatores de produção não subirem proporcionalmente mais do que os preços do leite.
Ampliar a sala de espera.	45 m^2 a mais de área, construída por R$ 240,00/m^2.	Notas fiscais, recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	Não ocorrem doenças que levem à redução do rebanho ou inviabilizem a atividade.
Ampliar a sala de ordenha.	5 m^2 a mais de área, construída por R$ 450,00/m^2.	Notas fiscais, recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	As condições climáticas não se tornarem adversas para a produção esperada de cultivos a lavouras.
Ampliar a sala do resfriador.	2 m^2 a mais de área, construída por R$ 430,00/m^2.	Notas fiscais, recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	O valor da mão de obra da região não subir a ponto de tirar a competitividade da propriedade para com a própria mão de obra.
Reformar o galpão.	40 m^2 a mais de área, construída por R$ 150,00/ m^2.	Notas fiscais, recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	A taxa de câmbio não tornar as importações de lácteos muito competitivas, a ponto de desestimular a produção interna.
			Os laticínios não alterarem para pior a política de pagamento por volume e qualidade.

Fonte – Os autores, 2020.

PROJETO CASO “B”

FAMÍLIA: SR. ANTÔNIO E Sr.ª HELENA
PATRIMÔNIO: FAZENDA RIO IVAÍ – UMUARAMA-PR
NEGÓCIO: PECUÁRIA DE CORTE E AGRICULTURA

B.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO

As primeiras demarcações de lotes urbanos e rurais na região de Umuarama foram realizadas pela Companhia de Melhoramentos do Norte do Paraná na década de 1950. Na área rural, as áreas demarcadas para venda sempre eram bem servidas, com ribeirões e riachos nos fundos e boas estradas nas cabeceiras. O patrimônio ou vila de Umuarama foi elevado à categoria de município em 15/11/1960, com território desmembrado de Cruzeiro do Oeste. No início da década de 1970, o município chegou a ter cerca de 150 mil habitantes, atraídos por trabalhos em lavouras de café. Mas a geada negra de 1975 reduziu drasticamente o volume de produção dessa cultura, e a população de Umuarama foi reduzida para cerca de 80 mil habitantes na década de 1990. Já em 2019, segundo o IBGE, a população estava em cerca de 110 mil habitantes.

Foi o avô do Sr. Antônio quem chegou à região, atraído pelas ofertas vantajosas de terras, realizadas pela empresa colonizadora. Os preços eram bem acessíveis, os prazos de pagamento eram longos e havia possibilidade de comprar vários lotes ao mesmo tempo. Ele veio do interior do Estado de São Paulo, onde era meeiro de café. Apesar das condições de solo mais arenosos e menos férteis que a região norte do Paraná, muitos naquela época foram atraídos pelo “ouro verde”, que eram as plantações de café.

Quando o pai do Sr. Antônio assumiu os negócios da fazenda (em 1982), ela já era ocupada com pastagens perenes, e a atividade principal era a bovinocultura de corte. O pai do Sr. Antônio faleceu precocemente em 2018, com 60 anos, vítima de um câncer. Até então a família nunca havia conversado sobre sucessão do patrimônio e do negócio. Tanto que naquele ano o Sr. Antônio teve de pedir demissão de seu trabalho e se mudar para Umuarama, a fim de assumir os negócios do pai. Sua mãe, agora viúva, também mora em Umuarama e tem rendimentos de aluguéis suficientes para viver dignamente. No curto e médio prazo, ela não pretende vender sua parte (50%) da fazenda e deseja que o Sr. Antônio assuma a gerência dos negócios da propriedade rural da família. A irmã do Sr. Antônio, proprietária de 25% do patrimônio da fazenda, é dentista e trabalha na cidade de Maringá. Ela também concorda com a

proposta de o Sr. Antônio assumir a gerência dos negócios e não tem, ao menos no curto prazo, demanda por recursos financeiros (retirada) dos resultados dos negócios da fazenda. Mesmo não sendo da área das agrárias, ela sabe que a fazenda precisa de investimentos para se reerguer e que quando isso acontecer haverá valorização do patrimônio da Fazenda Rio Ivaí.

B.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA

A recente e prematura morte do pai do Sr. Antônio, em 2018, levou forçosamente ele, sua irmã e sua mãe a um diálogo sobre a sucessão na administração do patrimônio e dos negócios da Fazenda Rio Ivaí. O Sr. Antônio foi "convocado" a assumir essa gerência, mas nesse diálogo algumas diretrizes globais foram indicadas, sendo aceitas por todos:

1) Pelo menos no médio prazo, não há interesse da família em vender a Fazenda Rio Ivaí.
2) Havendo sobras de caixa resultantes dos negócios da fazenda, elas devem, prioritariamente, serem reinvestidas a fim de melhorar o patrimônio, seja da infraestrutura (pastagens, fertilidade do solo, construções etc.), seja na ampliação do rebanho bovino.
3) Ocorrendo um ciclo virtuoso de crescimento patrimonial e dos saldos líquidos positivos dos negócios da fazenda, os quais devem ser demonstrados periodicamente pelo Sr. Antônio, poderá haver daqui, a três ou cinco anos, uma reavaliação do plano estratégico da família.
4) O processo de inventário do patrimônio deve ser direcionado para que a Fazenda Ivaí pertença 50% à mãe do Sr. Antônio; 25% a sua irmã e 25% a ele mesmo, não havendo divisão de terras, mas sim o estabelecimento de cotas para o condomínio formado por eles como pessoas físicas. Enquanto o inventário não for concluído, o Sr. Antônio irá administrar o negócio em nome do espólio de seu pai.
5) Prevaleceu o acordo verbal de que os negócios sejam administrados com certa cautela (sem correr grandes riscos), mas realizando investimentos para que se aumente o valor patrimonial.

B.2.1 Agrupamento dos propósitos

Diante dessa discussão, foram sintetizados os seguintes objetivos de longo prazo da família quanto ao patrimônio e negócio da Fazenda Rio Ivaí.

1) Garantir renda líquida positiva, compatível com as características técnicas e econômicas do negócio atual, a fim de valorizar o patrimônio.
2) Ter processos produtivos eficientes e com risco moderado, de acordo com os requerimentos de sustentabilidade ambiental, legal, social e econômica.
3) Direcionar esforços a fim de garantir a perpetuidade do patrimônio e de seus negócios em mãos da família.

B.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA FAMÍLIA

Evidenciados os propósitos do clã familiar (Sr. Antônio, sua mãe e sua irmã), pelo menos para os próximos três a cinco anos, o Sr. Antônio propôs o início de um diálogo com um grupo maior para a indicação de estratégias, que poderiam vir a corroborar para a consecução dos objetivos de longo prazo ou propósitos indicados. Propôs, ainda, que utilizassem a metodologia da análise FOFA para orientar o estabelecimento e a seleção de boas estratégias. A ideia foi aceita e participaram das discussões, além dos familiares, sua esposa, Sr.ª Helena, alguns funcionários da fazenda, um vizinho pecuarista muito amigo da família que estava presente naquele dia na propriedade e também um engenheiro agrônomo que presta serviço para a Fazenda Rio Ivaí e outras da região. Na discussão inicial, alguns pontos fortes e fracos do patrimônio e do negócio puderam ser indicados e houve certa facilidade de consentimento das questões levantadas entre os presentes, mas logo ficou claro que aqueles pontos eram insuficientes para se desenhar as estratégias necessárias, pois faltavam dados fidedignos para dar base às afirmações.

O Sr. Antônio então propôs realizar ele mesmo, com a ajuda de sua esposa e de seu capataz (Sr. Josias), um diagnóstico mais completo do patrimônio e do negócio, contemplando as descrições dos estoques de capitais, da viabilidade de longo prazo e da contribuição das atividades para o resultado da empresa. Após esse trabalho, o mesmo grupo se reuniria para a indicação de possíveis estratégias empresariais a serem seguidas.

B.3.1 Preenchimento da Análise FOFA

B.3.1.1 Descrição dos estoques de capitais

B.3.1.1.1 Descrição do capital natural

A propriedade rural denominada Fazenda Rio Ivaí tem uma área de 500 hectares e se localiza no município de Umuarama-PR. O acesso à fazenda desde a sede do

município é bastante facilitado durante todo o ano com veículos de porte médio, levando-se aproximadamente 30 minutos para o deslocamento entre sua residência em Umuarama e a sede da fazenda.

O município de Umuarama tem na pecuária de corte sua principal atividade agropecuária, o mesmo ocorrendo com a Fazenda Rio Ivaí. O solo da região, de modo geral, tem baixa capacidade de uso agronômico, mas é bem adaptado ao cultivo de pastagens, especialmente de brachiarias. O clima é quente na maior parte do ano (out./mar.), com a temperatura nessa época oscilando com maior frequência entre 19 e 32 °C. No município, as temperaturas raramente são inferiores a 8 °C ou superior a 35 °C. Normalmente o inverno é curto, agradável e com céu aberto. De maio a julho as temperaturas costumam oscilar entre 14 e 25 °C. A chuva média mensal é, em média, de 60 a 100 milímetros entre junho e setembro e de 120 a 160 milímetros mensais entre outubro a maio.

O solo da fazenda é predominantemente arenoso, com baixa fertilidade natural e relevo de suave ondulado. Da área total de 500 hectares, detalhados no Quadro 96 e na Figura 6, apenas 25 hectares são de solo classe I, utilizado para agricultura e avaliado em R$ 12.000,00 por hectare. Por outro lado, outros 25 hectares são áreas praticamente inaproveitáveis de classe V avaliadas em R$ 6.000,00/hectare. A propriedade dispõe ainda de 100 hectares com áreas de preservação permanente e reserva legal (devidamente averbadas), avaliadas em R$ 4.000,00 por hectare. O restante, 350 hectares, corresponde a áreas exploradas com pecuária, que é a principal atividade da propriedade, sendo 150 hectares de solo classe II com a terra avaliada em R$ 10.000,00 por hectare e 200 hectares de solo classe III avaliada em R$ 8.000,00/hectare. Nessas áreas há pastagens formadas com brachiaria brizantha e humidícola em bom estado e uma parte (50 hectares) com humidícola já bem degradada.

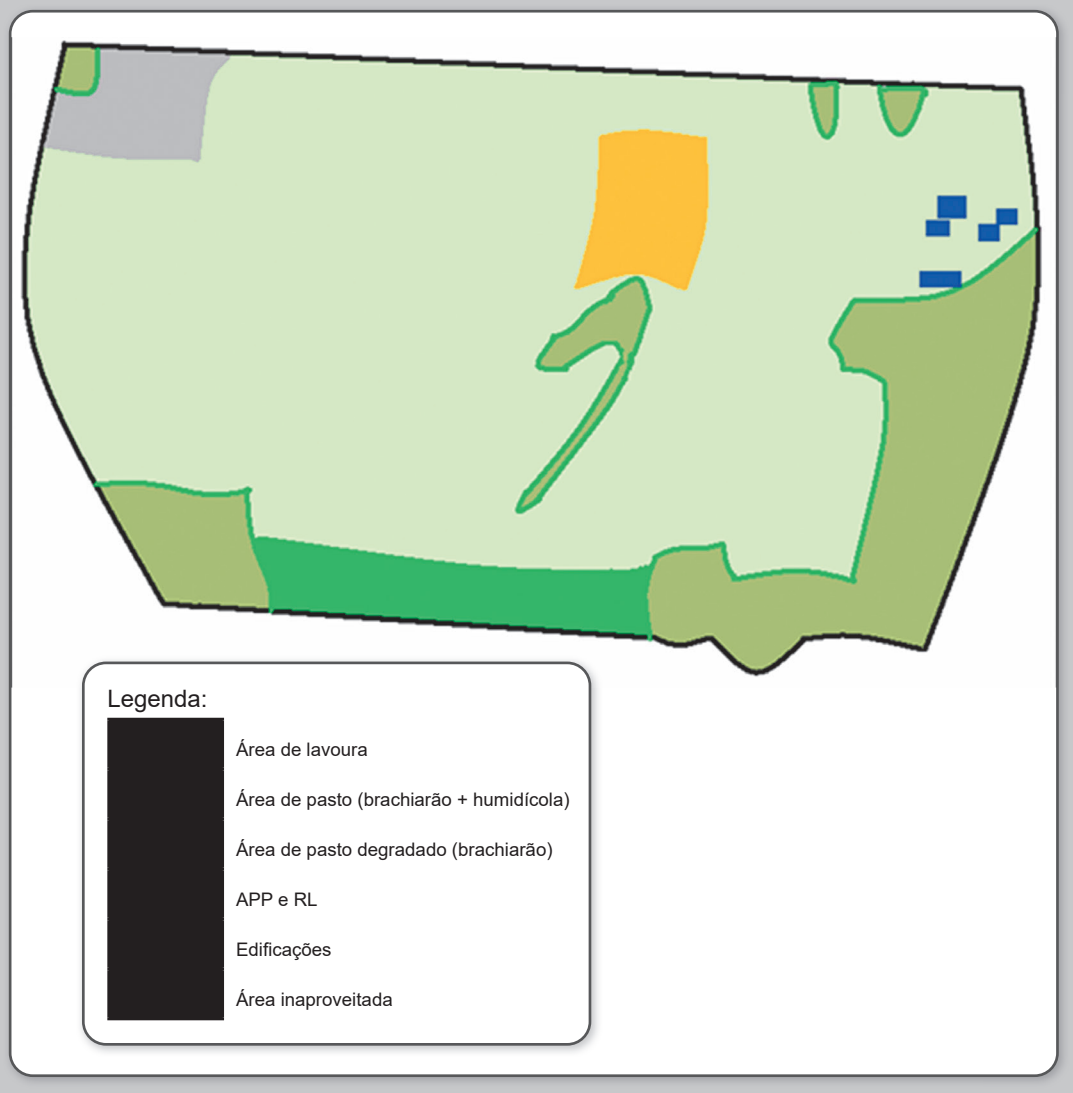
Quadro 96 – Valor e uso atual da terra na Fazenda Rio Ivaí

Item	Área (ha)	Valor unitário (R$/ha)	Valor total anual (R$)	Valor ano 8 (R$)	Uso atual
Terra nua classe I	25	12.000,00	300.000,00	351.497,81	agricultura
Terra nua classe II	150	10.000,00	1.500.000,00	1.757.489,07	pastagem
Terra nua classe III	200	8.000,00	1.600.000,00	1.874.655,01	pastagem
Terra nua classe V	25	6.000,00	150.000,00	175.748,91	sem uso
Terra nua classe VI	100	4.000,00	400.000,00	468.663,75	APP
Total	**500**	**7.900,00**	**3.950.000,00**	**4.628.054,55**	

Fonte – Os autores, 2020.

O valor atual da terra nua da Fazenda Rio Ivaí é de R$ 3.950.000,00, equivalente, em média, a R$ 7.900,00 por hectare. As áreas de melhor qualidade (classe I) e sem restrições de uso valem, em média, R$ 12.000,00 por hectare e estão ocupadas com agricultura (produção de soja e milho safrinha). Já na maior parte da área as pastagens apresentam qualidade variável em termos de capacidade de lotação, mas contêm espécies forrageiras adaptadas às condições edafoclimáticas da região (*Brachiaria humidícola* e *Brachiaria brizantha*). Parte da área (aproximadamente 25 hectares) não vem sendo explorada, apesar de seu potencial para uso com reflorestamento. A fazenda tem Cadastro Ambiental Rural, e suas áreas de preservação permanente e de reserva legal estão devidamente averbadas, mas ainda não foi realizado o georreferenciamento.

Figura 6 – Croqui da Fazenda Rio Ivaí



Fonte – Os autores, 2020.

Na fazenda há um córrego em parte de seu perímetro (divisas), afluente do Rio Ivaí, mas o abastecimento de água para o rebanho é feito sobretudo por pequenas barragens artificiais oriundas de minas d'água, que são insuficientes para permitir uma boa divisão das pastagens visando a um conveniente acesso do gado à água.

A fauna da região vem reduzindo-se significativamente nas últimas décadas, mas ainda (raramente) se avistam lontras e antas. Há um grave problema na fauna da região devido à grande manadas de javalis (animal exótico que prejudica as plantações). A pouca flora natural, ainda é remanescente em algumas áreas de preservação permanente, com algumas árvores de cedro, jatobá e peroba, entre outras.

B.3.1.1.2. Descrição do capital físico

As pastagens correspondem a um importante capital físico da Fazenda Rio Ivaí. São avaliadas, em conjunto, por R$ 300 mil. A espécie *Brachiaria brizanta*, plantada há cerca de três anos e com boa capacidade de suporte, ocupa uma área de 150 hectares e é avaliada em R$ 1.400,00 por hectare. Outros 150 hectares são ocupados por *Brachiaria humidícola* e têm média capacidade de suporte, devido à presença de arbustos nativos na área e seu mau manejo realizado nos últimos anos. Há ainda na fazenda cerca de 50 hectares com pastagens já bastantes degradadas, com capacidade de uso praticamente nula, já que arbustos, gramas mato-grosso e seda e outras ervas daninhas tomam conta da área. O Quadro97 detalha os estoques de capitais físicos em pastagens, benfeitorias, melhoramentos fundiários, máquinas, implementos, equipamentos, semoventes e veículos existentes na Fazenda Rio Ivaí.

Também importantes para o valor do patrimônio da fazenda, as benfeitorias existentes atualmente são avaliadas em R$ 300 mil. Constituem-se de cinco quilômetros de cerca, a maioria convencionais, com quatro fios de arame liso; um curral de 250 metros quadrados com tronco coberto e quatro divisões, feito com madeira de lei e com vida útil restante estimada em 20 anos; dois cochos de sal; uma casa sede com 90 metros quadrados de alvenaria, telhas de barro e forros, pisos e janelas de madeira; um galpão para máquinas, equipamentos e utensílios com 50 metros quadrados, telhado de fibrocimento e sem paredes externas e uma casa de funcionário, com 60 metros quadrados, de madeira e telhas de barro.

Na fazenda não há sistema de terraceamento (curvas de níveis) nas pastagens, o que contribui para a erosão do solo nos sulcos criados pelo andar dos animais. O único melhoramento fundiário são dois quilômetros de estradas internas, mantidas ocasionalmente pela prefeitura municipal ou por conta própria e avaliadas em R$ 12 mil.

Há dois tratores na propriedade. O de maior valor é um MF 4 × 4 de 130 CV, adquirido há três anos, com quatro mil horas de uso e avaliado em R$ 160 mil. A outra máquina agrícola é um trator MF, também traçado, de 86 CV e avaliado em R$ 120 mil.

No inventário atual da Fazenda Rio Vermelho destacam-se ainda os seguintes capitais físicos: implementos agrícolas (plantadeira PD 9 linhas, pulverizador de barras de 2.000 litros, carreta de quatro toneladas e carreta tanque de três mil litros); dois semoventes (animais de serviço); um veículo utilitário marca Ford com 15 mil quilômetros de uso, além de outros equipamentos (motores elétricos, motosserra, transformador), implementos (roçadeira, concha) e utensílios (jogo de chaves, esmeril, enxada, martelo, telefone celular, entre outros).

O produtor estima os seguintes valores residuais para os capitais físicos da fazenda, em percentagem sobre o valor atual: 30% para veículos, máquinas e estradas; 20% para pastagens e benfeitorias; 10% para implementos e semoventes.

Quadro 97 – Relação e características de capitais físicos existentes na Fazenda Rio Ivaí

Item	Unidade	Quantidade	Valor unitário	Valor total atual (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor residual (% atual)
Pastagem Brachiarão	ha	150	1.400,00	210.000,00	12	20%
Pastagem humidícola	ha	150	600,00	90.000,00	8	20%
Pastagem humidícola degradada	ha	50			0	
Estradas internas	km	2	6.000,00	12.000,00	25	30%
Cercas	km	5	4.000,00	20.000,00	10	20%
Curral	m^2	250	200,00	50.000,00	20	20%
Cochos	unidade	2	400,00	800,00	10	20%
Casa sede	m^2	90	1.600,00	144.000,00	20	20%
Casa dos funcionários	m^2	60	800,00	48.000,00	15	20%
Galpão	m^2	50	500,00	25.000,00	10	20%
Trator MF 4×4 130 CV	unidade	1	160.000,00	160.000,00	10	30%
Trator MF 4×4 86 CV	unidade	1	120.000,00	120.000,00	10	30%
Plantadeira PD 9 linhas de arrasto	unidade	1	80.000,00	80.000,00	10	10%
Pulverizador de barras 18 m 2.000 litros	unidade	1	70.000,00	70.000,00	10	10%
Carreta 4 rodas 4 toneladas	unidade	1	4.000,00	4.000,00	10	10%
Carreta tanque 2 toneladas	unidade	1	12.000,00	12.000,00	10	10%
Demais implementos e equipamentos	unidade	6	24.000,00	144.000,00	10	10%
Semoventes	unidade	2	1.600,00	3.200,00	8	10%
Veículo utilitário	unidade	1	100.00,00	100.00,00	8	30%
TOTAL				**1.293.000,00**		

Fonte – Os autores, 2020.

O rebanho bovino atual da Fazenda Rio Vermelho é composto por 380 cabeças, na quase totalidade da raça nelore. Há, no entanto, alguns animais sem raça definida, fruto de compras passadas e de parição de algumas vacas mestiças presentes no rebanho. O valor atual do rebanho é de R$ 567 mil, composto basicamente por fêmeas e bezerros machos de até um ano, conforme Quadro 98.

Quadro 98 – Rebanho bovino atual da Fazenda Rio Ivaí

Categoria animal	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total
Bezerras até 1 ano	70	900,00	63.000,00
Novilhas de 1 a 2 anos	34	1.200,00	40.800,00
Novilhas de 2 a 3 anos	33	1.400,00	46.200,00
Vacas	170	1.800,00	306.000,00
Bezerros de até 1 ano	70	1.350,00	94.500,00
Garrotes de 1 a 2 anos	0	1.650,00	
Garrotes de 2 a 3 anos	0	2.100,00	
Bois	0	2.800,00	
Touros	3	5.500,00	16.500,00
Total	**380**		**567.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.1.1.3 Descrição do capital financeiro

No momento do diagnóstico, o capital financeiro da Fazenda Rio Ivaí tinha saldo credor de R$ 60 mil e saldo devedor de R$ 85 mil, conforme detalhado no Quadro 99.

Do lado credor, há um saldo em conta corrente e aplicações financeiras avaliados em R$ 60 mil. Do lado devedor, há débitos correspondentes ao saldo devedor de dívidas bancárias de investimentos anteriores financiados (R$ 80 mil) e dívidas no comércio local referentes à última prestação da compra de um implemento agrícola (R$ 5 mil). O saldo devedor do financiamento de máquinas é de R$ 45 mil, a serem pagos em três parcelas anuais a vencer nos próximos anos. Já o saldo devedor dos financiamentos de cercas e pastagens, a serem pagos em quatro parcelas anuais, é de R$ 15 mil e R$ 20 mil, respectivamente.

Quadro 99 – Créditos e débitos financeiros da Fazenda Rio Vermelho

Item	Vencimento final	Crédito	Débito
Dívida financ. de máquinas (*)	t0 + 3		45.000,00
Dívida financ. de cercas (**)	t0 + 4		15.000,00
Dívida financ. de pastagens (**)	t0 + 4		20.000,00
Dívidas no comércio	t0 + 1		5.000,00
Saldo em caixa e aplicações		60.000,00	
(*) 3 parcelas anuais			
(**) 4 parcelas anuais			

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.1.1.4 Descrição do capital humano

Atualmente, quatro pessoas compõem a força de trabalho permanente da Fazenda Rio Ivaí. O proprietário, Sr. Antônio, dois funcionários (Josias e Manoel), que trabalham em tempo integral, e a Sr.ª Maria, de tempo parcial.

O proprietário, Sr. Antônio, é zootecnista formado há sete anos pela Universidade Estadual de Maringá, onde conheceu e se casou com Helena, também zootecnista, mas que exerce outra atividade profissional. Ele é uma pessoa com costumes urbanos, pois há muito tempo vive em cidades grandes, onde também cursou parte do Ensino Fundamental e Médio. Na faculdade obteve bons conhecimentos teóricos sobre criações de grandes e pequenos animais, mas sua experiência prática em bovinocultura de corte e agricultura é relativamente pequena pelas poucas aulas práticas que vivenciou na universidade e pelo relacionamento distante que tinha com o falecido pai, que foi um experiente pecuarista. Após sua formatura, o Sr. Antônio trabalhou, por cinco anos, em uma cooperativa agropecuária do Paraná, onde adquiriu um bom complemento de sua formação e experiência profissional em Zootecnia. Aos 32 anos, ele goza atualmente de excelente saúde, é íntegro, honesto, dedicado, mas tem uma capacidade empreendedora ainda limitada, pois apenas recentemente começou a administrar um negócio próprio (propriedade rural), recebido por herança. Ele pretende, daqui para frente, viver com a renda da fazenda, retirando mensalmente pelo menos R$ 6.000,00.

Sr. Josias, 50 anos, capataz da Fazenda Rio Vermelho há mais de uma década, é uma pessoa muito alegre e disposta para o trabalho. Desde criança vive em fazendas de pecuária da região e tem grande habilidade na lida do gado. Não conhece com profundidade e atualidade as novas tecnologias, mas as recebe com entusiasmo quando tem a oportunidade vivencial de observá-las em vizinhos, na própria fazenda ou em conversas com amigos. Ele cursou o Ensino Fundamental incompleto (sabe

ler e escrever), mas não gosta de fazer anotações. Goza de boa saúde e pensa em continuar, no médio prazo, com seu trabalho na pecuária. Mantém uma excelente relação com os demais funcionários da fazenda e com sua esposa (Sr. ª Maria), que também adora a vida rural.

Manoel, sobrinho do Sr. Josias, tem 28 anos, é solteiro e ajuda na lida do gado e na manutenção da infraestrutura da fazenda. É disposto para o trabalho, mas sempre tem a necessidade de receber ordens e orientações para bem executá-lo. Sua escolaridade é o Ensino Fundamental incompleto. Trabalha na fazenda há sete anos e não demonstra interesse em mudar de ocupação. Já participou de cursos do SENAR de operação de tratores, regulagem de implementos agrícolas, aplicação de defensivos, entre outros, razão pela qual foi designado à função de tratorista da fazenda durante a época das safras (produção de soja e milho safrinha). É cuidadoso, relativamente perfeccionista com seu trabalho e considera o reconhecimento do patrão um importante requisito para permanecer no emprego.

D. Maria, esposa do Josias, trabalha em tempo parcial na fazenda, sendo suas principais atividades a manutenção da sede e o preparo da alimentação para os funcionários fixos e temporários. É uma boa cozinheira e tem habilidade no preparo e conservação dos alimentos.

Todos os funcionários da fazenda gozam de boa saúde e sempre que necessário recorrem ao hospital público do município, que é bem aparelhado no atendimento de clínica médica e pequenas cirurgias.

A folha de pagamento mensal dos funcionários fixos da fazenda (salários + encargos sociais) é de R$ 4.000,00, sendo R$ 2.000,00 do Josias; R$ 600,00 da D. Maria; R$ 1.400,00 do Manoel. O mesmo valor mensal é gasto para o pagamento do décimo terceiro salário, conforme detalhado no Quadro 100.

Quadro 100 – Valor atual da folha de pagamento e honorários da Fazenda Rio Ivaí

Pessoa	Formação	Idade	Remuneração mensal	Remuneração anual
Sr. Antônio	Zootecnista	32	6.000,00	78.000,00
Srª. Helena	Zootecnista	30		
Sr Josias	Fund. incomp.	50	2.000,00	26.000,00
Srª. Maria	Fund. incomp.	50	600,00	7.800,00
Sr. Manoel	Fund. incomp.	28	1.400,00	18.200,00
Total			**10.000,00**	**130.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.1.2 Identificação da viabilidade de longo prazo

B.3.1.2.1 Definição do horizonte de análise

A viabilidade de longo prazo da Fazenda Rio Ivaí será analisada para um período de oito anos, tendo em vista as atividades desenvolvidas e a vida útil restante dos estoques de capitais físicos existentes na propriedade. Entende-se que a escolha desse período para proceder à análise econômica e financeira é adequada para a atividade de pecuária de corte da fazenda que envolve a cria, recria e engorda de animais. De outro lado, o horizonte de oito anos permite avaliar a variação patrimonial sem a necessidade de novos investimentos significativos, pela vida útil restante estimada em oito anos de parte das pastagens (humidícola), dos semoventes e do veículo utilitário.

B.3.1.2.2 Variação patrimonial

a) **Variação do capital natural**

Tendo em vista o desenvolvimento econômico da região, que vem sendo observado em termos de infraestrutura (estradas, energia, telecomunicações, entre outros), de serviços e do próprio crescimento da atividade agropecuária da região, estima-se que o valor da terra nua da fazenda aumente a uma taxa média anual de 2%. Com essa expectativa, o valor do capital natural da Fazenda Rio Ivaí passaria dos atuais R$ 3.950.000,00 (ano zero) para R$ 4.628.054.55 no ano 8, conforme detalhado no Quadro 101.

Quadro 101 – Valor do capital natural nos anos zero e oito

Classe de uso de solo	Valor no ano 0 (R$)	Valor no ano 8 (R$)
Terra nua classe I	300.000,00	351.497,81
Terra nua classe II	1.500.000,00	1.757.489,07
Terra nua classe III	1.600.000,00	1.874.655,01
Terra nua classe V	150.000,00	175.748,91
Terra nua classe VI	400.000,00	468.663,75
Total	**3.950.000,00**	**4.628.054,55**

Fonte – Os autores, 2020.

b) **Variação do capital físico**

O valor estimado para o ano 8 do capital físico em pastagens, melhoramentos fundiários, benfeitorias, máquinas, implementos, equipamentos, semoventes e veículos é de R$ 541.560,00, conforme detalhado no Quadro 102. As pastagens

perenes somam R$ 116 mil; as benfeitorias e melhoramentos fundiários somam R$ 185 mil, e as máquinas, os implementos, equipamentos, semoventes e veículos somam R$ 240 mil no ano 8.

Para o cálculo dos valores estimados para o ano 8 deduziu-se do valor atual (ano zero) a depreciação acumulada no período de oito anos, considerando o valor da depreciação linear estimada para cada um desses capitais físicos.

Quadro 102 – Valor do capital físico em pastagens, melhoramentos fundiários, benfeitorias, máquinas, implementos, equipamentos, semoventes e veículos nos anos zero e oito

Item	Valor no ano 0 (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor residual (% atual)	Depreciação anual (R$)	Valor no ano 8 (R$)
Pastagem Brachiarão	210.000,00	12	20%	14.000,00	98.000,00
Pastagem humidícola	90.000,00	8	20%	9.000,00	18.000,00
Pastagem humidícola degradada			0%		
Subtotal pastagens perenes	**300.000,00**			**23.000,00**	**116.000,00**
Estradas internas	12.000,00	25	30%	336,00	9.312,00
Cercas	20.000,00	10	20%	1.600,00	7.200,00
Curral	50.000,00	20	20%	2.000,00	34.000,00
Cochos	800,00	10	20%	64,00	288,00
Casa sede	144.000,00	20	20%	5.760,00	97.920,00
Casa dos funcionários	48.000,00	15	20%	2.560,00	27.520,00
Galpão	25.000,00	10	20%	2.000,00	9.000,00
Subtotal melhoramentos fundiários e benfeitorias	**299.800,00**			**14.320,00**	**185.240,00**
Trator MF 299 4×4 130 CV	160.000,00	10	30%	11.200,00	70.400,00
Trator MF 283 4×4 86 CV	120.000,00	10	30%	8.400,00	52.800,00
Plantadeira PD 9 linhas de arrasto	80.000,00	10	10%	7.200,00	22.400,00
Pulverizador de barras 18 m 2.000 litros	70.000,00	10	10%	6.300,00	19.600,00
Carreta 4 rodas 4 toneladas	4.000,00	10	10%	360,00	1.120,00
Carreta tanque 2 toneladas	12.000,00	10	10%	1.080,00	3.360,00

Item	Valor no ano 0 (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor residual (% atual)	Depreciação anual (R$)	Valor no ano 8 (R$)
Demais implementos e equipamentos	144.000,00	10	10%	12.960,00	40.320,00
Semoventes	3.200,00	8	10%	360,00	320,00
Veículo utilitário	100.000,00	8	30%	8.750,00	30.000,00
Subtotal máquinas, implementos, equipamentos, semoventes e veículos	**693.200,00**			**56.610,00**	**240.320,00**

Fonte – Os autores, 2020.

c) **Evolução do rebanho**

A evolução de um rebanho de pecuária de corte envolve uma dinâmica relativamente complexa ao longo do tempo, que é influenciada pelas entradas (nascimentos e compras de animais), saídas (mortes e vendas de animais jovens e adultos) e mudanças de categoria ou era dos animais pelo crescimento e engorda.

Na Fazenda Rio Ivaí, a estimativa média de nascimentos é de 140 animais por ano, sendo 70 bezerros e 70 bezerras. Já as compras previstas envolvem apenas um touro a cada três anos, destinados a substituir o mesmo número de animais (touros) que são vendidos/descartados em função da idade e de problemas de reprodução, após exame andrológico. O reduzido número de touros deve-se à utilização da técnica de inseminação por tempo fixo (IATF). As mortes de animais são estimadas em sete cabeças por ano, sendo dois bezerros; duas bezerras; uma novilha de 1 a 2 anos; uma novilha de 2 a 3 anos e uma vaca. Já as vendas projetadas de animais envolvem a comercialização anual de 31 vacas de descarte, de toda a produção (descontadas as mortes) de bezerros machos de até um ano (68 cabeças) e de metade da produção de bezerras de até um ano (34 cabeças).

Com base nessa estratégia de comercialização e de índices zootécnicos, projeta-se uma relativa estabilidade do rebanho na Fazenda Rio Ivaí em 380 cabeças, conforme detalhado no Quadro 103. Com essa estabilidade, o valor estimado do rebanho nos anos zero e oito é de R$ 567.000.00.

Quadro 103 – Projeção do rebanho bovino na Fazenda Rio Ivaí com base na situação encontrada no diagnóstico

Categoria de animais	Estoque atual ou no ano 0	Saídas e entradas durante o ano 1				Estoque final (ano 1)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	70	2	34	0	70	70
Novilhas de 1 a 2 anos	34	1	0	0		34
Novilhas de 2 a 3 anos	33	1	0	0		33
Vacas	170	1	31	0		170
Bezerros de até 1 ano	70	2	68	0	70	70
Garrotes de 1 a 2 anos	0	0	0	0		0
Garrotes de 2 a 3 anos	0	0	0	0		0
Bois	0	0	0	0		0
Touros	3	0	1	1		3
Total	**380**	**7**	**134**	**1**	**140**	**380**

Categoria de animais	Estoque atual ou no ano 1	Saídas e entradas durante o ano 2				Estoque final (ano 2)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	70	2	34	0	70	70
Novilhas de 1 a 2 anos	34	1	0	0		34
Novilhas de 2 a 3 anos	33	1	0	0		33
Vacas	170	1	31	0		170
Bezerros de até 1 ano	70	2	68	0	70	70
Garrotes de 1 a 2 anos	0	0	0	0		0
Garrotes de 2 a 3 anos	0	0	0	0		0
Bois	0	0	0	0		0
Touros	3	0	0	1		3
Total	**380**	**7**	**133**	**0**	**140**	**380**

Categoria de animais	Estoque atual ou no ano 7	Saídas e entradas durante o ano 8				Estoque final (ano 8)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	70	2	34	0	70	70
Novilhas de 1 a 2 anos	34	1	0	0		34
Novilhas de 2 a 3 anos	33	1	0	0		33
Vacas	170	1	31	0		170
Bezerros de até 1 ano	70	2	68	0	70	70
Garrotes de 1 a 2 anos	0	0	0	0		0
Garrotes de 2 a 3 anos	0	0	0	0		0
Bois	0	0	0	0		0
Touros	3	0	0	1		3
Total	**380**	**7**	**133**	**0**	**140**	**380**

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.1.2.3 Estimativas de receitas

A estratégia de comercialização de gado na Fazenda Rio Ivaí é bem rígida, tradição deixada pelo pai do Sr. Antônio. Há muito tempo se vende anualmente o mesmo número de animais, prática que vem mantendo o rebanho relativamente estável em 380 cabeças. Todos os anos são vendidos todos os bezerros machos logo após o desmame, que ocorre no segundo trimestre do ano, o mesmo ocorrendo com 50% das bezerras desmamadas. Também anualmente são descartadas (vendidas), após um período de engorda em pastagem de melhor qualidade, 31 vacas para abate em frigoríficos da região. Por fim, a fazenda descarta (vende), a cada três anos, um touro (o mais velho ou com problemas de reprodução) pelo valor de um boi gordo e compra um novo touro por R$ 5.500,00.

A receita anual da pecuária de corte, com base na situação encontrada no diagnóstico e na condição de rebanho estabilizado na Fazenda Rio Ivaí, é estimada em R$ 181.000.00, sendo: a) R$ 91.800.00 correspondentes à venda anual de 68 bezerros machos de até um ano por um preço médio de R$ 1.350.00 a cabeça; b) R$ 30.600.00 correspondentes à venda anual de 34 bezerras de até um ano por um preço médio de R$ 900.00 a cabeça; c) R$ 55.800.00 correspondentes à venda (descarte) anual de 31 vacas por um preço médio de R$ 1.800.00 a cabeça; e d) R$ 2.800.00 (a cada três anos) correspondentes à venda (descarte) anual de um touro por um preço médio de R$ 2.800.00 a cabeça.

Na agricultura são feitas duas safras por ano. A produtividade média com a cultura da soja ao longo dos anos é de 60 sacas por hectare, e a do milho safrinha, de R$ 120 sacas por hectare. Ano passado, o Sr. Antônio vendeu a produção de soja por um preço médio de R$ 80,00 por saca, mas estima que o preço médio nos próximos anos será de R$ 70,00 por saca. Para o milho, o preço do ano anterior foi de R$ 25,00 por saca, mas ele estima que o preço médio nos próximos anos seja de R$ 30,00 por saca. Para os 25 hectares de cada cultura a receita média anual estimada é de R$ 105.000.00 para a soja e de R$ 90.000,00 para o milho safrinha.

Os valores das entradas de caixa previstas para os anos 1 a 8 estão detalhados no Quadro 104.

B.3.1.2.4 Estimativas de despesas

A Fazenda Rio Ivaí tem as seguintes despesas, conforme detalhado no Quadro 104: vacinas e medicamentos; mineralização; mão de obra permanente (funcionários); pró-labore do produtor; manutenção de pastagens; manutenção de benfeitorias; manutenção de máquinas/implementos/equipamentos/veículos; combustíveis e lubrificantes; Funrural; luz; despesas financeiras (custeio e outros); ITR; compra de touros; sementes de soja; fertilizantes; herbicidas; fungicidas; inseticidas; outros insumos; mão de obra temporária; transporte da produção; serviços de colheita e despesas diversas.

Os gastos ou desembolsos com a mão de obra permanente (funcionários) e o pró-labore do produtor, com base na situação encontrada no diagnóstico, estão estimados em R$ 130 mil por ano, sendo R$ 78 mil para o produtor e R$ 52 mil para o conjunto dos funcionários permanentes.

Mantido o atual *modus operandi* da fazenda, os gastos com vacinas e medicamentos são estimados em R$ 9.500.00 por ano, correspondentes a um gasto médio de R$ 25/cabeça e um rebanho de 380 cabeças. Já os gastos com mineralização são estimados em R$ 30.400.00 por ano, correspondentes a um gasto médio de R$ 80/cabeça.

Os gastos com manutenção (conservação e reparos) da infraestrutura somam R$ 33.000.00 por ano, correspondentes a R$ 12.000.00 para manutenção das pastagens (R$ 34,29 por hectare por ano em 350 hectares); R$ 6.000,00 para a manutenção das benfeitorias e R$ 15.000,00 para a manutenção dos demais capitais físicos (máquinas, equipamentos, entre outros). Os gastos anuais com combustíveis e lubrificantes são estimados em R$ 8 mil; com energia elétrica, em R$ 4.8 mil (R$ 400,00 por mês); com despesas financeiras, em R$ 4 mil; e com despesas diversas,

em R$ 4 mil (R$ 3.33 mil por mês). Tais estimativas se baseiam nos registros gerenciais da fazenda e correspondem aos gastos médios observados nos últimos anos.

As despesas anuais com o Funrural são estimadas em 1,5% sobre a receita bruta e totalizam R$ 4.290,00 no ano 1. Já os gastos estimados com ITR correspondem no ano 1 a R$ 805.80, sendo previsto um reajuste de 2% ao ano para os períodos seguintes em função da valorização da terra.

Para as lavouras de soja e milho, as despesas estimadas com insumos são, em média: sementes (R$ 140,00/hectare), fertilizantes (R$ 500,00/hectare); herbicidas (R$ 160,00/hectare); fungicidas (R$ 100,00/hectare); inseticidas (R$ 30,00/hectare); outros insumos (R$ 20,00/hectare). Além disso, para as culturas são contratadas 20 diárias de mão de obra temporária ao custo de R$ 60,00/dia; serviços de colheita, que custam R$ 160,00 por hectare; serviços de transporte da produção, que custam R$ 60 por hectare. O desembolso total com as lavouras é estimado em R$ 59.700,00 por ano ou o equivalente a R$ 1.194,00 por hectare por ano.

B.3.1.2.5 Fluxo de caixa da empresa no diagnóstico

a) Análise econômica

O Quadro 104 apresenta o fluxo de caixa da empresa na situação encontrada no diagnóstico, discriminando o valor total do patrimônio (capital natural e físico) nos anos 0 e 8 e as receitas (entradas) e desembolsos (saídas) nos anos 1 a 8.

O valor total do patrimônio (capital natural e físico) da Fazenda Rio Ivaí é de R$ 5.629.100,00 no ano 0 e de R$ 5.555.714,55 no ano 8. As receitas projetadas para o horizonte de oito anos são de aproximadamente R$ 374.000.00 por ano. As despesas ou desembolsos variam anualmente, de R$ 293.995,80 no ano 1 a R$ 288.573.61 no ano 8. O saldo anual do fluxo de caixa é negativo no ano 0 e positivo nos demais anos, de R$ 82.004,20 no ano 1 a R$ 81.902,54 no ano 7 e de R$ 5.640.340,94 no ano 8 devido à soma do valor do patrimônio nesse ano.

O Valor Presente Líquido da empresa, considerando um custo de oportunidade (taxa de juros ou taxa de desconto) de 5% ao ano, é negativo em –R$ 835.060.94, demonstrando a inviabilidade econômica da empresa no longo prazo. Isso significa que mantido o atual *modus operandi*, a empresa acumularia um prejuízo superior a R$ 835 mil nos próximos oito anos ou o equivalente a um valor médio de R$ 121 mil por ano, se comparados seu fluxo de caixa com um rendimento líquido de 3,5% ao ano.

De fato, a rentabilidade patrimonial da empresa (expresso pela TIR) é de apenas 1,33% ao ano, abaixo do custo de oportunidade do capital para o empresário, que é de 3,5% ao ano.

Não estava legível para digitação :(

Quadro 104 – Estimativa do fluxo de caixa e análise econômica da empresa na situação encontrada no diagnóstico

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
ENTRADAS	-	376.000,00	373.200,00	373.200,00	376.000,00	373.200,00	373.200,00	376.000,00	5.928.914,55
Venda de bezerros		91.800,00	91.800,00	91.800,00	91.800,00	91.800,00	91.800,00	91.800,00	91.800,00
Venda de vacas descarte		55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00	55.800,00
Venda de touros descarte		2.800,00	-	-	2.800,00	-	-	2.800,00	-
Venda de bezerras		30.600,00	30.600,00	30.600,00	30.600,00	30.600,00	30.600,00	30.600,00	30.600,00
Venda de soja		105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
Venda de milho safrinha		90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Valor da terra no ano 8									4.828.054,55
Valor das pastagens no ano 8									116.000,00
Valor das benfeitorias no ano 8									185.240,00
Valor das máq/implem/veic no ano 8									240.320,00
Valor do rebanho reprod. no ano 8									386.100,00
SAÍDAS	5.829.100,00	293.995,80	288.469,92	288.486,35	294.045,12	288.520,22	288.537,67	294.097,46	288.573,61
Valor atual da terra (ano 0)	3.950.000,00								
Valor atual das pastagens (ano 0)	300.000,00								
Valor atual das benfeitorias (ano 0)	299.800,00								
Valor atual das máq/implem/veic (ano 0)	693.200,00								
Valor atual do rebanho reprod. (ano 0)	386.100,00								
Vacinas e medicamentos		9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
Mineralização		30.400,00	30.400,00	30.400,00	30.400,00	30.400,00	30.400,00	30.400,00	30.400,00
Mão-de-obra permanente (funcionários)		52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Pró-labore do produtor		78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Manutenção de pastagens		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Manutenção de benfeitorias		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Manutenção de máquinas/implem/veic		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Combustíveis e Lubrificantes		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Funrural		4.250,00	4.248,00	4.248,00	4.290,00	4.248,00	4.248,00	4.290,00	4.248,00
Luz		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Despesas financeiras (custeio e outras)		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
ITR		805,80	821,92	838,35	855,12	872,22	889,67	907,46	925,61
Compra de touros		5.500,00	-	-	5.500,00	-	-	5.500,00	-
Sementes		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Fertilizantes		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Herbicidas		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Fungicidas		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Inseticidas		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Outros insumos		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Mão-de-obra temporária		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Transporte da produção		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Serviços de colheita		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Despesas diversas		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
SALDO	(5.829.100,00)	82.004,20	84.730,08	84.713,65	81.954,88	84.679,78	84.662,33	81.902,54	5.640.340,94
ANÁLISE ECONÔMICA									
VPL a 3,5% aa	(835.080,94)								
VPLA a 3,5% aa	(121.481,87)								
TIR	1,33%								

Fonte – Os autores, 2020.

b) Análise financeira

Considerando a situação do diagnóstico, a empresa Fazenda Rio Ivaí apresenta viabilidade financeira nos próximos oito anos, indicando que seus saldos positivos gerados no fluxo de caixa são suficientes para honrar seus compromissos financeiros (dívidas e obrigações), conforme demonstra o Quadro 105.

O saldo financeiro acumulado da empresa é sempre positivo e crescente, partindo de R$ 60 mil no ano 0 até cerca de R$ 635,4 mil no ano 8. Isso indica uma situação financeira positiva (viável), com um saldo de caixa crescente no tempo.

Não estava legível para digitação :(

Quadro 105 – Estimativa do fluxo de caixa e análise financeira da empresa na situação encontrada no diagnóstico

ANÁLISE FINANCEIRA									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	(5.629.100,00)	82.004,20	84.730,08	84.713,65	81.954,88	84.679,78	84.662,33	81.902,54	5.840.340,94
RECURSOS PRÓPRIOS	5.829.100,00	(5.000,00)							(5.555.754,55)
Dívida FCO máquinas		(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)					
Dívida FCO cercas		(3.750,00)	(3.750,00)	(3.750,00)	(3.750,00)				
Dívida FCO pastagens		(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)				
Juros Reais FCO (5%aa)		(4.000,00)	(2.812,50)	(1.825,00)	(437,50)				
Saldo em Caixa e Aplic.	60.000,00								
SALDO FINANCEIRO NO ANO	60.000,00	49.254,20	58.167,58	59.338,65	72.767,38	84.679,78	84.662,33	81.902,54	84.828,39
SALDO FINANCEIRO ACUMULADO	60.000,00	109.254,20	167.421,78	226.760,43	299.527,81	384.207,58	468.869,92	550.772,45	635.598,84

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.1.3 Contribuição das atividades para o resultado da empresa

O Quadro 106 apresenta estimativas da margem líquida da pecuária e da agricultura na Fazenda Rio Ivaí, considerando as receitas, os desembolsos e custos imputados (depreciação e juros) do ano 4. Os dados mostram que a pecuária de corte é a atividade de menor rentabilidade e que mais contribui para o resultado negativo da empresa.

No ano 4, a margem líquida da propriedade é negativa em R$ –123.171,00, resultado de uma margem líquida negativa R$ –158.404,20 na pecuária de corte e uma margem líquida positiva de R$ 33.883,20 na agricultura (produção de soja e milho safrinha).

Para o cálculo da contribuição das atividades para o resultado da empresa foram estabelecidos alguns critérios de rateio para despesas comuns às duas atividades (agricultura e pecuária). Alguns itens de despesa foram rateados na proporção (50%/50%), como os combustíveis, a manutenção de máquinas/impl./veíc. e as despesas financeiras. Os itens foram rateados na proporção de dois terços (2/3) para a pecuária e um terço (1/3) para a agricultura. Foram eles: mão de obra; manutenção de benfeitorias; luz; despesas diversas. Já as despesas específicas foram atribuídas a cada atividade, como: vacinas e medicamentos; manutenção de pastagens e compra de touros para a pecuária; sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, mão de obra temporária, transporte e colheita para a agricultura. Para a depreciação e juros sobre a terra foi estabelecido o percentual proporcional à área cultivada, ou seja, 6,25% para a agricultura e 93,75% para a pecuária. A depreciação e juros sobre as máquinas e benfeitorias foram apropriados na proporção de 1/3 para a agricultura e 2/3 para a pecuária. A depreciação e juros sobre as pastagens e o rebanho foram apropriados 100% para a pecuária.

Quadro 106 – Estimativa da margem líquida da pecuária e agricultura na Fazenda Rio Ivaí no ano 4

DESCRIÇÃO	R$		
	Pecuária	Agricultura	Propriedade
(I) RECEITAS	**181.000,00**	**195.000,00**	**376.000,00**
(II) DESEMBOLSOS	**170.718,41**	**124.676,71**	**294.045,12**
Vacinas e medicamentos	9.500,00		9.500,00
Mineralização	30.400,00		30.400,00
Mão de obra permanente (funcionários)	34.666,67	17.333,33	52.000,00
Pró-labore do produtor	52.000,00	26.000,00	78.000,00
Manutenção de pastagens	12.000,00		12.000,00
Manutenção de benfeitorias	4.000,00	2.000,00	6.000,00
Manutenção de máq./impl./veíc.	7.500,00	7.500,00	15.000,00
Combustíveis e lubrificantes	4.000,00	4.000,00	8.000,00
Funrural	2.715,00	2.925,00	4.290,00
Energia elétrica	3.200,00	1.600,00	4.800,00
Despesas financeiras (custeio e outros)	2.000,00	2.000,00	4.000,00
ITR	570,08	285,04	855,12
Compra de touros	5.500,00		5.500,00
Sementes		7.000,00	7.000,00
Fertilizantes		25.000,00	25.000,00
Herbicidas		8.000,00	8.000,00
Inseticidas		5.000,00	5.000,00
Fungicidas		1.500,00	1.500,00
Outros insumos		1.000,00	1.000,00
Mão de obra temporária		1.200,00	1.200,00
Transporte da produção		3.000,00	3.000,00
Serviços de colheita		8.000,00	8.000,00
Despesas diversas	2.666,67	1.333,33	4.000,00
(I) – (II) MARGEM BRUTA	**10.281,59**	**70.323,29**	**81.954,88**
(III) CUSTOS IMPUTADOS	**168.685,79**	**36.440,09**	**205.125,88**
Dep. + Aprec. + Juros da terra	59.382,01	3.958,80	63.340,81
Dep. + Aprec. + Juros das pastagens	30.827,70		30.827,70
Dep. + Aprec. + Juros das benfeitorias	15.432,80	7.716,40	23.149,20
Dep. + Aprec. + Juros de máq./implem./ veíc.	49.529,78	24.764,89	74.294,66
Dep. + Aprec. + Juros do rebanho	13.513,50		13.513,50
(I) – (II) – (III) MARGEM LÍQUIDA	**(158.404,20)**	**33.883,20**	**(123.171,00)**

Fonte – Os autores, 2020.

B.3.2 Estendendo a FOFA para a escolha das estratégias

Após realizar todos os estudos, obteve-se o documento final da análise FOFA, conforme detalhado a seguir, para os pontos fortes (i), pontos fracos (ii), oportunidades (iii) e ameaças (iv). Para cada item se buscou uma redação detalhada, que fosse de fácil entendimento por todos, acrescida de uma espécie de "justificativa" para classificar os itens como ponto forte, ponto fraco etc.

a) Pontos fortes

- Propriedade localizada próximo à Umuarama, com boa infraestrutura viária de acesso, facilitando a compra dos fatores de produção, de serviços e venda da produção;
- A propriedade está localizada próximo a regiões que realizam a recria e engorda de animais, o que facilita a comercialização dos bezerros;
- Fazenda com boa infraestrutura para a pecuária de corte, com curral, algumas pastagens bem formadas, relativa divisão de pastos, balança, maquinário adequado, estradas internas, oficina, entre outros, facilitando o processo produtivo;
- O produtor, Sr. Antônio, tem formação acadêmica na área de pecuária (Zootecnia) e experiência em extensão rural, facilitando a incorporação de novas tecnologias e a gestão do processo produtivo da propriedade;
- A Sr. ª Helena, também zootecnista e empresária, pode contribuir com seus conhecimentos para o processo administrativo da propriedade, e sua atividade gera renda extra para a manutenção da família;
- Os funcionários da propriedade são experientes na pecuária de corte, têm bom relacionamento interpessoal e são comprometidos com os objetivos de longo prazo da família, o que contribui para o bom desempenho das atividades atuais e futuras;
- A propriedade apresenta uma estrutura de custos (desembolsos) inferiores às receitas, proporcionando à empresa saldos financeiros positivos, embora baixos, em seu fluxo de caixa, o que permite pagar suas despesas correntes e as dívidas contraídas anteriormente;
- O rebanho do produtor é da raça nelore, com alta liquidez no mercado regional por sua valorização no mercado regional, tendo, além disso, boa qualidade genética;
- A empresa possui aplicações financeiras e endividamento equilibrado com seu fluxo de caixa, facilitando o acesso a novos recursos por parte do produtor,

tendo em vista que dispõe de um bom limite de crédito dado o valor de seu patrimônio;

- A propriedade está em ordem com a legislação ambiental em termos de APP e Reserva Legal, garantindo sua sustentabilidade ambiental e os recursos financeiros que tenham essa exigência;
- Ainda existem áreas ociosas na propriedade (aproximadamente 25 hectares) com potencial de uso por atividades que se adaptem àquelas condições de solo, como reflorestamento, entre outros;
- Os solos da propriedade, apesar da baixa fertilidade natural, têm relevo adequado à atividade pecuária, permitindo em boa parte a mecanização das pastagens;
- A cultura da soja e do milho safrinha vem contribuindo positivamente para o resultado econômico da empresa.

b) Pontos fracos

- O produtor rural tem pouca experiência na gestão de empreendimentos agropecuários próprios, dificultando o desempenho das funções correspondentes;
- O número de funcionários é relativamente alto para o tamanho atual do rebanho, elevando o custo unitário desta rubrica;
- A tecnologia atualmente utilizada resulta em elevada taxa de mortalidade e baixa taxa de natalidade, o que tem contribuído para a baixa rentabilidade da pecuária;
- A rentabilidade geral da empresa é baixa, especialmente pela contribuição negativa que a atividade pecuária vem gerando para o resultado econômico;
- Apesar da boa qualidade genética do rebanho, seu fenótipo é fraco devido às más condições de nutrição do rebanho na empresa;
- O produtor dispõe de pouco capital financeiro para investimento, necessitando de financiamento para melhorar o processo produtivo;
- O produtor e sua família não moram na propriedade, o que dificulta algumas decisões de ordem operacional e gera despesas pelo deslocamento constante, prejudicando a qualidade de vida da família (saúde, convívio familiar e social) e de relacionamento cotidiano com os funcionários;
- Há algumas pastagens degradadas (50 hectares) e pouca divisão de piquetes, dificultando o manejo e a alimentação do gado;

- A propriedade tem, atualmente, baixa lotação de animais por hectare, aumentando o custo de produção por menor produtividade e limitando o crescimento do rebanho;
- A empresa tem 25 hectares não aproveitados e que por isso não geram renda;
- A empresa adota baixa tecnologia, resultando em baixo desfrute do rebanho, levando à baixa rentabilidade patrimonial;
- A família tem gastos elevados por conta da vida urbana, e o Sr. Antônio depende de retiradas mensais da propriedade, prejudicando a taxa de retorno da empresa;
- Os funcionários têm baixo nível de escolaridade e declarada resistência a fazer anotações, o que dificulta o controle de resultados;
- A propriedade tem pastos relativamente grandes (mal divididos), dificultando o manejo do gado e reduzindo a capacidade de suporte devido à dificuldade de acesso à água;
- A cultura de dependência dos funcionários em relação ao antigo proprietário (perfil centralizador) exige do atual proprietário investimento para o desenvolvimento de liderança;
- A alta tributação no estado reduz a rentabilidade da empresa.

c) Oportunidades

- O *status* de estado livre de febre aftosa sem vacinação, que proíbe a importação de animais de outros estados sem essa condição, deve elevar o preço dos bovinos no Paraná em relação a outros estados, podendo melhorar o resultado econômico da Fazenda Rio Ivaí;
- O crescimento do número de confinamentos de bovinos no país deve aumentar a demanda por bezerros produzidos na propriedade, elevando seus preços;
- A propriedade está relativamente próxima de uma região produtora de grãos, possibilitando a adoção de um processo produtivo mais intensivo, tal como a terminação dos animais em confinamento ou semiconfinamento, utilizando os resíduos de grãos da região;
- A propriedade dispõe de 25 hectares sem qualquer uso que poderiam ser utilizados para outra atividade econômica;
- Há possibilidade de participar de associação ou cooperativa para compras e vendas em conjunto;
- Há também possibilidade de rastrear os animais da propriedade, obtendo preços maiores da comercialização;

- O mercado internacional tende ao crescimento, favorecendo as exportações brasileiras e também do estado do Paraná, considerado zona livre de aftosa sem vacinação;
- Os preços da terra se mantêm em elevação pelo crescimento do setor agrícola do país e da região, inclusive para novas atividades, como cana-de-açúcar e oleaginosas;
- A continuidade do crescimento econômico interno favorece o aumento da demanda por carne bovina;
- Alguns frigoríficos da região pagam diferenciais por carcaças com melhor acabamento.

d) Ameaças

- A baixa oferta de mão de obra rural qualificada na região pode levar à saída de funcionários para trabalhar em outras empresas;
- Os preços internacionais de insumos importantes aumentam proporcionalmente mais do que os preços do gado e dos grãos, reduzindo a rentabilidade da empresa;
- A concentração do setor de frigoríficos no Brasil e no estado Paraná se mantém, levando à redução dos preços do gado e da rentabilidade da propriedade;
- A debilidade do sistema de sanidade animal no Estado do Paraná e sua proximidade com o Paraguai e outros estados sem *status* de livre de aftosa sem vacinação pode gerar novos focos da doença, o que reduziria os preços praticados no estado;
- A família tem gastos elevados por conta da vida urbana, e o Sr. Antônio depende de retiradas mensais da propriedade, o que pode, no futuro, contribuir para maior pressão de venda do rebanho, podendo comprometer a viabilidade da propriedade;
- Há possibilidade de uma ação trabalhista motivada pela inconformidade com a legislação trabalhista, podendo resultar em prejuízos humanos e financeiros para a propriedade;
- Ocorre aumento mais que proporcional no consumo de outras carnes, de menor valor (aves), limitando o crescimento do mercado de carne bovina;
- O dólar se mantém desvalorizado frente a outras moedas, especialmente ao real, dificultando as exportações e/ou mantendo mais baixos os preços do produto;

- Há tendência de queda dos preços das *commodities*, incluindo o setor de pecuária de corte;
- Existe risco de inadimplência na comercialização dos animais;
- O clima da região sofre mudanças, afetando a produtividade da empresa;
- O mercado internacional amplia as restrições às exportações brasileiras de carne bovina, impedindo o crescimento do setor no país, com impactos negativos nos preços.

Em seguida, uma a uma, foram discutidas e indicadas estratégias a serem seguidas visando prevenir possíveis efeitos das ameaças, minimizar pontos fracos, valer-se dos pontos fortes e aproveitar possíveis oportunidades. Todas elas respeitando a consecução dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família. Obviamente, as discussões de algumas estratégias ficaram restritas ao clã familiar e a Sr.ª. Helena.

Quadro 107 – Estratégias para prevenir possíveis efeitos das ameaças e minimizar os pontos fracos da Fazenda Rio Ivaí

Pontos fracos e ameaças	Estratégias para pontos fracos e ameaças
O produtor rural tem pouca experiência na gestão de empreendimentos agropecuários próprios, dificultando o desempenho das funções correspondentes.	Implantar sistema de comunicação dos funcionários com o proprietário, facilitando os controles da propriedade, tais como telefonia celular e WhatsApp.
O número de funcionários é relativamente alto para o tamanho atual do rebanho, elevando o custo unitário desta rubrica.	Intensificar a produção pecuária por meio de reformas e da manutenção de pastagens, da correção e adubação do solo e da divisão dos piquetes.
A tecnologia atualmente utilizada resulta em elevada taxa de mortalidade e baixa taxa de natalidade, o que tem contribuído para a baixa rentabilidade da pecuária.	Participar ativamente de entidades representativas do setor rural, bem como de cooperativas e associações, além de eventos técnicos vinculados à pecuária de corte.
A rentabilidade geral da empresa é baixa, especialmente pela contribuição negativa que a atividade pecuária vem gerando para o resultado econômico.	Buscar conhecimentos com vizinhos e pessoas experientes na pecuária de corte a respeito do processo produtivo e administrativo de propriedades.
Apesar da boa qualidade genética do rebanho, seu fenótipo é fraco devido às más condições de nutrição do rebanho na empresa.	
O produtor dispõe de pouco capital financeiro para investimento, necessitando de financiamento para melhorar o processo produtivo.	

Pontos fracos e ameaças	Estratégias para pontos fracos e ameaças
O produtor e família não moram na propriedade, o que dificulta algumas decisões de ordem operacional e gera despesas pelo deslocamento constante, prejudicando a qualidade de vida da família (saúde, convívio familiar e social) e de relacionamento cotidiano com os funcionários.	
Existência de algumas pastagens degradadas (50 hectares) e pouca divisão de piquetes, dificultando o manejo e a alimentação do gado.	
A propriedade tem, atualmente, baixa lotação de animais por hectare, aumentando o custo de produção por menor produtividade e limitando o crescimento do rebanho.	
A empresa tem 25 hectares não aproveitados e que por isso não geram renda para a empresa.	
A empresa adota baixa tecnologia, resultando em baixo desfrute do rebanho, levando à baixa rentabilidade patrimonial.	
A família tem gastos elevados por conta da vida urbana, e o Sr. Antônio depende de retiradas mensais da propriedade, prejudicando a taxa de retorno da empresa.	
Os funcionários têm baixo nível de escolaridade e declarada resistência a fazer anotações, o que dificulta o controle de resultados.	
A propriedade tem pastos relativamente grandes (mal divididos), dificultando o manejo do gado e reduzindo a capacidade de suporte devido à dificuldade de acesso à água.	
A cultura de dependência dos funcionários em relação ao antigo proprietário (perfil centralizador) exige do atual proprietário investimento para o desenvolvimento de liderança.	
A alta tributação no estado reduz a rentabilidade da empresa.	
A baixa oferta de mão de obra rural qualificada na região pode levar à saída dos funcionários para trabalhar em outras empresas.	Valorizar permanentemente o capital humano da empresa, realizando capacitações, treinamentos e incentivando a participação dos colaboradores nos resultados da empresa.
Os preços internacionais de insumos importantes aumentam proporcionalmente mais do que os preços do gado e dos grãos, reduzindo a rentabilidade da empresa.	Motivar a permanência dos atuais funcionários na empresa por, pelo menos, cinco anos, a fim de reduzir potencial de reclamações trabalhistas.

Pontos fracos e ameaças	Estratégias para pontos fracos e ameaças
A concentração do setor de frigoríficos no Brasil e no estado Paraná se mantém, levando à redução dos preços do gado e da rentabilidade da propriedade.	Criar e manter um fundo de reserva para possíveis ações trabalhistas e outros gastos imprevistos.
A debilidade do sistema de sanidade animal no Estado do Paraná e sua proximidade com o Paraguai e outros Estados sem *status* de livre de aftosa sem vacinação pode gerar novos focos da doença, o que reduziria os preços praticados no estado.	Contratar um plano de saúde para a família e demais pessoas envolvidas com a propriedade.
A família tem gastos elevados por conta da vida urbana, e o Sr. Antônio depende de retiradas mensais da propriedade, o que pode, no futuro, contribuir para maior pressão de venda do rebanho, podendo comprometer a viabilidade da propriedade.	
Possibilidade de uma ação trabalhista motivada pela inconformidade com a legislação trabalhista, podendo resultar em prejuízos humanos e financeiros para a propriedade.	
Aumento mais que proporcional no consumo de outras carnes, de menor valor (aves), limitando o crescimento do mercado de carne bovina.	
O dólar se mantém desvalorizado frente a outras moedas, especialmente ao real, dificultando as exportações e/ou mantendo mais baixos os preços do produto.	
Há tendência de queda dos preços das *commodities*, incluindo o setor de pecuária de corte.	
Risco de inadimplência na comercialização dos animais.	
O clima da região sofre mudanças, afetando a produtividade da empresa.	
O mercado internacional amplia as restrições às exportações brasileiras de carne bovina, impedindo o crescimento do setor no país, com impactos negativos nos preços.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 108 – Estratégias para aproveitar Pontos Fortes e as Oportunidades para a Fazenda Rio Ivaí

Pontos fortes e oportunidades	Estratégias para fortes e oportunidades
Propriedade localizada próximo a Umuarama, com boa infraestrutura viária de acesso, facilitando a compra dos fatores de produção, de serviços e venda da produção.	Manter permanente sistema de controle zootécnico e econômico na propriedade, visando reduzir custos, evitar desvios e favorecer a obtenção de índices de produtividade que maximizem a rentabilidade.
A propriedade está localizada próximo a regiões que realizam a recria e engorda de animais, o que facilita a comercialização dos bezerros.	Acessar, paulatinamente, o crédito rural para aumentar a velocidade das mudanças pretendidas, sem correr grandes riscos.
Fazenda com boa infraestrutura para a pecuária de corte, com curral, algumas pastagens bem formadas, relativa divisão de pastos, balança, maquinário adequado, estradas internas, oficina, entre outros, facilitando o processo produtivo.	Buscar novos conhecimentos e intensificar o uso de novas tecnologias, visando ao aumento de produtividade.
O produtor, Sr. Antônio, tem formação acadêmica na área de pecuária (Zootecnia) e experiência em extensão rural, facilitando a incorporação de novas tecnologias e a gestão do processo produtivo da propriedade.	Manter a pecuária de corte em sistema de ciclo completo.
A Sr. ª Helena, também zootecnista e empresária, pode contribuir com seus conhecimentos para o processo administrativo da propriedade e sua atividade gera renda extra para a manutenção da família.	Manter a produção de grãos nas áreas mais nobres da fazenda.
Os funcionários da propriedade são experientes na pecuária de corte, têm bom relacionamento interpessoal e são comprometidos com os objetivos de longo prazo da família, o que contribui para o bom desempenho das atividades atuais e futuras.	Melhorar, em linha com o fluxo de caixa, as habitações dos funcionários da fazenda.
A propriedade apresenta uma estrutura de custos (desembolsos) inferiores às receitas, proporcionando à empresa saldos financeiros positivos, embora baixos, em seu fluxo de caixa, o que permite pagar suas despesas correntes e as dívidas contraídas anteriormente.	Estudar a melhor alternativa para utilização da área improdutiva da fazenda.
O rebanho do produtor é da raça nelore, com alta liquidez no mercado regional por sua valorização no mercado regional, tendo, além disso, boa qualidade genética.	
A empresa tem aplicações financeiras e endividamento equilibrado com seu fluxo de caixa, facilitando o acesso a novos recursos por parte do produtor, tendo em vista que dispõe de um bom limite de crédito dado o valor de seu patrimônio.	
A propriedade está em ordem com a legislação ambiental em termos de APP e Reserva Legal, garantindo sua sustentabilidade ambiental e os recursos financeiros que tenham essa exigência.	

Pontos fortes e oportunidades	Estratégias para fortes e oportunidades
Ainda existem áreas ociosas na propriedade (aproximadamente 25 hectares) com potencial de uso por atividades que se adaptem àquelas condições de solo, como reflorestamento, entre outros.	
Os solos da propriedade, apesar da baixa fertilidade natural, têm relevo adequado à atividade pecuária, permitindo em boa parte a mecanização das pastagens.	
A cultura da soja e do milho safrinha vem contribuindo positivamente para o resultado econômico da empresa.	
O *status* de estado livre de febre aftosa sem vacinação, que proíbe a importação de animais de outros estados sem essa condição, deve elevar o preço dos bovinos no Paraná em relação a outros estados, podendo melhorar o resultado econômico da Fazenda Rio Ivaí.	Implantar sistema de certificação e rastreabilidade.
O crescimento do número de confinamentos de bovinos no país deve aumentar a demanda por bezerros produzidos na propriedade, elevando seus preços.	Produzir bezerros com a melhor qualidade possível.
A propriedade está relativamente próxima de uma região produtora de grãos, possibilitando a adoção de processo produtivo mais intensivo, tal como a terminação dos animais em confinamento ou semiconfinamento, utilizando os resíduos de grãos da região.	
A propriedade dispõe de 25 hectares sem qualquer uso que poderiam ser utilizados para outra atividade econômica.	
Possibilidade de participar de associação ou cooperativa para compras e vendas em conjunto.	
Possibilidade de rastrear os animais da propriedade, obtendo preços maiores da comercialização.	
Mercado internacional com tendência de crescimento, favorecendo as exportações brasileiras e também do estado do Paraná, considerado zona livre de aftosa sem vacinação.	
Os preços da terra se mantêm em elevação pelo crescimento do setor agrícola do país e da região, inclusive para novas atividades, como cana-de-açúcar e oleaginosas.	
A continuidade do crescimento econômico interno favorece o aumento da demanda por carne bovina.	
Alguns frigoríficos da região pagam diferenciais por carcaças com melhor acabamento.	

Fonte – Os autores, 2020.

B.4 DETERMINAÇÃO DE METAS E DO PLANO DE NEGÓCIOS

A etapa final do planejamento estratégico contemplou a indicação de metas de curto e médio prazo para o patrimônio e o negócio da família. Elas estão detalhadas a seguir.

B.4.1 Relação de metas datadas e quantificadas

1) Ter, a partir do ano 2, uma renda mensal para o proprietário 20% superior à atual;
2) Ter, a partir do ano 2, aumentados os salários dos funcionários em 10% em relação ao salário atual;
3) Ter elevado o VPL a 3,5% da empresa em 50 mil no horizonte dos próximos 8 anos;
4) Ter reduzido, a partir ano 2, a mortalidade do rebanho em 50%;
5) Ter elevado a taxa de natalidade do rebanho para 85% até o ano 5;
6) Ter aumentado a capacidade de suporte das pastagens em mais 20% até ano 5;
7) Ter implantado o sistema de rastreabilidade até o ano 3;
8) Ter construído residências de padrão X para a família residente na fazenda até o ano 3;
9) Ter envolvido os funcionários que lidam com o gado da fazenda em três cursos de pecuária e quatro estágios até ano 2;
10) Ter aumentado anualmente o valor do rebanho em pelo R$ 15 mil a partir do ano 2;
11) Ter aumentado em R$ 75,00/cabeça, em média, o valor unitário de venda dos animais da fazenda a partir do ano 2;
12) Ter elevado a produtividade da soja para 65 sacas por hectare até o ano 3;
13) Ter implantado a atividade de reflorestamento comercial em pelo menos 10 hectares, na área da fazenda com menor capacidade de uso do solo (classe V) até o ano 4;
14) Ter informatizado os controles de gastos e receitas da propriedade e os controles de rebanho e de patrimônio até o ano 2.

B.4.2 Seleção do plano de negócios

Tendo em vista que a rentabilidade da pecuária de corte é muito baixa e outros produtores da região já conseguem melhores resultados, o clã familiar do Sr. Antônio decidiu estudar um plano de negócios visando intensificar a produção pecuária da fazenda, melhorando sua *performance* em termos de produtividade e qualidade da produção, por meio de reforma e melhor divisão de pastagens que possibilitaria melhorar a oferta de forragens e uso mais racional delas. Para tanto, pretende estudar a respeito de como investir na construção de cercas, um poço artesiano, um reservatório de água e um sistema de distribuição, bem como na reforma de pastagens e em treinamento de funcionários.

Com o plano de negócios “reforma e divisão de pastagens” ele espera aumentar a produção de bezerros, reduzir a mortalidade de animais e aumentar o valor de todos os animais do rebanho pelo maior peso e melhor fenótipo.

Ele espera ainda que o plano de negócios contribua para a empresa atingir as seguintes metas:

1) Ter, a partir do ano 2, uma renda mensal para o proprietário 20% superior à atual;
2) Ter aumentado, a partir do ano 2, os salários dos funcionários em 10% em relação ao salário atual;
3) Ter elevado o VPL a 3,5% da empresa em 50 mil no horizonte dos próximos 8 anos;
4) Ter reduzido, a partir ano 2, a mortalidade do rebanho em 50%;
5) Ter elevado a taxa de natalidade do rebanho para 85% até o ano 5;
6) Ter aumentado a capacidade de suporte das pastagens em mais 20% até 5;
7) Ter envolvido os funcionários que lidam com o gado da fazenda em três cursos de pecuária e quatro estágios até ano 2;
8) Ter aumentado anualmente o valor do rebanho em pelo R$ 15 mil a partir do ano 2;
9) Ter aumentado em R$ 75,00/cabeça, em média, o valor unitário de venda dos animais da fazenda a partir do ano 2.

Para o atingimento das demais metas seriam feitos, oportunamente, outros planos de negócios.

B.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

B.5.1 Investimento

O Sr. Antônio planeja intensificar a produção pecuária da Fazenda Rio Ivaí melhorando a lotação dos pastos, elevando a taxa de natalidade e a taxa de desfrute do rebanho e reduzindo a mortalidade dos animais. Para tanto, pretende investir na construção de cercas, um poço artesiano, um reservatório de água e um sistema de distribuição, bem como na reforma de pastagens e em treinamento de funcionários. A discriminação desses investimentos está detalhada no Quadro 109, que também apresenta a vida útil dos investimentos em capital físico e seu correspondente valor residual.

Quadro 109 – Identificação das quantidades de recursos e fatores de produção a serem investidos para a realização do projeto "reforma e divisão de pastagem" na Fazenda Rio Ivaí

ITEM	Unidade	Quantidade
Construção de cerca elétrica	km	2,8
Construção de poço artesiano e reservatório central	unidade	1
Construção de bebedouros e sistemas de distribuição	unidade	6
Reforma de pastagens	ha	50
Treinamento de pessoal	cursos	3
Treinamento de pessoal	estágios	4

Fonte – Os autores, 2020.

No primeiro ano (ano 0) será feita a reforma das pastagens em 50 hectares sendo os serviços mecanizados feitos com tratores, implementos e mão de obra da própria fazenda. A confecção dos terraços e a distribuição do calcário será realizada em outubro, o preparo do solo (gradagem pesada), em novembro, e o plantio e adubação das pastagens, em dezembro. O óleo *diesel* será adquirido junto ao posto de combustível X do município de Umuarama, em cargas de quatro mil litros cada. O calcário será utilizado na proporção de uma tonelada por hectare. A adubação, com fosfato natural, será feita em cobertura antes do plantio na proporção de 250 quilos por hectare. As sementes de *Brachiaria brizanta* serão adquiridas na proporção de 10 quilos por hectare.

A construção do poço artesiano e do reservatório central terá início no mês de agosto e será contratada junto à empresa A, de Umuarama, conforme anteprojeto fornecido pela própria empresa, que concluirá esses serviços até o mês de outubro. A partir de novembro, a mesma empresa executará a construção de seis bebedouros (piletas) de concreto tipo australiano com capacidade de 500 litros cada.

A construção de cercas elétricas de dois fios com postes de eucalipto de 20 em 20 metros será executada pelo empreiteiro B e sua equipe na extensão de 2,8 quilômetros. Os serviços serão pagos semanalmente à medida que ficarem prontos, sendo que o transporte dos materiais até o local da obra e a abertura dos buracos correrá por conta da fazenda, que fará uso do trator com hidráulico, carreta, equipamento de furar buracos de cerca e mão-de-obra permanente. O contrato verbal com o empreiteiro prevê a construção das cercas elétricas nos 50 hectares nos meses de janeiro e fevereiro do ano zero. Os materiais para a construção da cerca: arames, esticadores, bateria, palanques, etc. serão adquiridos no início de janeiro.

O treinamento de pessoal envolverá dois cursos de pecuária para o Sr. Josias e um curso para o Sr. Manoel, a serem realizados nas empresas X e Y, respectivamente, nos meses de outubro e novembro do ano 0 para o Sr. Josias e em outubro e novembro do ano 1 para o Sr. Manoel. Ambos também serão capacitados em estágios na fazenda X, no Estado de São Paulo, para aperfeiçoarem seus conhecimentos em manejo de gado bovino sob pastejo rotacionado, sendo o Sr. Josias treinado no ano 0 e o Sr. Manoel no ano 1. O produtor (Sr. Antônio) participará de dois treinamentos (estágio) na fazenda Y, em Minas Gerais, a fim de melhorar seus conhecimentos práticos em gestão de propriedades pecuárias, sendo o primeiro treinamento no ano 0 e o segundo no ano 1.

B.5.2 Produtos obtidos e recursos necessários com a implantação do plano

Com o projeto, o Sr. Antônio espera, já a partir do ano 1, os seguintes benefícios relacionados à produtividade do rebanho: aumento da produção de bezerros(as) em 10 cabeças por ano; redução à metade da atual mortalidade de animais; aumento em R$ 75,00/cabeça no valor de todos os animais do rebanho (pelo maior peso e melhor fenótipo) devido à melhoria das pastagens.

O aumento do número de nascimentos (10 cabeças a mais por ano) e a redução na mortalidade dos animais (de sete para quatro cabeças por ano) resultam no crescimento do número de animais do rebanho e do número de cabeças vendidas, conforme pode ser visualizado no Quadro 110.

Com o projeto, a taxa de natalidade, considerando a relação nascimentos / (vacas + novilhas de 2 a 3 anos) passa de 74% no ano 0 para 78% no ano 1, 82% no ano 2, 85% no ano 3 e chega a 88% no ano cinco, para depois estabilizar-se relativamente.

Quadro 110 – Projeção do rebanho bovino na Fazenda Rio Vermelho considerando a implantação do projeto

Categoria de animais	Estoque atual ou no ano 0	Saídas e entradas durante o ano 1				Estoque final (ano 1)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	70	1	34,5		75	75
Novilhas de 1 a 2 anos	34	0,5				35
Novilhas de 2 a 3 anos	33	0,5				34
Vacas	170	0,5	31			171
Bezerros de até 1 ano	70	1	69		75	75
Garrotes de 1 a 2 anos	0					0
Garrotes de 2 a 3 anos	0					0
Bois	0					0
Touros	3		1	1		3
Total	**380**	**4**	**136**	**1**	**150**	**392**

Categoria de animais	Estoque final (ano 1)	Saídas e entradas durante o ano 2				Estoque final (ano 2)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	75	1	37		80	80
Novilhas de 1 a 2 anos	35	0,5				37
Novilhas de 2 a 3 anos	34	0,5				34
Vacas	171	0,5	31			173
Bezerros de até 1 ano	75	1	74		80	80
Garrotes de 1 a 2 anos	0					0
Garrotes de 2 a 3 anos	0					0
Bois	0					0
Touros	3		0	0		3
Total	**392**	**4**	**42**	**0**	**160**	**407**

Categoria de animais	Estoque final (ano 7)	Saídas e entradas durante o ano 8				Estoque final (ano 8)
		Mortes	Vendas	Compras	Nascimentos	
Bezerras até 1 ano	105	1	52		110	110
Novilhas de 1 a 2 anos	50	0,5				52
Novilhas de 2 a 3 anos	47	0,5				49
Vacas	208	0,5	31			222
Bezerros de até 1 ano	105	1	104		110	110
Garrotes de 1 a 2 anos	0					0
Garrotes de 2 a 3 anos	0					0
Bois	0					0
Touros	3					3
Total	**517**	**4**	**187**	**0**	**220**	**546**

Fonte – Os autores, 2020.

Partindo de um estoque de animais no ano 0 de 380 cabeças, o rebanho aumentará para 392 cabeças no final do ano 1; 407 cabeças no final do ano 2 e assim sucessivamente, até atingir 546 cabeças ao final do ano oito.

Do lado das saídas, decorrentes da implantação do projeto, a Fazenda Rio Ivaí terá também maiores gastos com vacinas/medicamentos e mineralização em função do crescimento do rebanho e do Funrural, em função do crescimento das vendas. O projeto prevê, ainda, a ampliação em 20% dos gastos atuais com energia elétrica (devido ao funcionamento do poço artesiano) no ano 1 e de 40% a partir do ano 2 e com a manutenção de pastagens (o produtor passará a fazer adubação de cobertura em parte das pastagens) já a partir do ano 1, ampliando esses gastos em 15% no ano 1 e em 30% a partir do ano 2.

Outro aumento de desembolso considerado com a implantação do projeto é o do pró-labore do produtor, em 20% a partir do ano 2, e de 10% do salário dos funcionários também a partir do ano 2.

B.6 ESTUDO DO MERCADO

B.6.1 Mercado dos fatores

O estudo do mercado dos seguintes fatores se faz necessário, tendo em vista a pretensão de realizar um projeto de “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio

Ivaí: a) materiais e serviços para a construção de cerca elétrica; b) materiais e serviços para a construção de poço artesiano e reservatório central; c) materiais e serviços para a construção de sistema de distribuição e bebedouros (piletas); d) insumos e serviços mecanizados para a reforma de pastagens; e) serviços de treinamento em pecuária de corte para funcionários de fazenda; f) serviços de treinamento em gerenciamento de fazendas pecuárias para o proprietário. As características desses mercados de fatores serão discutidas a seguir.

a) Utensílios e serviços para a construção de cerca elétrica

A cerca elétrica utilizada em propriedades rurais é composta de palanques (esticadores) e lascas, geralmente de madeira, além de arames, castanhas (isoladores) e roldanas de porcelana, eletrificador pulsante, bateria, fios condutores e fios terra, isolantes para porteiras, balancins, entre outros utensílios e materiais.

Na região da fazenda há vários fornecedores de materiais utilizados na construção de cercas elétricas para gado de corte. Esse mercado pode ser considerado franco (não há restrições de oferta), pois a bovinocultura é a principal atividade econômica do município e região e milhares de quilômetros de cercas elétricas já foram construídos pelos pecuaristas da região nos últimos anos. Em função do menor custo em relação à cerca convencional, a cerca elétrica vem conquistando a preferência dos pecuaristas, especialmente para divisões internas de pastos, que é a ideia do projeto. A cerca convencional, por sua vez, ainda é a mais utilizada em divisas de fazendas e para a construção de corredores de acesso do gado à mangueira e o isolamento de estradas.

Na região há também boa oferta de capital humano qualificado para a construção de cercas elétricas. Esses prestadores de serviço, denominados empreiteiros, são normalmente pessoas físicas que coordenam um grupo de pessoas para executar o serviço, que normalmente é acertado por quilômetro de cerca construído.

Os palanques da cerca normalmente são adquiridos em empresas que vendem madeira tratada ou sem tratamento, sendo as principais na região a empresa A, de Umuarama, e a empresa B, de Paranavaí, que têm preços e condições de venda semelhantes para os diferentes tipos de madeira, e ambas realizam a entrega de cargas fechadas na propriedade.

Os arames podem ser adquiridos em lojas agropecuárias privadas existentes na região, sendo as principais as lojas A e B, situadas em Umuarama, e as lojas C, D e E, situadas em Paranavaí. Nessas lojas o preço do arame varia cerca de 10% a 20%, dependendo da quantidade adquirida. Outra opção de compra é na cooperativa X, que vende arame com prazo de seis meses para pagamento em determinadas épocas do ano (campanhas de produtos veterinários). Os demais utensílios e materiais

para a construção de cerca elétrica (castanhas e roldanas de porcelana, eletrificador pulsante, bateria, fios condutores e fios terra, isolantes para porteiras, balancins, entre outros) também têm oferta franca na região. A principal diferença entre esses itens é a qualidade do produto, com marcas mais baratas – que exigem mais manutenção e têm menor vida útil – e marcas melhores, de maior duração e menos manutenção.

No conjunto, dependendo da qualidade dos materiais utilizados, estima-se que um quilômetro de cerca elétrica com dois fios de arame e postes de eucalipto (de 20 em 20 metros) e balancins custe em materiais entre R$ 1.400,00 a R$ 1.600,00 e de mão de obra entre R$ 900,00 a R$ 1.100,00, totalizando um custo entre R$ 2.300,00 e R$ 2.700,00 por quilômetro.

b) Materiais e serviços para construção de poço artesiano e reservatório central

Os serviços para construção de poço artesiano e reservatório central na região são realizados principalmente por duas empresas (A e B), concorrentes entre si e que têm sede em Maringá. O valor do serviço de construção do poço artesiano é estabelecido, principalmente, em função da profundidade do poço e da vazão pretendida, mediante contrato formal (escrito). Quanto à construção do reservatório central, realizado pelas mesmas empresas, o preço varia principalmente conforme o volume (tamanho) do reservatório e da distância entre o poço artesiano e o reservatório central. Estima-se que um poço artesiano de 80 metros com bomba elétrica instalada e um reservatório de 30 mil litros custe entre R$ 45 mil e R$ 55 mil.

c) Materiais e serviços para a construção de sistema de distribuição e bebedouros (piletas)

Normalmente, a construção do sistema de distribuição de água e dos bebedouros (piletas) é realizada pela mesma empresa que constrói o poço artesiano e o reservatório central. A qualidade dos tubos é o principal fator que afeta o valor do orçamento. Estima-se que a construção de seis sistemas de distribuição (ao norte e sul do reservatório central), que cubra uma área total de 50 hectares, custe entre R$ 16 e R$ 20 mil, considerando a utilização de tubos de 40 e de 32 milímetros e bebedouros construídos com placas de concreto de mil litros cada.

d) Insumos e serviços mecanizados para a reforma de pastagens

Segundo artigos técnicos da Embrapa, do IDR e de centros experimentais de cooperativas da região, há diversas tecnologias alternativas para a reforma de pastagens perenes na região do Arenito Caiuá. Os principais itens que influenciam o custo dos insumos são as quantidades de sementes e de fertilizantes utilizados na reforma da pastagem. Já o custo dos serviços mecanizados é principalmente

influenciado pelo número de operações (gradagens, plantio, adubação e construção de terraços) e pelo preço do óleo *diesel*.

Na região da Fazenda Rio Vermelho, o calcário dolomítico custa entre R$ 40,00 e R$ 50,00 por tonelada, dependendo da origem (local) da mina e do PRNT (poder relativo de neutralização total). Já o frete do calcário varia entre R$ 35,00 e R$ 45,00 por tonelada, dependendo da distância e da quantidade adquirida. Portanto, o calcário posto na propriedade custa R$ 75,00 por tonelada se adquirido da empresa/região A e R$ 85,00 por tonelada se adquirido da empresa/região B.

Os fertilizantes (fosfato natural, superfosfato simples, adubos formulados, ureia, entre outros) têm seu preço variável no tempo, conforme as condições de mercado. O preço médio dos últimos anos na região de Umuarama é da ordem de R$ 1.300,00 por tonelada para o fosfato natural; de R$ 1.450,00 por tonelada para o superfosfato simples; de R$ 1.800,00 por tonelada para o formulado 02-30-10 e de R$ 1.700,00 para a ureia. Os preços e condições de venda variam conforme as cotações internacionais das matérias-primas, a taxa de câmbio, a disponibilidade de crédito rural, entre outros fatores. A cooperativa agropecuária regional A e a empresa de fertilizantes B tem ofertado esses insumos com os menores preços e maiores prazos de pagamento na região. O frete até a propriedade é por conta do produtor e custa, em média, R$ 5,00 por tonelada desde a cidade de Umuarama até a fazenda.

O preço da semente de *Brachiaria brizanta* na região varia entre R$ 5,00 e R$ 7,00 por quilo, dependendo do valor cultural da semente (pureza e germinação) e da marca comercial. As melhores marcas, X e Y, com valor cultural acima de 40%, custam atualmente nas empresas A e B, de Umuarama, R$ 7,50 e R$ 7,20 por quilo, respectivamente. Em ambas empresas o prazo de pagamento é de 60 dias e o desconto, à vista, é da ordem de 2%.

O óleo *diesel* pode ser encontrado com facilidade nos postos de combustíveis do município. Cargas de quatro mil a 12 mil litros podem ser adquiridas com desconto de 3% a 5% em relação ao preço de bomba (atualmente em R$ 3 por litro), contando com 30 dias para pagamento e entrega do produto na fazenda.

e) Serviços de treinamento em pecuária de corte para os funcionários de fazenda

Os sindicatos rurais da região de Umuarama ofertam regularmente cursos técnicos de curta duração de assuntos relacionados à pecuária de corte. Esses cursos, ofertados pelo sistema *S,* são gratuitos e a programação para o ano que vem envolve X cursos, conforme pesquisa realizada nos *sites* das instituições.

Em Campo Grande-MS e Londrina-PR a Embrapa oferta, cerca de X ou Y vezes por ano, cursos técnicos de média duração em pecuária para produtores, trabalhadores rurais e técnicos do setor. Esses cursos têm um custo de inscrição de X reais e um custo de alojamento de X reais por dia. Além disso, as empresas X e Y, que revendem produtos veterinários e sal mineral, respectivamente, realizam cerca de três a quatro vezes por ano dias de campo e palestras sobre pecuária de corte na região. Os eventos duram um dia inteiro, com participação gratuita e almoço de confraternização incluso. Essas empresas também oferecem, para grupos de 10 a 15 pessoas, treinamentos específicos de três a cinco dias em seus centros de pesquisa no interior de São Paulo, com um custo de alojamento de R$ 35,00 por dia.

Na região não é comum ofertas de estágios em fazendas agropecuárias. As poucas são para produtores e trabalhadores rurais em pecuária, duram aproximadamente 15 dias e custam de R$ 800,00 a R$ 1.200,00 por temporada (mais alimentação e transporte). Elas estão disponíveis, respectivamente, na fazenda X, no estado de São Paulo, e na fazenda Y, em Minas Gerais. A fazenda X é reconhecida pelo manejo de gado bovino nelore em sistema de pastejo rotacionado utilizando cercas elétricas. A fazenda Y, também de pecuária de corte, é reconhecida pela oferta de treinamentos em gestão de propriedades rurais, englobando tanto assuntos técnicos de produção como assuntos econômicos e administrativos. Em ambos os casos o pagamento é antecipado e o conteúdo do treinamento é relativamente rígido e definido pelas fazendas.

B.6.2 Mercado de produtos

O projeto de “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio Ivaí almeja produzir animais de melhor qualidade em relação aos produzidos atualmente. O principal benefício esperado do projeto, além do maior número de animais produzidos, é ter um rebanho com melhor fenótipo e maior peso médio das diferentes categorias animais em decorrência de melhor alimentação e manejo do rebanho.

Na região de Umuarama o comércio de bezerros(as) é comumente realizado em leilões regionais, em leilões transmitidos por canais de televisão e por meio de venda direta entre produtores, sendo que nesse caso é comum a intermediação de um “facilitador de negócios”. Regra geral, o comércio de bezerro(as) apresenta grande liquidez, e o tempo médio entre a decisão de venda e a efetivação do negócio não leva mais do que 10 dias.

Os preços de bezerros(as) variam conforme a qualidade do animal. Os atributos mais considerados na formação dos preços são, além da genética do animal, seu peso e o estado corporal. Conforme esses atributos, o preço de um(a) bezerro(a) recém-desmamado pode variar em até R$ 200,00/cabeça. Atualmente, o preço

médio do bezerro desmamado na região, da raça nelore, oscila entre R$ 1.350,00 e R$ 1.550,00 por cabeça, e o preço médio da bezerra nelore desmamada, entre R$ 900,00 e R$ 1.100,00 por cabeça.

As vacas de descarte também são facilmente comercializadas junto aos frigoríficos da região. O peso morto, fruto do rendimento da carcaça, é o principal atributo para a formação do preço. O peso mínimo "no gancho" é de 11 arrobas por cabeça, mas alguns frigoríficos da região de Umuarama (A e B) conferem ágio de até 4% conforme a cobertura de carcaça e peso acima de 12 arrobas por cabeça. O prazo mais comum de pagamento é de 30 dias, e o frete é pago pelo frigorífico. Outro ponto importante para a formação do preço de vacas descartes, que influencia diretamente o rendimento de carcaça, é a ausência de prenhez. Atualmente, o preço médio de vacas descarte de 11 arrobas é de R$ 1.800,00 por cabeça, com 30 dias para pagamento, e Funrural de 1,5% a descontar.

Na região da Fazenda Rio Ivaí os preços do gado bovino seguem a mesma tendência do mercado nacional, mas a praça de Umuarama tem um dos melhores preços do estado devido à concorrência entre os frigoríficos.

B.7 AVALIAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS

B.7.1 Fluxo de caixa da empresa com a implantação do plano de negócios

B.7.1.1 Análise econômica

No Quadro 111 são apresentados os valores previstos para os investimentos a serem realizados nos anos 0 e 1 do fluxo de caixa, bem como as estimativas para seus valores residuais no ano oito.

Quadro 111 – Estimativa do valor do investimento do projeto "reforma e divisão de pastagens" na Fazenda Rio Ivaí

DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO										
ITEM	Unidade	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Ano do investimento	Ano do investimento	Valor residual	Vida útil	Depreciação	Valor no ano 8
					0	1				
Construção de cerca elétrica	km	2,8	2.500,00	7.000,00	7.000,00		20%	12	466,67	3.266,67
Construção de poço artesiano e reservatório central	unidade	1	50.000,00	50.000,00	50.000,00		20%	25	1.600,00	37.200,00
Construção de bebedouros e sistemas de distribuição	unidade	6	3.000,00	18.000,00	18.000,00		20%	25	576,00	13.392,00

DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO										
ITEM	Unidade	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Ano do investimento	Ano do investimento	Valor residual	Vida útil	Depreciação	Valor no ano 8
					0	1				
Reforma de pastagens	ha	50	1.200,00	60.000,00	60.000,00		20%	12	4.000,00	28.000,00
Treinamento de pessoal	cursos	3	2.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00				
Treinamento de pessoal	estágios	4	1.250,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00				
TOTAL				**146.000,00**	**141.500,00**	**4.500,00**				**81.858,67**

Fonte – Os autores, 2020.

No Quadro 112 são apresentados os dados do fluxo de caixa da empresa considerando a implantação do projeto, discriminando o valor total do patrimônio (capital natural e físico) nos anos 0 e 8 e as receitas (entradas) e os desembolsos (saídas) nos anos 1 a 8.

Considerando a realização dos novos investimentos e o novo fluxo de entradas e saídas de recursos da empresa, o valor total do patrimônio (capital natural e físico) da Fazenda Rio Ivaí é de R$ 5.770.600,00 no ano 0 e de R$ 5.792.723,22 no ano 8. As entradas projetadas com a implantação do projeto variam anualmente, de R$ 387.962,50 no ano 1, de R$ 445.337,50 no ano 7 e de R$ 6.244.748,22 no ano 8 (receitas + valor do novo patrimônio da empresa no ano 8). As despesas ou os desembolsos variam anualmente, de R$ 304.445,24 no ano 1 (desembolsos + parte dos investimentos que serão realizados neste ano) a R$ 406.995,73 no ano 8. O saldo anual do fluxo de caixa da Fazenda Rio Ivaí com a implantação do projeto é negativo no ano 0 e positivo nos demais anos, de R$ 83.517,26 no ano 1 a R$ 119.929,16 no ano 7 e de R$ 5.837.752,49 no ano 8 devido à soma do valor do patrimônio nesse ano.

O VPL da empresa com a implantação do projeto, considerando um custo de oportunidade (taxa de juros ou taxa de desconto) de 3,5% ao ano é negativo em R$ –754.021,05, demonstrando a inviabilidade econômica da empresa no longo prazo, ou seja, mesmo com a implantação do projeto a empresa tende a apresentar lucratividade negativa, embora em valor absoluto menor do que a registrada no diagnóstico.

A rentabilidade patrimonial da empresa (expressa pela TIR) aumenta um pouco com a implantação do projeto, passando de 1,33% ao ano no diagnóstico para 1,60% após a implantação do plano de negócios.

Quadro 112 – Estimativa do fluxo de caixa e análise econômica da empresa com a implantação do plano de negócios

Não estava legível para digitação :(

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
ENTRADAS	-	387.962,50	394.650,00	404.212,50	416.650,00	423.337,50	432.900,00	445.337,50	6.244.748,22
Venda de bezerros		98.325,00	105.450,00	112.575,00	119.700,00	126.825,00	133.950,00	141.075,00	148.200,00
Venda de vacas descarte		58.125,00	58.125,00	58.125,00	58.125,00	58.125,00	58.125,00	58.125,00	58.125,00
Venda de touros descarte		2.875,00	-	-	2.875,00	-	-	2.875,00	-
Venda de bezerros		33.837,50	38.075,00	38.512,50	40.950,00	43.387,50	45.825,00	48.262,50	50.700,00
Venda de soja		105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
Venda de milho safrinha		90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Valor da terra no ano 8									4.828.054,55
Valor das pastagens no ano 8									144.000,00
Valor das benfeitorias no ano 8									239.098,87
Valor das máq/implem/veic no ano 8									240.320,00
Valor do rebanho reprod. no ano 8									541.250,00
SAIDAS	5.770.600,00	304.445,24	318.337,56	318.690,18	324.552,86	319.323,78	319.695,43	325.408,34	406.995,73
Valor atual da terra (ano 0)	3.990.000,00								
Valor atual das pastagens (ano 0)	360.000,00	-							
Valor atual das benfeitorias (ano 0)	374.800,00	-							
Valor atual das máq/implem/veic (ano 0)	693.200,00								
Valor atual do rebanho reprod. (ano 0)	386.100,00								
Treinamento de Mão-de-Obra	6.500,00	4.500,00							
Vacinas e medicamentos		9.800,00	9.851,40	9.897,29	9.937,43	9.971,78	10.000,54	10.024,00	10.042,59
Mineralização		31.380,00	31.524,49	31.671,34	31.799,76	31.909,71	32.001,72	32.078,81	32.139,30
Mão-de-obra permanente (funcionários)		52.000,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00
Pró-labore do produtor		78.000,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00	93.600,00
Manutenção de pastagens		13.800,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00
Manutenção de benfeitorias		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Manutenção de máquinas/implem/veic		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Combustíveis e Lubrificantes		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Funrural		5.819,44	5.919,75	6.063,19	6.249,75	6.350,06	6.493,50	6.680,06	93.671,22
Luz		5.760,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00
Despesas financeiras (custeio e outras)		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
ITR		805,80	821,92	838,35	855,12	872,22	889,67	907,46	925,61
Compra de touros		5.500,00			5.500,00			5.500,00	
Sementes		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Fertilizantes		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Herbicidas		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Fungicidas		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Inseticidas		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Outros insumos		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Mão-de-obra temporária		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Transporte da produção		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Serviços de colheita		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Despesas diversas		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
SALDO	(5.770.600,00)	83.517,26	76.312,44	85.522,32	92.087,94	104.013,72	113.294,57	119.929,16	5.837.752,49
ANÁLISE ECONÔMICA									
VPL a 3,5% aa	(754.021,05)								
VPLA a 3,5% aa	(109.692,45)								
TIR	1,80%								

Fonte – Os autores, 2020.

Mantive o espaço para a tabela

B.7.2 Fluxo de caixa devido ao plano de negócios

B.7.2.1 Análise econômica

O critério do VPL será utilizado para identificar a viabilidade econômica do projeto "reforma e divisão de pastagens" na Fazenda Rio Ivaí. O saldo anual do fluxo de caixa devido ao projeto pode ser visualizado no Quadro 113 e foi calculado por meio da diferença entre os valores do fluxo de caixa da empresa com o projeto e os valores do fluxo de caixa da empresa no diagnóstico.

Os saldos nominais devido ao projeto são negativos nos anos 0 e 2, época, respectivamente, da realização dos investimentos e do aumento de gastos com o pró-labore do produtor e com os salários dos funcionários. Nos demais anos os saldos do fluxo devido ao projeto são positivos.

O VPL (a 3,5% ao ano) do projeto é de R$ 11.789,41 e corresponde à soma dos saldos reais devido ao projeto no horizonte de 8 anos. O VPL positivo (a uma taxa de juros de 3,5% ao ano) indica que o projeto é viável economicamente e que o investimento em "reforma e divisão de pastagens" contribui para melhorar o resultado econômico da Fazenda Rio Ivaí. De fato, o VPL da empresa com o projeto, que é R$ –835.060,94, aumenta (tornando-se menos negativo) em relação ao VPL da empresa no diagnóstico, que é de R$ –754.021,05, mas não o suficiente para atingir a meta estabelecida para a empresa, que era de elevação do VPL em R$ 50 mil em 8 anos. Isso significa que o projeto é viável e contribui parcialmente para essa meta, mas não é suficiente para atingi-la. O Sr. Antônio deverá elaborar novos projetos que possam contribuir para o efetivo cumprimento dessa meta.

No Quadro 113 pode-se visualizar as alterações devidas ao projeto nos diferentes tipos de receitas e despesas e também as variações patrimoniais. As células com "zeros" representam itens que não sofrem alterações devidas ao projeto, como as receitas com as atividades soja e milho e as despesas com sementes de soja e defensivos agrícolas. O valor com vendas de animais, por sua vez, se amplia com a implantação do projeto, o mesmo ocorrendo com as despesas com manutenção de pastagens, energia elétrica, entre outras. Nos anos 0 e 1 pode-se visualizar também o valor dos investimentos realizados no projeto, e no ano 8, o aumento no valor de pastagens, benfeitorias e rebanho devido ao projeto, que contribui para o atingimento da meta de aumento do valor do rebanho e do valor unitário de venda dos animais.

Quadro 113 – Fluxo de caixa devido ao plano de negócios “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio Ivaí

Não estava legível para digitação :(

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
ENTRADAS	-	11.962,50	21.450,00	31.012,50	40.850,00	50.137,50	59.700,00	69.337,50	315.833,67
Venda de bezerros	0	8.525,00	13.850,00	20.775,00	27.900,00	35.025,00	42.150,00	49.275,00	98.400,00
Venda de vacas descarte	0	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00
Venda de touros descarte	0	75,00	-	-	75,00	-	-	75,00	-
Venda de bezerras	0	3.037,50	5.475,00	7.912,50	10.350,00	12.787,50	15.225,00	17.662,50	20.100,00
Venda de soja	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de milho safrinha	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor da terra no ano 8	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Valor das pastagens no ano 8	0	0	0	0	0	0	-	-	28.000,00
Valor das benfeitorias no ano 8	0	0	0	0	0	0	-	-	53.858,67
Valor das máq/implem/veic no ano 8	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Valor do rebanho reprod. no ano 8	0	0	0	0	0	0	-	-	155.150,00
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SAÍDAS	141.500,00	10.449,44	20.867,64	30.203,82	30.516,94	30.803,55	31.067,76	31.310,88	118.422,12
Valor atual da terra (ano 0)	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor atual das pastagens (ano 0)	80.000,00	-	0	0	0	0	0	0	0
Valor atual das benfeitorias (ano 0)	75.000,00	-	0	0	0	0	0	0	0
Valor atual das máq/implem/veic (ano 0)	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor atual do rebanho reprod. (ano 0)	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Treinamento de Mão-de-Obra	6.500,00	4.500,00	0	0	0	0	0	0	0
Vacinas e medicamentos	0	300,00	351,40	397,29	437,43	471,78	500,54	524,00	542,59
Mineralização	0	980,00	1.124,48	1.271,34	1.399,76	1.509,71	1.601,72	1.676,81	1.736,30
Mão-de-obra permanente (funcionários)	0	-	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Pró-labore do produtor	0	-	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00
Manutenção de pastagens	0	1.800,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Manutenção de benfeitorias	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção de máquinas/implem/veic	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustíveis e Lubrificantes	0	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Funrural	0	1.529,44	1.871,75	1.815,19	1.959,75	2.102,06	2.245,50	2.390,06	89.423,22
Luz	0	960,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Despesas financeiras (custeio e outros)	0	-	-	-	-	-	-	-	-
ITR	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de touros	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Sementes	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Fertilizantes	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Herbicidas	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Fungicidas	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Inseticidas	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros insumos	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Mão-de-obra temporária	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Transporte da produção	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços de colheita	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas diversas	0	-	-	-	-	-	-	-	-
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO	(141.500,00)	1.513,06	(8.417,64)	808,68	10.133,06	19.333,95	28.632,24	38.026,62	197.411,55
ANÁLISE ECONÔMICA									
VPL a 3,5% aa	81.039,90								
VPLA a 3,5% aa	11.789,41								
Taxa de Retorno de Fischer	10,02%								

Fonte – Os autores, 2020.

Mantive o espaço para a tabela

B.7.2.2 Análise financeira da empresa com a implantação do plano de negócios

O projeto “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio Ivaí prevê o financiamento da totalidade dos gastos de investimentos em capital físico, que somam R$ 135 mil, sendo: R$ 7 mil para construção de dois quilômetros de cerca elétrica; R$ 50 mil para construção de poço artesiano e reservatório de água de 30 mil litros; R$ 18 mil para construção do sistema de distribuição de água e bebedouros nas pastagens reformadas; R$ 60 mil para reforma de 50 hectares de pastagens.

A captação do recurso financeiro será feita junto ao Banco do Brasil de Umuarama, onde a família do produtor tem cadastro e bom histórico de relacionamento. A linha ou enquadramento do financiamento será o crédito rural, com recursos do programa ABC, que prevê empréstimos para essa finalidade com dois anos de carência (primeiro pagamento no 3.º ano), juros reais de 4,5% ao ano e pagamento do principal em cinco parcelas iguais nos anos 3 a 7.

O Quadro 114 apresenta o fluxo financeiro da Fazenda Rio Ivaí previsto para os próximos 8 anos, considerando a implantação do projeto. Dessa forma, estão relacionados: os saldos do fluxo de caixa da empresa com o projeto; o valor atual do patrimônio; o valor dos capitais financeiros vinculados às disponibilidades bancárias (poupança) e dívidas no comércio; o valor a pagar dos financiamentos já contratados anteriormente; o valor do novo financiamento pretendido, a ser disponibilizado (liberado) nos anos 0 e 1; os respectivos pagamentos do principal contratado (amortizações) e juros devidos.

Os dados mostram que o saldo financeiro acumulado é sempre positivo ao longo do horizonte analisado (anos 0 a 8), indicando que o projeto “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio Ivaí é financeiramente viável, pois prevê que a empresa terá condições de honrar todos os seus compromissos financeiros (despesas correntes e pagamentos de dívidas e financiamentos) no decorrer do tempo.

O saldo financeiro acumulado da empresa parte de R$ 195.000,00 no ano 0 (incluindo o novo financiamento), passa a R$ 239.692,26 no ano 1 e segue aumentando até atingir o valor de R$ 655.456,69 no ano 8.

Quadro 114 – Estimativa do fluxo financeiro acumulado da Fazenda Rio Ivaí após a implantação do plano de negócios “reforma e divisão de pastagens”

Não estava legível para digitação :(

ANÁLISE FINANCEIRA									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
SALDO DA EMPRESA COM O PROJETO	(5.770.800,00)	83.517,28	79.312,44	85.522,32	92.087,94	104.013,72	113.294,57	119.929,16	5.837.752,49
RECURSOS PRÓPRIOS	5.770.800,00	(5.000,00)							(5.792.723,22)
Dívida FCO máquinas		(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)					
Dívida FCO cercas		(3.750,00)	(3.750,00)	(3.750,00)	(3.750,00)				
Dívida FCO pastagens		(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)				
Juros reais FCO (5 %aa)		(4.000,00)	(2.812,50)	(1.625,00)	(437,50)				
Saldo em Caixa e Aplic.	60.000,00								
Contratação de Financiamento	135.000,00								
Amortização do Financiamento				(27.000,00)	(27.000,00)	(27.000,00)	(27.000,00)	(27.000,00)	
Juros reais s/ Financiamento (4,5%aa)		(6.075,00)	(6.075,00)	(6.075,00)	(4.860,00)	(3.645,00)	(2.430,00)	(1.215,00)	
SALDO FINANCEIRO NO ANO	195.000,00	44.692,28	43.674,94	27.072,32	51.040,44	73.368,72	83.864,57	91.714,16	45.029,27
SALDO FINANCEIRO ACUMULADO	195.000,00	239.692,28	283.367,21	310.439,53	361.479,97	434.848,69	518.713,26	610.427,42	655.456,69

Fonte – Os autores, 2020.

Mantive o espaço para a tabela

B.7.3 Avaliação política e social da empresa com a implantação do plano de negócios

A implantação do plano de negócios “reforma e divisão de pastagens” na Fazenda Rio Ivaí resulta em uma série de benefícios sociais líquidos às comunidades interna e externa à empresa. Dessa forma, espera-se que não haja oposições ao projeto por parte da sociedade civil, das instituições governamentais nem dos membros internos à empresa (pessoas das famílias do produtor e dos funcionários). Pode-se notar que o projeto contempla um aumento de pró-labore para o Sr. Antônio e de salários para os funcionários. Mesmo assim, o VPL devido ao plano de negócios é positivo e sua realização é congruente com os objetivos de longo prazo ou propósitos da família de: i) garantir renda líquida positiva, compatível com as características técnicas e econômicas do negócio atual, a fim de valorizar o patrimônio; ii) ter processos produtivos eficientes e com risco moderado, de acordo com os requerimentos de sustentabilidade ambiental, legal, social e econômica; iii) direcionar esforços a fim de garantir a perpetuidade do patrimônio e de seus negócios em mãos da família.

Outro ganho para a comunidade interna decorre do aumento do capital humano na empresa em função dos cursos e estágios a serem realizados pelos funcionários (Sr. Josias e Sr. Manoel) e pelo próprio produtor (Sr. Antônio).

Ressalta-se ainda o ganho privado (para o empresário) que vem do aumento da produção e da produtividade, que reduz custos unitários de produção (maior competitividade), melhora os preços de venda do gado e, consequentemente, aumenta o VPL da empresa.

Podem ser previstos também ganhos sociais devidos à implantação do projeto. Eles decorrem do efeito multiplicador de renda, que beneficia a comunidade externa à empresa, proporcionado pelos investimentos realizados na compra dos capitais físicos e pelos maiores dispêndios e receitas a serem gerados pela empresa em relação à situação do diagnóstico. Outro ganho social decorre da alocação mais eficiente dos recursos pela empresa, que passará a produzir bovinos de corte de melhor qualidade e de forma mais competitiva.

B.7.4 Avaliação legal da empresa com a implantação do plano de negócios

Na questão ambiental, a implantação do plano de negócios “reforma e divisão de pastagens” não fere nenhum dispositivo legal, pois será acompanhada de laudos técnicos e aprovações dos órgãos competentes.

A sustentabilidade ambiental também ocorrerá por meio de melhor conservação dos recursos naturais da área inerente ao plano de negócios (50 hectares), que passarão a contar com sistemas de terraços (anteriormente inexistentes), favorecendo uma menor erosão do solo.

Devido ao plano de negócios também não ocorrerá nenhuma mudança nas questões trabalhista e fiscal da empresa, que permanecerá em dia com suas obrigações, à exceção da potencial demanda trabalhista (falta de registro anterior dos funcionários), que já existia na situação apresentada no diagnóstico.

B.7.5 Análise de sensibilidade do plano de negócios

Um importante risco inerente ao plano de negócios se refere aos preços de comercialização dos animais, que se prevê ampliados em R$ 75 por cabeça a partir do ano 1, devido à maior qualidade da produção (maior peso e melhor fenótipo dos animais). Essa pressuposição se baseia no estudo de mercado, por meio do qual se constatou o seguinte:

a) “Os preços de bezerros(as) variam conforme a qualidade do animal. Os atributos mais considerados na formação dos preços são, além da genética do animal, seu peso e estado corporal. Conforme esses atributos o preço de um(a) bezerro(a) recém-desmamado pode variar em até R$ 200,00/cabeça”.

b) “O peso mínimo ‘no gancho’ das vacas descartes é de 11 arrobas por cabeça, mas alguns frigoríficos da região (A e B) conferem ágio de até 4% conforme a cobertura de carcaça e peso acima de 12 arrobas por cabeça”.

O aumento de preço de comercialização dos animais em R$ 75 por cabeça pode ser maior ou menor do que o previsto. Isso afeta o resultado esperado com a implantação do projeto. O Quadro 115 apresenta estimativas para o VPL devido ao projeto, no caso de esse aumento de preço ser também da ordem de R$ 50 e R$ 100 por cabeça, respectivamente. No cenário denominado pessimista, o aumento dos preços de comercialização dos animais é de apenas R$ 50 por cabeça, resultando em um VPL devido ao plano de negócios ainda positivo em R$ 8.908.78. Por outro lado, no cenário denominado otimista, o aumento dos preços de comercialização dos animais passa a ser de R$ 100 por cabeça, resultando em um VPL devido ao plano de negócios um pouco maior, de R$ 14.670,04.

Devido ao aumento do valor do rebanho, já mencionado anteriormente, o valor crítico (que faria o VPL ser zero) dessa variável é até negativo. Ou seja, poderia haver uma redução de até R$ 27,32 por cabeça na comercialização dos animais que ainda assim o VPL devido ao plano de negócios seria positivo.

Quadro 115 – Análise de sensibilidade do plano de negócios em relação aos preços de comercialização dos animais

Cenários	Aumento dos preços de comercialização dos animais	VPL devido ao projeto
	R$/cabeça	R$
Valor crítico	(27,32)	
Pessimista	50,00	8.908,78
Normal	75,00	11.789,41
Otimista	100,00	14.670,04

Fonte – Os autores, 2020.

B.7.6 Matriz de Estrutura Lógica do projeto

Quadro 116 – Matriz de estrutura lógica (MEL) do projeto “Reforma e divisão de pastagem” na Fazenda Rio Ivaí

Resumo narrativo	Indicadores objetivos	Meios de verificação	Pressuposições importantes
Fim Família feliz com a prosperidade dos negócios e do patrimônio da Fazenda Rio Ivaí.	VPL da empresa aumentando com o passar do tempo, a partir do ano 0. Membros da família validando o planejamento estratégico da empresa e suas revisões a partir do ano 0.	Registros da empresa e extratos bancários. Memória das reuniões de planejamento estratégico a partir do ano 0.	—
Propósitos Patrimônio valorizado e família com maior renda líquida, proveniente dos negócios da Fazenda Rio Ivaí.	Valor do patrimônio da Fazenda Rio Ivaí aumentado em mais de R$ 100 mil até o ano 8.	Inventário atualizado a preços de mercado.	Não ocorrerem fatos que provoquem aumento do custo de vida da família (doenças, por exemplo).
Fazenda Rio Ivaí operando com processos produtivos eficientes e de risco moderado, de acordo com os requerimentos de sustentabilidade ambiental, legal, social e econômica.	Fazenda Rio Ivaí operando, a partir do ano 1, sem problemas ambientais, legais e sociais.	Certidões negativas dos órgãos de fiscalização; registros da propriedade.	Não ocorrerem acidentes de trabalho com os funcionários e o empresário. O setor pecuário paranaense continuar em processo de desenvolvimento.
Família consciente e unida no propósito de garantir a perpetuidade do patrimônio e dos negócios da Fazenda Rio Ivaí em mãos da família.	Fazenda Rio Ivaí operando com saldos nominais positivos no fluxo de caixa e administrada por membros da família a partir do ano 1. Proprietário com pró-labore anual de R$ 93.600,00 a partir do ano 2.	Registros da propriedade e extratos bancários.	Mudanças nos preços relativos da economia que não prejudiquem os negócios da Fazenda Rio Ivaí. Mudanças na legislação ou nas condições climáticas que não prejudiquem os negócios da Fazenda Rio Ivaí.

Funcionários satisfeitos, em um ambiente de trabalho construtivo e agradável.	Folha de salários aumentada para R$ 57.200,00 a partir do ano 2. Permanência dos funcionários na propriedade nos próximos 8 anos. Ausência de multas e reclamações trabalhistas na Fazenda Rio Ivaí.	Carteiras de trabalho regularizadas e atualizadas a partir do ano 1. Carteiras de trabalho com registro superior a 8 anos. Certidões negativas do INSS.	A nova forma de administração adotada pela empresa ser suficiente para manter os funcionários motivados e produtivos. Mercado de carne bovina continuar valorizando animais de maior qualidade.
Animais da propriedade apresentam padrões de qualidade reconhecidos pelo mercado.	100% dos animais comercializados pela empresa por um preço de pelo menos R$ 75,00/ cabeça superior ao do ano zero.	Registros de venda do produtor; notas e romaneios.	
Produtos Elevar o pró-labore do produtor. Aumentar o salário dos funcionários. Promover maior lucratividade à empresa.	Produtor com pró-labore 20% maior a partir do ano 2. Funcionários com salários 10% maiores a partir do ano 2. Empresa com VPL (a 3,5%) R$ 50 mil maior no horizonte dos próximos 8 anos.	Anotações da propriedade e extratos bancários. Recibos de pagamento. Anotações da propriedade.	Governo não aumentar ainda mais a carga tributária e a taxa de juros da economia. Não ocorrerem mudanças nas legislações ambientais e trabalhistas que prejudiquem a empresa. Os frigoríficos não alterarem para pior o atual sistema de classificação de carcaça.
Reduzir a mortalidade do rebanho.	Rebanho com mortalidade 50% menor a partir do ano 2.	Registros zootécnicos.	
Aumentar a taxa de natalidade do rebanho.	Rebanho com natalidade de 85% até ano 5.	Registros zootécnicos.	
Ter pastagens com maior capacidade de suporte.	Pastagens com capacidade de suporte 20% a partir do ano 2.	Registros zootécnicos.	
Funcionários capacitados.	Funcionários realizando anotações e melhoria dos índices indicados anteriormente.		Não ocorrerem conflitos entre os membros das famílias dos funcionários e do empresário.
Ter animais de maior valor na fazenda.	Animais vendidos por R$ 75,00/cabeça a mais a partir do ano 1.	Registros zootécnicos, anotações dos funcionários e verificação *in loco*. Registros de venda e romaneios.	

Insumos Construção de cercas elétricas.	2,8 km de cercas elétricas por R$ 2.500,00/km.	Notas fiscais/ recibos dos fatores e da mão de obra e verificação *in loco*.	Os funcionários não irem trabalhar em outras empresas ou ficarem insatisfeitos por considerarem os salários baixos apesar do aumento de 10%.
Construção de poço artesiano e reservatório central.	Um poço de X^3 de água/hora e um reservatório de 30 mil m^3 de capacidade de armazenagem por R$ 50.000,00.	Notas fiscais/ recibos dos fatores e da mão de obra e verificação *in loco*.	
Construção de piletas e sistemas de distribuição de água.	Sistema de distribuição de água e seis piletas por R$ 18.000,00.	Notas fiscais/ recibos dos fatores e da mão de obra e verificação *in loco*.	
Reforma de pastagem.	50 ha de pastagem de *Brachiaria Brizanta* por R$ 1.200,00/ha.	Notas fiscais/ recibos dos fatores e da mão de obra e mensuração *in loco*.	Os preços dos insumos não subirem proporcionalmente mais que o preço do gado. A maior concentração dos frigoríficos não pressionar para baixo os preços do gado. Não ocorrerem novos focos de febre aftosa no Paraná. Não ocorrerem eventos climáticos desfavoráveis à atividade da propriedade.
Capacitação de pessoal.	Dois cursos e dois estágios realizados no ano 0 por R$ 6.500,00 e um curso e dois estágios realizados no ano 1 por R$ 4.500,00.	Certificados de conclusão dos cursos e carta de avaliação dos responsáveis pelos estágios realizados, recibos de hospedagem e transporte.	Os cursos e estágios disponíveis serem suficientes para capacitar os funcionários e gerar as competências requeridas.
Contratar financiamento.	Obter financiamento de R$ 135.000,00 no ano 0.	Contrato e extratos bancários.	Não ocorram restrições na oferta de crédito rural.

Fonte – Os autores, 2020.

9 PROJETO CASO "C"

FAMÍLIA: CORREIA DE SÓ

PATRIMÔNIO: FAZENDA AURICÍDIA – ILHÉUS-BA

NEGÓCIO: AGRICULTURA, PECUÁRIA E TURISMO RURAL

C1 INTRODUÇÃO E HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO

A presente análise trata de um ramo de tradicional família de produtores de cacau da Região de Ilhéus-BA, formado por Dr. Cleverson Correia de Só, 67 anos, casado em comunhão universal de bens, advogado pela UFBA em 1980, produtor rural e dono de uma imobiliária e incorporadora em Ilhéus e de uma fazenda (Auricídia) em Uruçuca-BA; sua esposa, Drª. Vanda, 66 anos, médica oftalmologista, aposentada, que promove a difusão das obras de artistas nordestinos – como Jorge Amado, Catulo da Paixão Cearense, Patativa do Assaré, Luiz Gonzaga, Dorival Caymmi, Dominguinhos, entre outros – e ainda se dedica a atividades filantrópicas na região; pela filha mais velha, Claudinete, 36 anos, formada em Línguas Anglo-germânicas, com inglês fluente e bom alemão, com vasta experiência em turismo, trabalhando, atualmente, em um *resort* na Ilha de Itaparica-BA; e pelos demais filhos Cleisson, 35 anos, engenheiro civil e funcionário de *Asset Managment* de um grande banco em São Paulo-SP, onde reside; Clermon, 34, engenheiro agrônomo, especialista no cultivo e processamento de cacau e pesquisador de importante instituição de pesquisa da região de Itabuna; e Clarisse, 32 anos, contadora, que trabalha no escritório de administração e incorporação imobiliária do pai. Somente Clarisse, em processo de separação judicial, mora com os pais em Ilhéus. Seus dois irmãos são casados e vivem com suas famílias em São Paulo e Ilhéus, respectivamente. Claudinete é solteira e mora no hotel onde trabalha.

Todos os ramos nacionais dos Correia de Só começaram na Bahia e a maioria dos familiares ainda vive no estado. O iniciador da família no Brasil – Sr. Manuel Correia de Só – veio de Portugal, com 32 anos de idade, no fim do século XIX e fixou-se em Cruz das Almas, município próximo a Salvador. O Sr. Manuel, que tinha ascendência moura, logo que chegou a Cruz das Almas montou uma farmácia de manipulação que funcionou por algumas décadas, provendo alívio aos doentes com suas misturas de sais e caramelanos. Era muito respeitado e querido na comunidade e seus serviços eram considerados de excelente qualidade pela população local. Conseguiu acumular um bom volume de recursos financeiros, o que permitiu a um de seus dois filhos –

Manuel Correia de Só Filho – comprar uma fazenda de cacau, de 424 ha, na região de Ilhéus. Manuel estudou Agronomia em Cruz das Almas, local onde se instalou uma das mais antigas escolas do país. Mudou-se para Ilhéus logo após sua formatura e lá se estabeleceu definitivamente, casando-se com Dona Florinda Amaral, também filha de produtores de cacau.

Manuel Filho mostrou-se muito empreendedor e tratou logo de recuperar as lavouras degradadas de cacau que existiam na velha fazenda e somavam cerca de 40 ha. Renovou as árvores de cacau e tratou de expandir a área plantada, aumentando a renda do negócio. Ele e Dona Florinda tiveram cinco filhos: Marcia Helena, Mariana, Zilá, Manuel Neto e Josias Correia de Só. Márcia Helena era muito recatada e pouco dada a atividades sociais. Os pais tentaram de tudo para estimulá-la a ter uma vida social mais ativa; ela, no entanto, resistiu sempre e foi para um convento em Salvador onde, após ser sagrada freira, viveu até falecer em 1977. Mariana e Zilá se casaram com dois irmãos, filhos de produtores de cacau da região de Itabuna, onde viveram com suas respectivas famílias. Manuel Neto estudou Medicina em Salvador, onde se casou e viveu até morrer. Josias era muito expansivo e estudioso. Formou-se em Engenharia Civil, mas trabalhou durante toda a vida na Fazenda Auricídia. Sua formação técnica lhe permitiu realizar um excelente trabalho na reconstrução de toda a estrutura física da fazenda. Josias casou-se com a professora Maria de Lourdes Teixeira, também de Ilhéus, que lecionava em uma das escolas primárias – grupo escolar – do município. Tiveram dois filhos: Cleverson Correia de Só e Gilvam Correia de Só.

Dos filhos de Josias e Maria de Lourdes, só Cleverson quis ficar com a fazenda. Gilvan mudou-se para Feira de Santana após terminar o curso técnico em Contabilidade e lá se estabeleceu, criou sua família e faleceu prematuramente nos anos finais do século XX. O Sr. Josias forneceu a Gilvan os recursos necessários para seu estabelecimento – implantação de um escritório de contabilidade e compra de um pequeno apartamento – em Feira de Santana e acertou com Cleverson que ele pagaria ao Gilvan uma quantia determinada – de uma vez ou em parcelas – como compensação pelo direito de disposição, posse e uso total da fazenda.

Dr. Cleverson estudou Direito em Salvador. Ele, no entanto, gostava mesmo era da fazenda e, embora morasse em Ilhéus e tivesse criado lá sua firma de corretagem e incorporação imobiliária, passava a maior parte de seu tempo cuidando das coisas da Auricídia. Desde a época de Manuel Filho, a fazenda era passada para o filho varão que quisesse cuidar dela; ele, no entanto, deveria compensar os demais herdeiros quando da transferência do patrimônio. Tradicionalmente, a família cuidava de acertar,

em vida, os processos de sucessão, tentando sempre que possível evitar os caros e demorados processos jurídicos de divisão patrimonial.

Dr. Cleverson casou-se com a Drª. Vanda Mendes, médica oftalmologista formada pela Escola de Medicina da Universidade Federal da Bahia. Tiveram quatro filhos: Cleisson, Claudinete, Clermon e Clarisse.

O filho mais velho, Cleisson Correia de Só, é engenheiro civil, mora e trabalha em São Paulo e não gosta das atividades rurais. Para ele, o fato de a agropecuária trabalhar em condições próximas às que os economistas chamam de competição perfeita, com lucros tendentes a zero, é razão para abandonar o setor por todos os que podem fazê-lo. Por isso, tratou de se especializar em Finanças e se considera realizado em seu trabalho atual, no *Asset Management* de um importante banco. Não deixa seus filhos passarem férias em Ilhéus e na Fazenda Auricídia por medo de que isso vá influenciá-los a se tornarem fazendeiros ou profissionais da agricultura, como o avô e o tio. Vive fora da fazenda desde os 16 anos, quando foi para São Paulo completar o segundo grau (atual Ensino Médio) e preparar-se para cursar a USP, e está, cada vez mais, distante do restante da família. Formou-se pela Escola Politécnica, em 2006, e tem um mestrado profissionalizante (*strictu sensu*) em Finanças pela FGV-SP. Considera o irmão e as irmãs muito dependentes dos pais. Acha que cada um precisa aprender a cuidar de si, sem depender da família.

A filha mais velha, Claudinete, é formada em Línguas Neogermânicas pela USP e sempre quis morar e trabalhar na Bahia. Ela é solteira e vive, atualmente, no hotel onde trabalha, na Ilha de Itaparica, localizada próximo a Salvador.

O terceiro filho, Clermon, engenheiro agrônomo formado por Cruz das Almas e doutor em Agronomia pela Universidade Federal de Viçosa-MG, é pesquisador da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac) e, embora tenha residência em Ilhéus, passa todos os fins de semana na Auricídia. Ele é casado com Angélica Calmon, professora do Ensino Fundamental e de Matemática no Ensino Médio, e têm um casal de crianças pequenas, que começarão a Educação Infantil nos próximos dois anos.

Finalmente, a filha mais nova, Clarisse, fez o curso técnico em Contabilidade, mora e trabalha com seu pai, não tem filhos, está em processo de separação judicial e gosta muito da região de Ilhéus, onde pretende continuar vivendo. Ela trabalha diariamente na imobiliária do pai e cuida da contabilidade legal da fazenda Auricídia. Para pagar menos impostos, ela sempre pede notas fiscais aos demais membros da família para serem lançadas como despesas da fazenda.

Drª. Vanda e Dr. Cleverson sempre foram entusiastas de atividades folclóricas, cuja riqueza é muito admirada no Nordeste. Valorizam a arte nordestina, especialmente a música e os escritores. Dr. Cleverson tentou estudar violão enquanto frequentava a Escola de Direito na Universidade Federal de Salvador, mas teve de se contentar com o fato de ser apenas um apreciador do cancioneiro regional quando o professor de música instrumental lhe disse que ele nunca seria um bom violeiro.

A família sente a falta do filho mais velho, Cleisson, que se nega a se aproximar deles em Ilhéus. Ele recebe todos muito bem quando veem a São Paulo visitá-lo, mas desde que começou seu curso na Politécnica ele tem se negado a voltar à Bahia. Como nas férias escolares ele sempre tinha estágios programados, os utilizava como desculpa para não voltar para casa.

Dr. Cleverson se considera uma pessoa saudável, mas sua esposa e, portanto, toda a família, sabe que ele tem uma séria deficiência coronariana, correndo o risco de ataques agudos do coração a qualquer hora. Ele não aceita se submeter a uma cirurgia cardíaca, mas, em compensação, mantém excelente forma física, andando muito, comendo e bebendo moderadamente. Sua grande preocupação atual é com o futuro das duas filhas que, ele julga, não terão boa qualidade financeira sem o suporte econômico da família. Gostaria de ter um negócio com boas perspectivas econômicas para elas, na eventualidade de sua ausência. Ele acredita que o futuro econômico da região de Ilhéus está mais associado ao turismo do que à produção de cacau. Assim, acha que as duas filhas poderiam ter um futuro melhor se a família dedicasse também a uma atividade turística na qual elas pudessem se desenvolver profissionalmente e assegurar melhores ganhos para o resto de suas vidas. Sua esposa e o filho Clermon concordam com essa visão. Cleisson, por sua vez, acha que nada de diferente, na área econômica, deve ser tentado pela família. Para ele, as “irmãs deveriam se virar como pudessem” e se contentar com sua parte na herança dos pais, na eventualidade da ausência deles ou de algum deles.

Dr. Cleverson e Drª. Vanda têm uma bela casa em Ilhéus, onde moram com a filha mais nova, Clarisse. Os dois filhos vivem, cada um, em seus imóveis próprios. Cleisson tem um bom apartamento localizado na Rua Pamplona, no bairro de Jardins, em São Paulo, e Clermon vive em um prédio localizado em um condomínio em uma praia em Ilhéus. Claudinete não quis comprar um apartamento e mantém sua poupança – R$ 430.000,00 – aplicada em papéis de renda fixa. Clarice esteve casada em comunhão parcial de bens e durante os 14 meses que viveu com o ex-marido ele comprou um pequeno prédio comercial de dois andares em Itabuna, o qual foi logo revendido com um lucro de R$ 400.000,00. Ela tem, legalmente, o direito sobre sua metade daquele valor. Os dois principais itens que formam o patrimônio da família são

a Fazenda Auricídia e a Imobiliária do Dr. Cleverson. Parte da fazenda foi recebida como herança e a outra foi paga pelo Dr. Cleverson a seu irmão, Gilvan, em seis parcelas iguais e semestrais (três anos de prazo). Tanto o Dr. Cleverson quanto sua esposa têm, cada um, carro próprio. Claudinete e Clarice, também tem, cada uma, seu carro. Finalmente, a esposa de Clermon tem um carro novo e ele tem uma nova caminhonete de cabine dupla.

Cleverson tem um colega de trabalho que veio do Paraná, onde foi facilitador do PER, e que entrou recentemente para os quadros técnicos da Ceplac. Ele trouxe o material impresso do programa e o emprestou a Cleverson, que leu, avidamente, todos os seus volumes. Além disso, ele tirou dúvidas com seu colega e continua a tirar, toda vez que algo, ou algum procedimento, não lhe parece claro. Após muita conversa com os pais, irmãs e sua esposa, ele conseguiu sintetizar a história da família, do patrimônio e do negócio. Alguns pontos lhe chamaram a atenção em aspectos culturais da família: (i) quase todos adoram a fazenda Auricídia e nenhum deles jamais pensou em vendê-la; consequentemente, eles (ii) querem expandir o negócio, investindo e melhorando a rentabilidade da fazenda; (iii) os pais conseguiram transmitir aos três filhos – Cleverson, Claudinete e Clarice – a vontade de se manter unidos e vivendo na mesma região; (iv) todos associam um imenso valor afetivo à manutenção e ao crescimento do valor da fazenda; (v) todos – inclusive os patriarcas – acreditam que a região de Ilhéus se desenvolverá tendo como locomotiva econômica a indústria do turismo e que há espaço para os três e para a esposa de Cleverson contribuírem profissionalmente com uma atividade de turismo na Auricídia; finalmente, (vi) o desenvolvimento de uma atividade turística na fazenda permitiria a todos trabalhar e morar na mesma região. As impressões de Cleverson a respeito daqueles aspectos da cultura da família deveriam ser submetidas a todos para serem consideradas válidas.

Além de passar a maioria dos fins de semana na fazenda, os Correia de Só gostam de promover viagens entre todos, ou quase todos os membros, a pontos turísticos escolhidos. Pelo menos uma vez ao ano o Dr. Cleverson realiza viagens no Brasil ou para o exterior. Além de ter rendas que lhes permitam ter uma vida confortável e fazer mais viagens em família, o Dr. Cleverson e a Drª. Vanda querem ter a possibilidade de ajudar qualquer membro da família, na eventualidade de precisarem de recursos extras.

A descrição do Dr. Cleverson sobre a história da família seria apresentada a todos na primeira reunião de planejamento estratégico que iniciariam. As discussões e os encontros entre os familiares deveriam continuar para que o grupo pudesse elaborar os dois planos necessários ao *upgrade* da gestão do negócio familiar: (a) o

plano estratégico ou de longo prazo e (b) o plano de negócio de curto e médio prazo. O plano de negócio trata da operacionalização do negócio, orientando-o no sentido do atingimento, ou realização, dos objetivos ou propósitos de longo prazo da família. Todos foram convocados para a primeira reunião de Planejamento Estratégico que seria realizada na sede da Auricídia.

C.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA

No primeiro sábado após a decisão de elaborar os planos estratégico e de negócios, os seis adultos – Dr. Cleverson, Drª. Vanda, Claudinete, Clarisse, Clermon e Angela – que compõem o bloco familiar se reuniram sob a coordenação de Clermon, na sede da Auricídia, para continuar os trabalhos de elaboração do projeto. O filho mais velho, Cleisson, bem como sua esposa, foram convidados a participar dos trabalhos, mesmo que de forma remota, mas decidiram não se envolver. No entanto, disseram que gostariam de conhecer, posteriormente, os resultados gerados pelo processo. Em seguida, Cleverson distribuiu cópias de seu relato sobre a história da família, do patrimônio e do negócio, que foi muito apreciado por todos. Para dar sequência ao levantamento dos valores e sonhos da família, ficou estabelecido que usariam sempre o critério de consentimento por parte de todos os membros na determinação dos propósitos do grupo. Portanto, o próximo passo na sequência dos trabalhos seria a explicitação dos objetivos de longo prazo ou propósitos da família, com base nas aspirações de cada um de seus membros.

À semelhança de casos relatados no *Manual de Elaboração e Análise de Projetos* do PER, Clermon distribuiu metade de folhas de papel sulfite e canetas grossas a cada participante e propôs a cada um participar da seguinte simulação: deveriam fechar seus olhos e pensar, ou imaginar, que daqui a 12 ou 15 anos eles receberiam, em Ilhéus, a visita de Cleisson e sua família, que finalmente decidiu voltar a sua terra natal. Naquela época futura, cada um deveria escrever os objetivos de longo prazo ou propósitos a família conseguiu realizar. Cada propósito deveria ser expresso na forma de uma realização do grupo no período considerado. Deveria, portanto, ser escrito na voz passiva, começando com “Ter feito...”, “Ter conseguido...”, “Ter atingido..., ” ou mesmo na forma gerundial, como “Estar conseguindo...” ou “Estar desfrutando de...”. Cada sentença deveria refletir a realização de um objetivo de longo prazo ou propósito que mostrasse o fato de algum sonho do participante ou do grupo estar sendo, ou tivesse sido, realizado. O resultado apareceu na forma de 17 propósitos, os quais estão listados em seguida.

- Ter conseguido manter a família unida e cooperando em trabalhos que permitam a realização profissional e humana de todos;
- Ter contribuído para o desenvolvimento do turismo da Região de Ilhéus, tanto na ampliação de sua infraestrutura quanto na qualidade dos serviços oferecidos;
- Ter uma fazenda considerada referência regional em sua gestão, com índices superiores de aproveitamento econômico e com alto nível de sustentabilidade ambiental e social;
- Estar conseguindo, nas atividades econômicas da Auricídia, rentabilidades que permitem a manutenção e ampliação da tradição familiar de viagens nacionais e internacionais para todo o grupo familiar;
- Ter todos os recursos humanos da Auricídia recebendo compensações econômicas e financeiras em níveis superiores aos típicos da região;
- Ter todos os trabalhadores da Fazenda Auricídia participando dos ganhos da empresa, tanto na forma de bônus anuais quanto por meio de outra forma de interesse em seus resultados;
- Estar conseguindo rentabilidades nas atividades desenvolvidas, de forma a garantir boas formações acadêmicas para todos os familiares dos recursos humanos ligados aos negócios da família;
- Estar mantendo ganhos diferenciados, estabilidade e satisfação no trabalho, para todos os colaboradores da empresa;
- Estar mantendo adequada remuneração aos capitais investidos nas empresas, garantindo a longevidade e o crescimento delas;
- Ter empresas consideradas de alto grau de sustentabilidade ambiental;
- Estar mantendo a união da família em torno de um projeto turístico na fazenda Auricídia, assegurando melhores ganhos para seus filhos e para as gerações futuras;
- Estar mantendo rentáveis todas as atividades desenvolvidas pela empresa Auricídia, gerando empregos e renda para a comunidade;
- Estar ajudando a manter vivos os valores da Costa do Cacau promovendo a cultura local;
- Estar oferecendo oportunidade de trabalhos dignos a todos os familiares dos recursos humanos ligados às empresas dos Correia de Só;
- Ter empresas diferenciadas nas relações com todos os seus colaboradores diretos;

- Estar ajudando o desenvolvimento da Costa do Cacau por meio de atividades empresariais que propiciam altas taxas de sustentabilidade econômica, ambiental e social;
- Estar oferecendo a todos os recursos humanos das empresas da família a oportunidade de participar de um seguro de saúde em grupo.

Quando todos indicaram que já tinham escrito suas sugestões de objetivos de longo prazo, ou propósitos, Clermon pediu ao pai que pregasse, com fita crepe, suas sugestões em uma parede da sala. Pediu ainda que elas fossem colocadas com certa distância umas das outras, para que pudessem ser formados grupos em torno de suas sugestões coladas na parede. Em seguida, pediu que cada um colasse suas sugestões em volta daquelas que poderiam ser consideradas como objetivos comuns, de renda, de segurança de emprego, de educação formal dos jovens, do desenvolvimento turístico regional etc. Quando alguém tivesse algum objetivo novo, no sentido de seu propósito não pertencer a nenhum grupo já existente, seu autor deveria iniciar um novo grupo de propósitos. O Quadro 117 mostra como ficou a distribuição dos grupos de objetivos de longo prazo sugeridos.

Terminados os agrupamentos dos propósitos na parede, pôde-se verificar que os participantes tinham sugerido um conjunto de cinco grupos de sentenças candidatas a serem aceitas como objetivos de longo prazo ou propósitos que representam os anseios de membros da família. Foram objetivos relativos (i) ao desenvolvimento cultural e turístico da região; (ii) à manutenção da união familiar; (ii) aos recursos humanos ligados às empresas da família; (iv) às sustentabilidades dos negócios familiares; (v) às rendas geradas pelas empresas da família. Lembrando que, em nome da harmonia entre seus membros, não há, nem deve haver, hierarquia entre os propósitos da família, o próximo passo seria encontrar sentenças que representassem os anseios de toda a família, um para cada tipo de objetivo de longo prazo ou propósito.

Quadro 117 – Agrupamento dos objetivos de longo prazo ou propósitos individuais

Tipo de objetivo de longo prazo ou propósitos	Sugestão de redação
—	Estar mantendo rentáveis todas as atividades desenvolvidas pela empresa Auricídia, gerando empregos e renda para a comunidade.
Objetivos relativos às rendas geradas pelas empresas da família	Estar conseguindo, nas atividades econômicas da Auricídia, rentabilidades que permitem a manutenção e ampliação da tradição familiar de viagens nacionais e internacionais para todo o grupo familiar.
—	
	Estar ajudando o desenvolvimento da Costa do Cacau por meio de atividades empresariais que propiciam altas taxas de sustentabilidade econômica, ambiental e social.
Objetivos relativos à sustentabilidade dos negócios familiares	Ter empresas consideradas de alto grau de sustentabilidade ambiental.
—	Estar mantendo adequada remuneração aos capitais investidos nas empresas, garantindo a longevidade e o crescimento delas.
—	Ter uma fazenda considerada referência regional em sua gestão, com índices superiores de aproveitamento econômico e com alto nível de sustentabilidade ambiental e social.
—	Ter todos os trabalhadores da Fazenda Auricídia participando dos ganhos da empresa, tanto na forma de bônus anuais quanto por meio de outra forma de interesse em seus resultados.
—	Ter todos os recursos humanos da Auricídia recebendo compensações econômicas e financeiras em níveis superiores aos típicos da região.
—	Estar oferecendo oportunidade de trabalho digno a todos os familiares dos recursos humanos ligados às empresas dos Correia de Só.
Objetivos relativos aos recursos humanos ligados às empresas da família.	Estar mantendo ganhos diferenciados, estabilidade e satisfação no trabalho para todos os colaboradores da empresa. Ter empresas diferenciadas nas relações com todos os seus colaboradores diretos.
—	Estar conseguindo rentabilidade nas atividades desenvolvidas, de forma a garantir boas formações acadêmicas para todos os familiares dos recursos humanos ligados aos negócios da família.
—	Estar oferecendo a todos os recursos humanos das empresas da família a oportunidade de participar de um seguro de saúde em grupo.
—	Ter conseguido manter a família unida e cooperando em trabalhos que permitam a realização profissional e humana de todos.
Objetivos relativos à manutenção da família unida	Estar mantendo a união da família em torno de um projeto turístico na fazenda Auricídia, assegurando melhores ganhos para seus filhos e para as gerações futuras.

Tipo de objetivo de longo prazo ou propósitos	Sugestão de redação
—	Ter contribuído para o desenvolvimento do turismo da Região de Ilhéus, tanto na ampliação de sua infraestrutura quanto na qualidade dos serviços oferecidos.
Objetivos relativos ao desenvolvimento cultural e turístico da região	Estar ajudando a manter vivos os valores da Costa do Cacau promovendo a cultura local.

Fonte – Os autores, 2020.

Clermon sugeriu que começassem pela coleção de objetivos de longo prazo, que teve maior número de contribuições, para treinarem o processo que deveria ser repetido para os demais agrupamentos propostos. Os objetivos de longo prazo, classificados por seus respectivos autores como relativos aos recursos humanos ligados às empresas da família, foram os mais numerosos. A lista deles inclui: (i) Ter todos os trabalhadores da Fazenda Auricídia participando dos ganhos da empresa, tanto na forma de bônus anuais quanto por meio de outra forma de interesse em seus resultados; (ii) Ter todos os recursos humanos da Auricídia recebendo compensações econômicas e financeiras em níveis superiores aos típicos da região; (iii) Estar oferecendo oportunidades de trabalho digno a todos os familiares dos recursos humanos ligados às empresas dos Correia de Só; (iv) Estar mantendo ganhos diferenciados, estabilidade e satisfação no trabalho, para todos os colaboradores da empresa; (v) Ter empresas diferenciadas nas relações com todos os seus colaboradores diretos; finalmente, (vi) Estar conseguindo rentabilidade nas atividades desenvolvidas, de forma a garantir boas formações acadêmicas para todos familiares dos recursos humanos ligados aos negócios da família.

Por sugestão de Clermon, foi escolhida uma sentença que deveria ser ampliada/reduzida/melhorada até que todos consentissem com sua forma, para servir como expressão do propósito que mostrasse a atitude esperada das empresas com relação a seus recursos humanos. A sentença escolhida por Clermon foi “Ter todos os trabalhadores da Fazenda Auricídia participando dos ganhos da empresa, tanto na forma de bônus anuais quanto por meio de outra forma de interesse em seus resultados”. Ele começou a perguntar a cada um dos participantes como mudaria a sentença de modo que ficasse satisfeito, ou pelo menos aceitasse, sua redação. Alguém sugeriu transformar a sentença para “Ter todos os trabalhadores das empresas da família participando dos ganhos do negócio, tanto na forma de recebimento de bônus anuais quanto de ações, ou cotas, das empresas, auferindo remunerações e

benefícios superiores às do mercado local e aumentando sua satisfação e estabilidade no emprego". Surpreendentemente, todos concordaram com essa sugestão e aceitaram a nova sentença como representativa dos desejos de todos os presentes.

Os próximos passos foram repetições do que se fez anteriormente, com os demais grupos de sentenças. Para cada grupo foi escolhida uma sentença inicial que melhor representaria o desejo da maioria e ela continuaria sendo ampliada/reduzida/melhorada até que sua redação tivesse uma forma aceitável por todos. Alguém poderia achar que uma sentença não era, ou não estava escrita como, o ideal, mas teria de conseguir conviver com ela. Repetindo o processo para os demais quatro grupos de propósitos, foram sintetizados os objetivos de longo prazo da família, além do relativo aos recursos humanos das empresas, já identificado: (i) "Ter todos os trabalhadores das empresas da família participando dos ganhos do negócio, tanto na forma de recebimento de bônus anuais quanto de ações, ou cotas, das empresas, auferindo remunerações e benefícios superiores às do mercado local e aumentando sua satisfação e estabilidade no emprego"; (ii) "Estar mantendo rentáveis todas as atividades desenvolvidas pela Fazenda Auricídia, gerando empregos e renda para a comunidade e permitindo a ampliação dos níveis de consumo das famílias envolvidas com o negócio"; (iii) "Estar ajudando o desenvolvimento da Costa do Cacau por meio de atividades empresariais que propiciam altas taxas de sustentabilidade econômica, ambiental e social"; finalmente, (vi) "Estar contribuindo para o turismo da Região de Ilhéus, tanto na ampliação de sua infraestrutura quanto na qualidade dos serviços oferecidos e mantendo vivos os valores culturais da Costa do Cacau". A família tinha explicitado seus objetivos de longo prazo; para ajudar na realização deles, ela utilizaria seu patrimônio e negócio.

C.3 DEFININDO AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA FAMÍLIA

Os objetivos de longo prazo ou propósitos já escolhidos definem, claramente, para onde a família quer ir. Seguindo a nomenclatura do PER, é necessário esclarecer, em seguida, como esses propósitos serão atingidos. Como indicado no texto deste Manual, as estratégias mostram como o patrimônio e o negócio serão utilizados para contribuir para a realização dos propósitos familiares. Essa é a parte mais difícil do trabalho, porque exige o máximo de criatividade dos participantes da equipe de planejamento estratégico. Não é, como sugerido pela teoria da *farm household*, simplesmente procurar a solução que indica o máximo de lucro no negócio; nesse ponto, é necessário compatibilizar a necessidade de geração de lucros com a realização dos objetivos de longo prazo da família.

Clermon esclareceu que uma forma interessante de definir estratégias é por meio do quadro de análise FOFA estendido e explicou aos participantes como construir esse quadro para facilitar a definição das estratégias. Em seguida, todos trabalharam no preenchimento do quadro FOFA. Ele sugeriu que começassem pela descrição dos estoques de capitais considerados fatores primários de produção: (i) capitais humanos; (ii) capitais naturais; (iii) capitais físicos; (iv) capitais financeiros. Na descrição dos estoques de capitais, seguiram o processo DAV, que foi explicado a todos. Em seguida, analisaram a viabilidade econômica, financeira, ambiental e social de longo prazo do negócio, que seria seguido (b) pela decomposição da participação das atividades na viabilidade econômica encontrada. Com os elementos desse "diagnóstico" do negócio, eles poderiam preencher os dois quadrantes da coluna dos pontos fortes e fracos do quadro FOFA. O preenchimento dos outros dois quadrantes – das oportunidades e das ameaças – seria feito com base no conhecimento dos participantes da equipe.

C.3.1 Preenchimento do Quadro FOFA

O filho do Dr. Cleverson que vive em Ilhéus e trabalha na pesquisa de cacau, o engenheiro agrônomo Clermon Correia de Só, gosta muito das atividades da fazenda e passa, praticamente, todos os fins de semana lá. Ele pretende melhorar a produção de cacau, enxertando variedades mais resistentes nos cacaueiros ainda suscetíveis e melhorar a capacidade de suporte das pastagens da fazenda. Ele se preocupa muito com a sustentabilidade da empresa, tanto econômica quanto ambiental, e fica orgulhoso de mostrar aos visitantes a produção de cacau "na cabruca", devido às características de preservação ambiental da tecnologia. Foi criado em estreita convivência com as famílias dos trabalhadores da fazenda, especialmente com a do Sr. Dantas Gouveia, desde quando o avô ainda a gerenciava. Vive conseguindo material bibliográfico sobre bovinocultura de corte para o Sr. Dantas, esforçando-se para melhorar o estoque de capital humano da empresa. Comunica-se sempre, pelo telefone e pelo celular, com as pessoas da fazenda.

A filha mais velha, Claudinete Correia de Só, trabalha e mora em um belo *resort* em Itaparica-BA. Embora formada em línguas, com excelente domínio de inglês e alemão, ela não consegue melhores salários na área de turismo, em que gosta de trabalhar. Ela sabe que poderia ganhar melhor como secretária bilíngue em São Paulo ou em outra cidade do sul do país, mas gosta mesmo da atividade de turismo. Tem excelente relacionamento com estrangeiros que trabalham no setor e poderia conseguir melhores ganhos no exterior, mas não considera atraente a ideia de viver longe da família. Sabe do excelente potencial turístico da Fazenda Auricídia e da região onde está inserida – Lagoa Encantada –, com seu rico bioma e belíssimas

atrações naturais. Ela acredita que se conseguirem implantar um hotel fazenda na Auricídia ela poderia garantir a vinda de grupos estrangeiros, que seriam mobilizados por amigos que trabalham nos setores turísticos de seus países, com alta taxa de ocupação aos leitos do hotel. Ela tem excelente relacionamento com a irmã Clarisse, o irmão Clermon e os pais. Acha que a mãe tem conhecimentos referentes ao folclore nordestino que podem ser aproveitados em um hotel fazenda.

A filha mais nova, Clarisse Correia de Só, casou-se há dois anos, mas teve um infeliz relacionamento com o marido, um rico advogado de Itabuna. A união durou somente 14 meses. Separaram-se e ela voltou a morar com os pais. A separação judicial está em progresso, já que ele não aceitou a alternativa amigável com a possibilidade de promoverem, em cartório, a separação judicial. O processo do desquite litigioso está em andamento. Ela não quer pensão alimentícia ou qualquer outro benefício além dos R$ 200.000,00 que pertencem a ela de direito. Apesar de ser advogado, ele carrega resquício de uma educação machista e coronelística, que coloca a mulher em posição inferior em qualquer tipo de relacionamento. Ela e seus pais acreditam que em breve ela conseguirá se separar judicialmente.

Dr. Cleverson é um excelente empresário, tanto em atividades urbanas quanto nas rurais. Sabe tratar com os recursos humanos das empresas e é querido por todos. Modestamente, diz que a razão para esse bom relacionamento é que seus atuais funcionários foram selecionados durante muitos anos, por seu pai na fazenda e por ele mesmo na imobiliária. Tem uma vida regrada, sem exageros de comida ou bebida, faz longas caminhadas pelas praias de Ilhéus e é considerada uma pessoa de boa índole. Sua condição de saúde, no entanto, é preocupante. Ele tem disposição genética para doenças coronarianas, mas não quer se submeter a uma cirurgia do coração. Sente-se realizado como pai de família e empresário, mas gostaria de ajudar as filhas a implantar um negócio turístico que lhes desse melhores perspectivas de vida profissional. Acha que a combinação das habilidades das duas – uma contadora, habituada às funções gerenciais de controle, e a outra com boa formação e experiência na área de turismo –, juntamente às boas condições turísticas da Fazenda Auricídia e a sua ajuda financeira, são propícias ao desenvolvimento de um empreendimento do tipo hotel fazenda.

Drª. Vanda Correia de Só, esposa do Dr. Cleverson, não vê a hora de iniciar as atividades de um hotel fazenda na Auricídia. Tem planos de criar a Sala Jorge Amado e realizar inúmeros eventos artísticos e culturais para os hóspedes e o público em geral. Ela conhece todos os grupos artísticos da região e tem excelente relacionamento com eles. Promove muitos encontros, mais ou menos informais, desses grupos com algumas pessoas de Ilhéus e Itabuna que os sabem apreciar e com turistas da região.

É muito respeitada na região por suas atividades filantrópicas, especialmente em iniciativas destinadas a melhorar a saúde de crianças carentes. Embora aposentada, ela costuma visitar as escolas públicas de Ilhéus e Uruçuca oferecendo consultas gratuitas às crianças e conseguindo, com o comércio local, os medicamentos ou óculos necessários, sem custo algum, para as famílias carentes.

Quadro 118 – Características dos familiares de Cleverson Correia de Só

Nome	Renda fixa em R$/mês	N.º de filhos	Casa própria
Cleverson	6.500,00 (imobiliária) + 2.000,00 (fazenda)	4 (só uma vive em casa)	Sim
Vanda	7.500,00 (aposentadorias)	4 (só uma vive em casa)	Sim
Cleisson	15.500,00	2	Sim
Clermon	10.500,00	2	Sim
Clarisse	1.800,00	–	Não
Claudinete	2.200,00	–	Não

Fonte – Os autores, 2020.

Além da família do Dr. Cleverson, algumas outras já estão intrinsecamente incorporadas à vida da Auricídia. Uma delas é a do Sr. Dantas Gouveia, cujas características estão apresentadas no Quadro 119, bem como as dos outros funcionários. Sua esposa também trabalha na empresa; ela cuida da casa sede e da cozinha para a família do Dr. Cleverson e para eventuais convidados. Além disso, fornece alimentação para o primo do Sr. Dantas – Sr. Deoclécio Gouveia –, que também trabalha na empresa. Os dois filhos do casal Gouveia têm vida própria, fora da fazenda, mas visitam os pais de tempos em tempos. O Sr. Dantas, talvez por influência do Dr. Clermon, lê tudo que encontra sobre técnicas de bovinocultura de corte. Espera, com certa ansiedade, a disposição de todos para investir no melhoramento das pastagens e no aumento do rebanho da empresa e em sua produtividade. Gostaria de aprender a técnica de inseminação artificial para adquirir sêmen importado de touros europeus e inseminar as vacas nelore da fazenda, produzir animais de ½ sangue e confiná-los para completar todo o ciclo produtivo de carne na empresa. Seu salário é o maior da fazenda, mas os quatro que trabalham no cacau acabam ganhando mais, cada um, porque recebem uma percentagem da receita bruta com a venda do produto. O Sr. Dantas quer melhorar a produtividade da bovinocultura de corte da empresa para receber o estímulo econômico correspondente.

As outras quatro famílias que moram na fazenda também estão listadas no Quadro 119. Além de labutarem na lavoura, elas controlam os diaristas que trabalham no cacau. Os chefes das famílias querem ver os cacauais infestados de pragas serem substituídos por clones resistentes para aumentar a produtividade do cacau e, consequentemente, o ganho financeiro deles. Todos têm entre 35 e 45 anos, ganham um salário mínimo (R$ 998,00) e dividem, entre os quatro, 8% do valor da produção total de cacau da fazenda. A fazenda paga os encargos sociais estimados em 60% sobre o salário. Todos nasceram na região e são extremamente dedicados ao Dr. Cleverson e a sua família. Como o Sr. Dantas, estudaram somente até o quarto ano do Ensino Fundamental em uma escola de Uruçuca, mas desenvolveram gosto pela leitura e aprenderam, muito bem, a trabalhar com números e resolver problemas, mais ou menos complexos, de aritmética. Todas as crianças da fazenda frequentam a mesma escola para a qual uma *van*, contratada pela prefeitura, vem apanhá-las pela manhã e trazê-las à tarde. Os quatro funcionários têm boa disposição para o trabalho no cacau, atividade que consome quase todo seu tempo. Só ocasionalmente ajudam o Sr. Dantas em épocas de vacinação ou de outras atividades com a pecuária, concentradas em poucos dias no ano; ainda ajudam a controlar os trabalhadores temporários na época da colheita do cacau e em períodos que demandam mais mão de obra. Eles cuidam dos animais utilizados no transporte do cacau.

Dentre as esposas mencionadas no quadro, só Dona Socorro Gouveia recebe salário da fazenda. Ela cuida da sede e da cozinha para a família do Dr. Cleverson e convidados, quando estão na fazenda. O outro empregado permanente é o Sr. Deoclécio Gouveia, 35, solteiro, primo do Sr. Dantas, responsável pelos gramados e jardins da Auricídia, por sua diversificada horta e quintal de fruteiras e por eventuais consertos nas edificações da empresa. Muito forte, com excelente saúde, Deoclécio é, funcionalmente, analfabeto. Estudou, durante dois anos, na mesma escola de Uruçuca, mas teve imensa dificuldade com o aprendizado. Gosta de tocar viola e mora só em uma pequena edícula do conjunto de construções da sede da fazenda. Faz suas refeições na casa do Sr. Deoclécio, a quem a fazenda paga mais R$ 200,00/mês (1/5 do salário mínimo) como ressarcimento pelo custo dos alimentos. É orgulhoso de ter “carteira assinada” e economiza parte de seu salário (mínimo) para comprar uma moto, seu sonho de consumo. Vai a Uruçuca em um ou dois domingos por mês para visitar parentes. Diz-se muito entusiasmado com a perspectiva de trabalhar em um hotel fazenda e tem certeza de que encontrará sua futura noiva entre as novas empregadas que a atividade turística certamente trará para a Auricídia.

Os diaristas que são contratados para a colheita e tratos culturais do cacau vêm de Uruçuca. Eles recebem R$ 100,00 de diária e são transportados, desde e para Uruçuca, por uma *van* especialmente fretada pela fazenda. A solução encontrada por Dr. Cleverson foi genial: quando a lavoura requer, a mesma *van* que vai buscar as crianças traz os operários pela manhã, retornando com eles à tarde, tornando o frete muito barato, já que o custo maior cabe à municipalidade.

A oferta de trabalho em Uruçuca é baixa, de forma que a demanda da fazenda é sempre atendida por trabalhadores já conhecidos pelos moradores da Auricídia. Os trabalhadores da fazenda têm resistido às tentativas dos movimentos sindicais de cooptá-los por acharem que são mais político-partidários do que movimentos sindicais legítimos. Quando os movimentos conseguem influenciar os trabalhadores da região, eles provocam desavenças entre os funcionários e patrões, reduzindo a eficiência do trabalho e, consequentemente, a produtividade das empresas. Essas reduções têm resultado em salários regionais próximo aos valores mínimos legais e insatisfações funcionais generalizadas. Dr. Cleverson, ao contrário daqueles casos, tem excelente diálogo com os empregados fixos da fazenda e discute com eles as principais decisões que afetam a vida da empresa. Ele tem medo, no entanto, que alguns dos movimentos sindicais que atuam na área possam atrapalhar esse bom relacionamento.

Quadro 119 – Mão de obra residente na Fazenda Auricídia

Nome e idade	Esposa	N.º de filhos	Saúde	Outras características
Dantas Gouveia, 42	Socorro	2	Muito boa	Ávido por conhecer e usar novas tecnologias.
Geraldo Sodré, 40	Marisa	3	Muito boa	Excelente trabalhador, é o líder do grupo do cacau.
Jeremias Batista, 42	Teca	4	Boa	Bom trabalhador, tem um filho de 17 anos que gostaria de cuidar de rebanhos.
Basílio de Jesus, 37	Mariana	2	Muito boa	Gosta de frequentar cursos sobre agricultura; Mariana é excelente queijeira.
Sinésio Faustino, 42	Piedade	2	Muito boa	É falante, trabalhador e queria ser guia turístico.
Deoclécio Gouveia, 35	–	–	Excelente	Dócil e muito trabalhador, é analfabeto.

Fonte – Os autores, 2020.

C.3.1.1 Descrição dos Capitais Naturais da Fazenda Auricídia

Os mapas mostrados nas Figuras 7, 8 e 9 mostram diferentes aspectos da fazenda. No mapa altimétrico estão localizadas as linhas de igual nível de altitude, revelando que a propriedade tem acentuada inclinação decrescente no sentido oeste-leste. No pé da pequena serra, localizada próximo ao córrego que limita a propriedade a oeste, encontra-se o pequeno açude destinado à captação de água para abastecer a sede e os pastos. De lá, a água é distribuída por gravidade, por meio de canos galvanizados de 2' (duas polegadas) enterrados, para os bebedouros nos pastos e para a caixa central da sede. A maior parte da água, mais de 99/100, é despejada no mar, por meio de uma bica localizada perto da casa sede, na praia. Há, portanto, um grande potencial de uso de água para ser utilizado em outras atividades na fazenda. Desde o cume da serra, no sentido Leste-Oeste, está uma escarpada – mostrada no mapa altimétrico por curvas de nível quase superpostas – que termina no Córrego Ladeira.

No mapa de capacidade de uso estão indicadas as classes agronômicas de uso dos solos. Elas se baseiam na topografia, granulometria, profundidade das camadas do solo, drenagem e outras características que podem limitar seu uso por certos tipos de cultura. O uso atual dos solos é bastante consistente com a capacidade de uso indicada. Por exemplo, no solo tipo IV de capacidade de uso devido, principalmente, à sua topografia, seu uso atual é limitado à cultura do cacau na cabruca. Os solos de classe II são perfeitamente apropriados para o cultivo de pastagens perenes. Elas proveem uma excelente cobertura vegetal, evitando erosões e ajudando na absorção da água de chuva pelo solo. Além disso, a incorporação do esterco bovino à matéria orgânica do solo é facilitada nessa classe de uso. O uso de grade arador pode ser feito nesses solos, para reforma ou implantação de pastagens, bastando tomar cuidados mínimos de proteção no sentido da aração ou usando a cultura alternada de faixas preparadas para a semeadura. Nessa oportunidade se deve proceder à correção dos solos com adubos de decomposição e liberação lenta dos nutrientes para as plantas.

No mapa de uso atual estão indicadas as localizações das diversas culturas da empresa; desde as áreas de preservação, incluindo as matas ciliares, até as pastagens e os usos da sede, passando pela área plantada com cacau na cabruca. Nesta, o cacau é plantado dentro da mata, de onde se retiram alguns arbustos para cultivar o cacaueiro, deixando o restante da mata praticamente intocada. Olhando de fora, não é possível dizer se determinada área está, ou não, plantada na cabruca. Como o cacau está plantado na cabruca nos solos de classe IV e os solos de classe II estão cobertos com pastagens perenes, a sustentabilidade da Auricídia é perfeita.

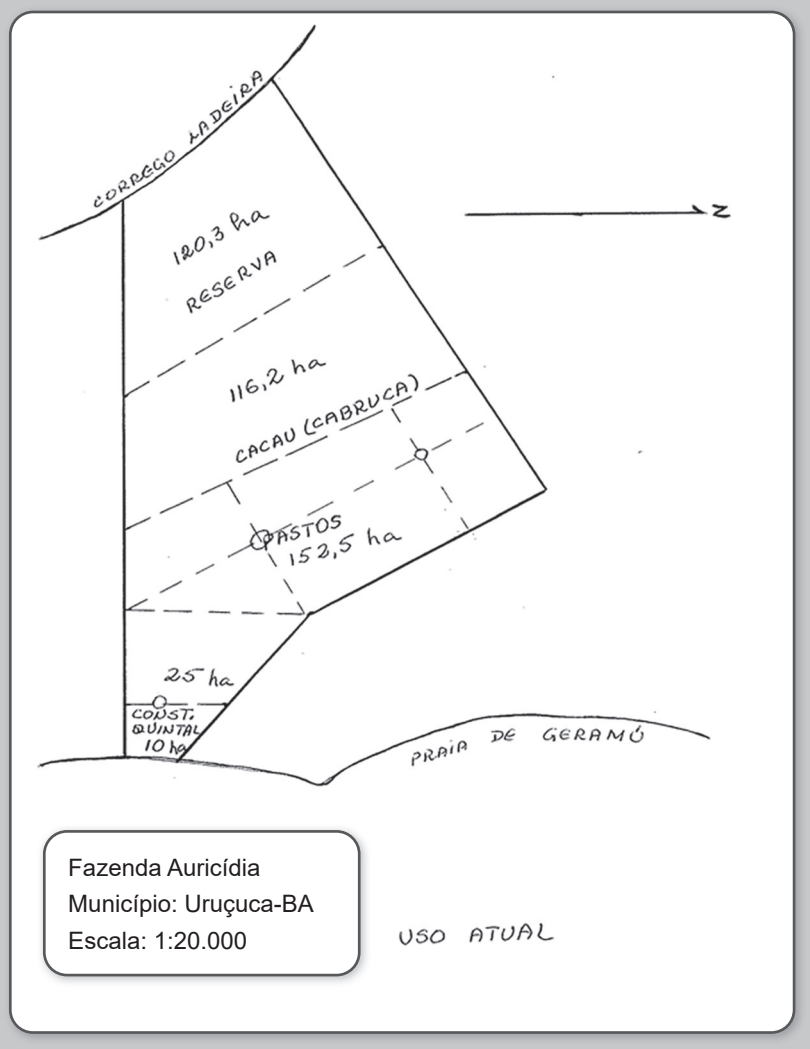
O clima da região é chuvoso (tropical úmido), ideal para a cultura do cacau, e quando bem manejado pode oferecer pastagem rica em nutrientes aos animais durante quase todo o ano. As estradas que servem à propriedade são de excelente qualidade. Uma estrada municipal, encascalhada, vai da sede da fazenda até Uruçuca, passando pela Lagoa Encantada e servindo inúmeras propriedades do município. A 1,5 km do extremo oeste da fazenda a estrada cruza a rodovia asfaltada que liga Ilhéus a Itacaré. O acesso a Ilhéus é, portanto, muito facilitado. Tanto em Itacaré quanto em outras praias da Costa do Cacau estão sendo construídos *resorts* sofisticados que atraem turistas europeus e do Sul do Brasil. O Quadro 120 mostra as áreas da fazenda Auricídia, o valor da terra nua e as classes de solo onde a cultura está instalada.

Quadro 120 – Utilização dos solos da Auricídia

Características do solo	ha	Valor da terra nua	Observações
Matas de área de preservação e ciliares	120,30	180.450,00	110 ha de preservação permanente e 10,3 ha de matas ciliares (solos tipo VI e VII)
Cabruca (onde está plantado o cacau antigo)	66,20	297.900,00	Solo tipo IV na classificação conservacionista
Cabruca (com o cacau clonado)	50,00	225.000,00	Solo tipo IV na classificação conservacionista
Área de pastagem	117,50	887.500,00	Solo tipo II (*Brachiaria*)
Área com construções, quintal, jardins etc.	10,00	50.000,00	Solo tipo II e pequena área de praia
ÁREA TOTAL	**424,00**	**1.640.850,00**	

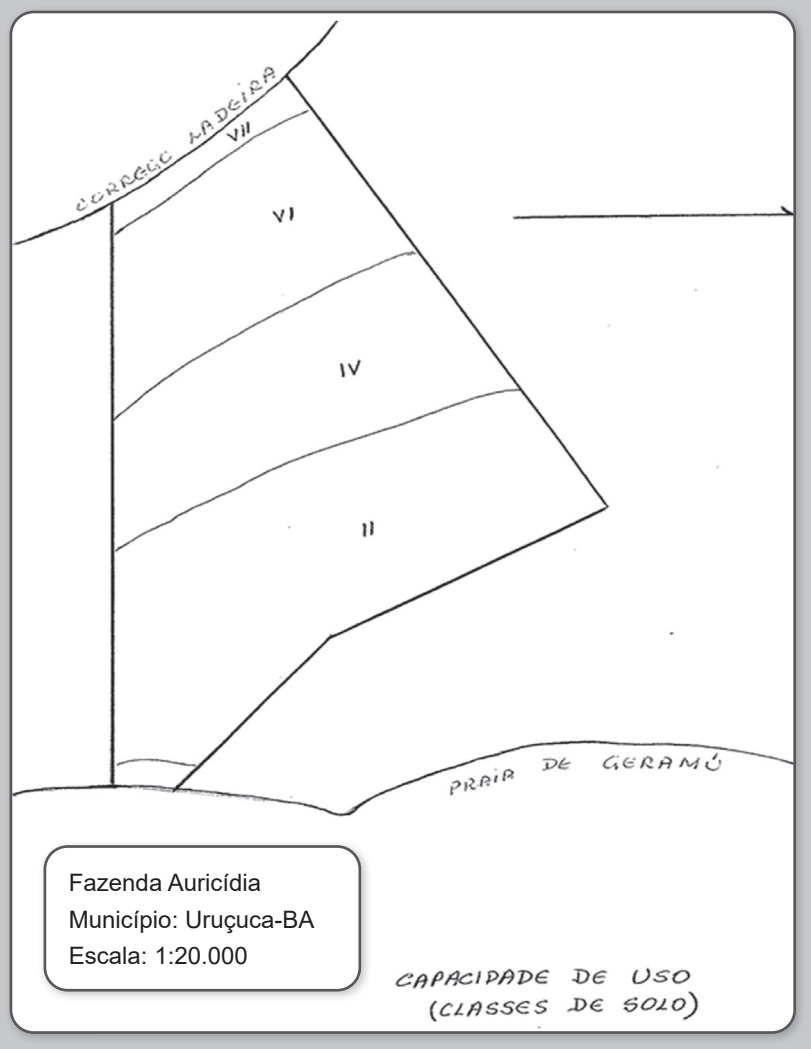
Fonte – Os autores, 2020.

Figura 7 – Mapa de uso atual da Auricídia



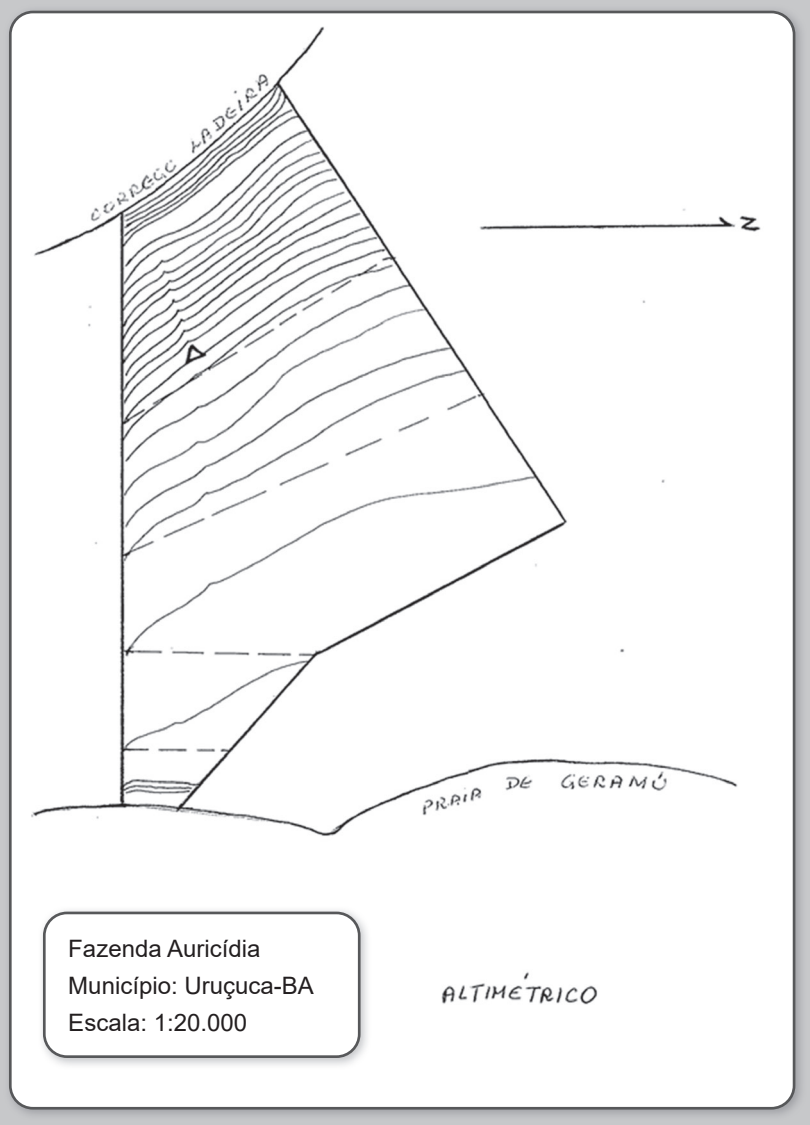
Fonte – Os autores, 2020.

Figura 8 – Mapa de capacidade de uso da Auricídia



Fonte – Os autores, 2020.

Figura 9 – Mapa altimétrico da Auricídia



Fonte – Os autores, 2020.

C.3.1.2 Descrição dos Estoques de Capitais Físicos da Auricídia

Construções, benfeitorias, máquinas e equipamentos

A estrutura básica de capitais físicos da Auricídia foi implantada na década de 1960, mas continua muito boa devido à excelente manutenção que, inicialmente o avô, e depois o pai do Dr. Cleverson, garantiram. A casa sede tem estilo colonial típico da região, é espaçosa e muito bem conservada. Como a família do bisavô era relativamente grande, a casa foi construída de modo a acomodar a família ampliada, com pais, filhos, noras, genros, netos, namorados(as) e convidados, especialmente no período das férias escolares, quando a fazenda mais parecia um clube. Os irmãos e irmãs do Dr. Cleverson não quiseram trabalhar nos negócios de cacau do pai e desenvolveram atividades urbanas, principalmente em Salvador e no Recife. Antes da praga da "vassoura de bruxa" prejudicar a produtividade do cacau, a produção da fazenda era quase três vezes maior que a atual. Como as barcaças para secagem e as demais estruturas para o processamento dos frutos foram construídas para a capacidade produtiva da época, elas estão superdimensionadas para a produção atual. Sua qualidade e seu estado de manutenção são, no entanto, excelentes. Os Quadros 121 e 122 mostram os componentes desses estoques de capitais físicos da empresa.

As duas últimas colunas do Quadro 121, nomeadas de "vida útil restante" e "valor após 6 anos de uso", apresentam dados indicados pelo proprietário e refletem sua experiência e expectativa quanto ao uso e à desvalorização, no tempo, de construções, máquinas e equipamentos e culturas perenes. O valor indicado pelo empresário é sempre preferível ao uso de índices de depreciação sugeridos em publicações. Se o empresário se sente seguro ao indicar os valores dessas colunas, elas devem ser usadas preferencialmente. Os elementos nelas constantes serão importantes na elaboração do fluxo de caixa, necessário para a análise da viabilidade econômica de longo prazo da empresa.

Foi determinado o horizonte de planejamento de seis anos para a análise da viabilidade econômica da empresa devido à capacidade de suporte das pastagens atuais e a projetada só ser suficiente para a manutenção do rebanho durante esse período.

Não estava legível para digitação :(

Quadro 121 – Construções, benfeitorias, máquinas e equipamentos e melhoramentos fundiários da Auricídia

DISCRIMINAÇÃO	Estado de Conservação	Valor Atual	Vida útil restante (anos)	Valor residual R$	Valor após 6 anos	Depreciação	Juros	Percentual		Depreciações		Juros sobre capitais	
	Conservação							cacau	bovino	cacau	bovino	cacau	bovino
Açudecp possui 200m3 de lamina dágua com barragem de pedra	Excelente	18.000,00	50	0,00	15.840,00	360,00	270,00		100%		360,00	0,00	270,00
Depósito d'água: localizada na área do cacau para distribuir água aos pastos e sede da fazenda	Bom	9.000,00	20	0,00	6.300,00	450,00	135,00		100%	450,00		0,00	135,00
2100 m de cerca 3 pois 1fio galvanizado e 2000 m de 1 polegada	Excelente	90.000,00	20	0,00	63.000,00	4.500,00	1.350,00		100%	0,00	4.500,00	0,00	1.350,00
18600 mil de cercas internas e externas com cinco fios	Excelente	57.000,00	10	10.000,00	38.500,00	4.750,00	1.155,00		100%	0,00	4.750,00	0,00	1.155,00
Casa sede: possui 400 m 2, de alvenaria, telhado com telha alvenaria, telhado com telha francesa,piso d e lajota, forrada (todas as casas possuem energia elétrica)	Excelente	540.000,00	20	65.000,00	405.500,00	22.750,00	9.375,00	20%	80%	4.550,00	18.200,00	1.875,00	7.500,00
Casa 01: possui 50 m2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Bom	18.000,00	10	8.000,00	14.250,00	625,00	390,00	20%	80%	125,00	500,00	78,00	312,00
Casa 02: possui 40 m2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Regular	14.000,00	10	7.000,00	9.800,00	700,00	315,00	20%	80%	140,00	560,00	63,00	252,00
Casa 03: possui 40 m2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Regular	14.000,00	10	7.000,00	9.800,00	700,00	315,00	20%	80%	140,00	560,00	63,00	252,00
Casa 01: possui 50 m2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Bom	18.000,00	10	8.000,00	14.250,00	625,00	390,00	20%	80%	125,00	500,00	78,00	312,00
Edícula: possui 18 m2 ,de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Bom	9.000,00	10	5.000,00	7.500,00	350,00	210,00	20%	80%	50,00	200,00	42,00	168,00
Curral possui 300m 2, piso de pedra, telhado de alu minio, divisória em madeira	Regular	14.000,00	10	50.000,00	87.600,00	9.400,00	2.910,00		100%		9.400,00	0,00	2.910,00
Depósito:curral possui 20 m2, alvenaria, piso de cimento, telha francesa	Regular	5.000,00	10	3.000,00	3.800,00	200,00	120,00		100%		200,00	0,00	120,00
Depósito:cacau: possui 80 m2, alvenaria, piso de cimento, telha francesa	Bom	70.000,00	10	20.000,00	52.500,00	3.250,00	1.380,00	100%		3.250,00		1.380,00	0,00
2 casas do cacho: possui 60 m2, alvenaria, piso de cimento,forrada, 32 m de cocho de madeira	Regular	26.000,00	10	6.000,00	14.800,00	2.200,00	510,00		100%		2.200,00	0,00	510,00
Secador: possui 150m 2, alvenaria, telha francesa, piso de cimento	Bom	125.000,00	15	32.000,00	87.800,00	6.200,00	2.355,00	100%		6.200,00		2.355,00	0,00
Barcaça 1: possui 120m 2, piso de madeira, cobertura de alum inio	Bom	70.000,00	10	27.000,00	45.000,00	4.500,00	1.485,00	100%		4.500,00		1.485,00	0,00
Barcaça 2: possui 120m 2, piso de madeira, cobertura de alum inio	Bom	70.000,00	10	27.000,00	45.000,00	4.500,00	1.485,00	100%		4.500,00		1.485,00	0,00
Barcaça 3: possui 120m 2, piso de madeira, cobertura de alum inio	Excelente	90.000,00	10	30.000,00	60.000,00	5.000,00	1.800,00	100%		5.000,00		1.800,00	0,00
Deposito de madeira com 9 m2	Bom	9.000,00	6	0,00	0,00	1.500,00	135,00						
Moto-Serra:360	Bom	2.500,00	6	0,00	0,00	416,67	37,50		100%		416,67	0,00	37,50
10 pulverizadores costal: capacidade 20 litros	Bom	3.500,00	25	1.000,00	2.900,00	100,00	67,50	80%	20%	80,00	20,00	54,00	13,50
1 p ulverizad or costal, u sado para o gado: capacidade 20 litros	Excelente	500,00	6	0,00	0,00	83,33	7,50	100%		83,33		7,50	0,00
Balança: capacidade de 1500 kg	Excelente	18.000,00	40	2.000,00	15.600,00	400,00	300,00	100%		400,00		300,00	0,00
12 panos de panacum	Bom	1.200,00	6	0,00	0,00	200,00	18,00		100%	0,00		0,00	18,00
Cacau: 50 ha clonados + 66,2 há cacau velho infestado v.bru	Excelente	500.000,00		500.000,00	500.000,00	0,00	15.000,00	100%		0,00		15.000,00	0,00
Pastagem formada, toda em braquiária (177,5ha)	Bom	177.500,00		177.500,00	177.500,00	0,00	5.325,00		100%	0,00		0,00	5.325,00
TOTAL MELHORAMENTOS, MAQUINAS E EQUIPAMENTOS E CULTURA PERMANENTE		2.117.200,00			1.675.240,00					26.593,33	42.346,67	26.065,50	15.315,00

Fonte – Os autores, 2020.

Mantive o espaço para a tabela

Quadro 122 – Rebanho da Fazenda Auricídia

Animais	Valor atual (R$)
8 touros nelore	50.000,00
120 vacas nelore	180.000,00
32 novilhas com mais de 2 anos nelore	48.000,00
33 novilhas de 1 a 2 anos nelore	33.000,00
34 bezerras desmamadas nelore para cria	27.200,00
16 burros e mulas e 4 cavalos	28.000,00
TOTAL DE ANIMAIS DE CRIA E TRABALHO	**366.200,00**

Fonte – Os autores, 2020.

C.3.1.3 Viabilidade econômica e financeira do negócio

A capacidade atual de suporte das pastagens da Auricídia é de 240 UA (unidades animais) por ano. Isso equivale a uma capacidade de suporte de 1,35 UA/ha (240/177,5). Deve-se notar que o empresário estima uma redução anual de 3% na capacidade de suporte dos pastos da Auricídia, já que neles não se faz adubação. No cálculo da lotação, o Dr. Cleverson usa como coeficiente a unidade “vaca” como padrão: uma vaca solteira adulta corresponde a uma unidade animal; uma novilha de mais de dois anos vale 0,7 unidades vacas; bezerras de 1 a 2 anos correspondem a 0,4 unidades vaca; uma bezerra recém-desmamada corresponde a 0,2 unidade vaca (pasta só o equivalente a seis meses); finalmente, um touro exige o equivalente a duas unidades vacas e um muar ou equino vale uma UA. Assim, com o tamanho atual do rebanho bovino da fazenda, a exigência de pastagens é equivalente a 198 UA.

O rebanho da fazenda é formado por gado de cria da raça nelore, descrito no Quadro 123, e por animais de trabalho. Estes são 16 muares que, juntamente a quatro cavalos utilizados na pecuária e no lazer, formam a tropa da fazenda. Os animais mais velhos ficam na fazenda até morrerem ou são doados para instituições de caridade de Uruçuca. O rebanho bovino tem boas características raciais e têm sido selecionado para peso desde o tempo do avô do Dr. Cleverson. As vacas descartadas e deixadas em regime de engorda, durante dois a três meses, produzem carcaças que pesam mais de 14 arrobas, quando abatidas. Os touros velhos pesam, facilmente, mais de 25 arrobas. O rebanho bovino tem tido sua composição constante por alguns anos, com a substituição anual de vacas eradas por novilhas recém-paridas, bem como de dois touros por ano. Assim, não há necessidade de considerar a vida útil do rebanho. Ele dura indefinidamente, desde que mantidas as substituições. Como as pastagens

da Auricídia não têm tocos, o controle de ervas daninhas pode ser feito com roçadeira mecânica, embora o Dr. Cleverson tenha preferido, até agora, usar herbicidas.

Dr. Cleverson Drª. Vanda têm uma situação financeira tranquila, com excelente capacidade de investimento. Eles têm depósitos em cadernetas de poupança e fundo de investimentos no valor de R$ 585.000,00, fruto de recente partilha feita pelo pai dela, que tinha negócios em diversos ramos da atividade econômica de Salvador e Ilhéus, e de poupanças feitas pelo próprio casal. Além disso, eles têm uma empresa imobiliária em Itabuna que aluga imóveis urbanos, faz incorporações de construções e busca compradores para fazendas da região. A empresa tem um excelente quadro de corretores e goza de bom prestígio local e em outras praças da Bahia e mesmo de São Paulo. Eles têm uma oferta firme, no valor de R$ 3.5 milhões, pela empresa e podem vendê-la quando quiserem. Dr. Cleverson faz, anualmente, um empréstimo de custeio do cacau, no BNB, no valor de R$ 80.000,00, com vigência de nove meses e juros de 6,0% ao ano. Neste ano agrícola o empréstimo ainda não foi pago, aparecendo no débito do Quadro 125. Em compensação, no lado do crédito, aparece um estoque de 1.200 arrobas de cacau pronto para a comercialização, avaliado em R$ 170.000,00. No quadro ainda constam R$ 10.000,00, que são utilizados no capital de giro da fazenda e em despesas da casa em Ilhéus, além de R$ 15.000,00 em insumos já adquiridos para o presente ano agrícola. Os bezerros e bezerras desmamados para a venda, bem como as vacas de descarte, já foram vendidos no atual ano agrícola e os recursos correspondentes estão no depósito à vista e nas aplicações financeiras do empresário listados no mesmo quadro.

Quadro 123 – Estoques de capitais financeiros de Dr. Cleverson e Dra. Vanda

CAPITAL FINANCEIRO DA FAMÍLIA CORREIA DE SÓ CONTA DÉBITO OU CRÉDITO	CRÉDITO	DÉBITO
Depósitos à vista	10.000,00	
Insumos para a Auricídia	15.000,00	
Fundo CDI a 100% de rendimento	500.000,00	
Caderneta de poupança (Drª. Vanda)	85.000,00	
1.200 arrobas de cacau em estoque	170.000,00	
BNB crédito de custeio		80.000,00
TOTAL	**780.000,00**	**80.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

C.3.1.4 Viabilidade de longo prazo da Fazenda Auricídia

Para analisar a viabilidade econômica de longo prazo da fazenda é preciso construir o fluxo de caixa da empresa para os próximos seis anos. Esse horizonte foi escolhido porque alguns capitais físicos da empresa devem, na visão do Dr. Cleverson, ser reformados depois de seis anos, dado os usos atuais na fazenda. O principal deles é o estoque de pastagens que, após seis anos, não terá capacidade de suporte suficiente para o rebanho atual, que é igual ao projetado. No Quadro 124 pode-se verificar que após esse tempo a estrutura dos capitais físicos deve ser mudada. Como as reformas, especialmente das pastagens, correspondem a um volume significativo de investimentos, alterando a estrutura atual dos capitais, o horizonte considerado é de seis anos, período em que ela permanece, basicamente, a mesma.

Dr. Cleverson e seu filho Clermon têm boas estimativas dos desembolsos e das receitas anuais da empresa. Após consulta a notas fiscais e anotações feitas por Clermon, foi possível elaborar o quadro correspondente aos desembolsos operacionais – ou custeio – da fazenda, na pressuposição de que as coisas vão continuar como estão nos próximos anos. Deve-se notar que embora baseados na experiência do empresário, os valores do Quadro 124 são, fundamentalmente, planejados. Eles correspondem ao que o proprietário acredita que será gasto no custeio da fazenda nos próximos seis anos. O primeiro valor do quadro, correspondente aos salários e ao pró-labore, está dividido em: R$ 60.000,00 em salários pagos; R$ 20.000,00 de pró-labore de Cleverson; R$ 110.000,00 de diárias de trabalhadores, especialmente para a colheita e tratos culturais do cacau, totalizando os R$ 190.000,00 do quadro. Os encargos sociais são avaliados em 60% da folha de pagamento. O valor de R$ 9.000,00 corresponde aos juros anuais pagos ao BNB pelo empréstimo de R$ 80.000,00 para custeio do cacau e mais outros empréstimos que faz recorrentemente para o custeio da fazenda.

As receitas da empresa são facilmente estimadas pelo empresário. Ele usa o preço de R$ 120,00 por arroba de cacau, R$ 170,00 por arroba de bezerro vendido (os machos são vendidos com um peso médio de 8 arrobas), R$ 150,00 por arroba de bezerra e R$ 130,00 por arroba de vaca de descarte ou touro velho vendidos (as bezerras desmamadas são vendidas com seis arrobas). A taxa de natalidade da fazenda é de aproximadamente 75%. Dessa forma, das 120 vacas mais 32 novilhas prenhes, nascem 114 bezerros, 57 machos e 57 fêmeas. Desses, morrem oito, sobrando 53 machos e 53 fêmeas. Destas, 34 são deixadas para recria e substituição de vacas velhas e as outras 19 são vendidas. O Quadro 125 indica a receita anual estimada para o horizonte considerado. Os valores são líquidos, portanto não há necessidade

de cálculo de Funrural ou outros impostos ou contribuições. Agora só falta calcular o investimento necessário ao processo produtivo para avaliar a viabilidade econômica de longo prazo da empresa.

Quadro 124 – Gastos de custeio da Auricídia nos próximos 6 anos

Despesas	Valor anual
Salários e pró-labore	190.000,00
Encargos sociais	114.000,00
Pagamentos adicionais	15.000,00
Fertilizantes e corretivos	32.000,00
Defensivos	11.000,00
Sacaria	4.000,00
Telefone e eletricidade	9.000,00
Impostos (ITR e outros)	7.000,00
Juros sobre empréstimo e custeio	9.000,00
Vacinas e medicamentos	7.000,00
Sal mineral	8.000,00
Aquisição de cavalos e muares	4.000,00
Aquisição de touros	13.000,00
Outros gastos	7.000,00
TOTAL	**430.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 125– Estrutura das receitas do diagnóstico da Auricídia

Atividade	Área		Produtividade	Produção	Preço	Valor produção
Agricultura	**ha**		**arrobas/ha**	**@**	**R$ @**	**R$**
Cacaueiro antigo	66,2		15	993	120	119.160,00
Cacaueiro clonado	50		50	2.500	120	300.000,00
SUBTOTAL (A)						**419.160,00**
ATIVIDADE	**Quantidade**	**Peso @**	**Preço da @**	**Valor da produção**		
Pecuária						
Bezerros desmamados	53	424	170	72.080,00		
Bezerras desmamadas	19	114	150	17.100,00		
Vacas descartadas gordas	32	416	130	54.080,00		
Bois velhos descartados	2	50	130	6.500,00		
SUBTOTAL (B)				**149.760,00**		
RECEITA TOAL (A) + (B)						

Fonte – Os autores, 2020.

Na análise econômica da viabilidade de longo prazo da empresa não interessa quem é dono dos fatores primários de produção. De fato, admite-se que eles são controlados pela empresa. Não interessa, nesse caso, saber se existem ou não dívidas de longo prazo (de mais de um ano) onerando os capitais da empresa. Na construção do fluxo de caixa do diagnóstico é como se a empresa tivesse um patrimônio formado pelos investimentos em recursos naturais e capitais físicos que são adquiridos no ano 0 (agora). O processo produtivo acontece no período do horizonte da análise e, ao fim desse tempo, é como se a terra e os capitais físicos fossem vendidos. Basicamente, o quadro é formado por dois tipos de fluxos: (i) os fluxos de entrada de recursos, que correspondem às vendas anuais de produtos da fazenda e a venda, ao final do período, dos capitais natural e físico, depreciados, da empresa; (ii) os fluxos de saída, que correspondem à compra, no início, dos capitais físicos e naturais e os desembolsos anuais com os gastos operacionais, ou custeio, e com eventuais investimentos feitos no horizonte considerado. O Quadro 126 mostra o fluxo de caixa da Auricídia projetado para os próximos seis anos.

A última linha do Quadro 126 permite a análise da viabilidade econômica de longo prazo da Auricídia. O instrumento para isso é o cálculo do VPL dos saldos anuais que correspondem à última linha do quadro. Para realizar esse cálculo é necessário que se tenha uma taxa de desconto, que mede o custo de oportunidade do uso dos recursos da empresa. O empresário sabe que caso seus recursos não estejam aplicados na empresa eles podem ter outro uso, gerando determinada taxa de retorno. Eles poderiam ser aplicados no mercado de capitais recebendo o equivalente a 6% ao ano. Como a inflação atual é de cerca de 3% ao ano, o valor real (descontada a inflação) do rendimento é de aproximadamente 3% ao ano. O VPL para os saldos líquidos do Quadro 126, estimados com uma taxa de desconto de 3% ao ano, é de R$ –287.833,86. Portanto, a Auricídia não é viável no longo prazo com a atual estrutura produtiva. A taxa interna de retorno no período é de 1,65%. Dr. Cleverson faria melhor vendendo a fazenda e deixando o valor de seu patrimônio líquido aplicado no mercado financeiro e recebendo 3% ao ano de juros reais se suas considerações fossem somente econômicas. No entanto, ele associa outros benefícios para a família com a manutenção da empresa. Dentre esses benefícios, que considera que a manutenção da Auricídia permite, está a possibilidade de criar uma empresa de turismo que poderia aumentar a rentabilidade da empresa e garantir melhor condição de vida para seus familiares e as demais famílias envolvidas com o negócio. Além disso, Clermon acredita que a Auricídia pode produzir retornos muito maiores que os atuais se novas tecnologias forem utilizadas tanto na pecuária de corte quanto na produção de cacau.

A viabilidade financeira da Auricídia pode ser calculada por meio da última linha do Quadro 126 e dos dados dos estoques de capitais financeiros descritos na primeira parte do diagnóstico. Agora é preciso perguntar: que dívidas e direitos de longo prazo o Dr. Cleverson tem? do Quadro 127 mostra que ele não tem dívidas de longo prazo, donde se conclui que todos os capitais físicos e naturais da Auricídia pertencem a ele e não há dívida onerando aquele patrimônio. Dessa forma, pode-se elaborar do Quadro 127 e verificar que a situação financeira da empresa é tranquila. De fato, ela mostra alta liquidez para financiar novos investimentos. Como pode ser visto, as duas viabilidades podem acontecer, ou não, de forma independente uma da outra. É possível que a empresa seja viável/inviável economicamente sem nenhuma correspondência com sua viabilidade financeira.

Quadro 126 – Fluxo de caixa da empresa Auricídia no diagnóstico

DESCRIÇÃO	ANO					
	1	2	3	4	5	6
ENTRADAS	**0,00**	**568.920,00**	**568.920,00**	**568.920,00**	**568.920,00**	**4.251.210,00**
Cacaueiro antigo		119.160,00	119.160,00	119.160,00	119.160,00	119.160,00
Cacaueiro clonado		300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Bezerros desmamados		72.080,00	72.080,00	72.080,00	72.080,00	72.080,00
Vacas descartadas gordas		54.080,00	54.080,00	54.080,00	54.080,00	54.080,00
Bois velhos descartados		6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Bezerras desmamadas		17.100,00	17.100,00	17.100,00	17.100,00	17.100,00
Terra						1.640.850,00
Benfeitorias em máq./ equip.						997.740,00
Culturas perenes						677.500,00
Rebanho						366.200,00
SAÍDA	**4.124.250,00**	**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**
INVESTIMENTOS	**4.124.250,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Terra	1.640.850,00					
Benfeitorias máq./equip.	1.439.700,00					
Culturas perenes	677.500,00					
Rebanho	366.200,00					
GASTOS OPERACIONAIS		**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**	**430.000,00**
Salários e pró-labore		190.000,00	190.000,00	190.000,00	190.000,00	190.000,00
Encargos sociais		114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00
Pagamentos adicionais		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Fertilizantes e corretivos		32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00
Defensivos		11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00

DESCRIÇÃO	ANO					
	1	2	3	4	5	6
Sacaria		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Telefone e eletricidade		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Impostos (ITR e outros)		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Juros sobre empréstimo e custeio		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Vacinas e medicamentos		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Sal mineral		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Aquisição de cavalos e muares		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Aquisição de touros		13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Outros gastos		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 127 – Análise financeira da empresa Auricídia no diagnóstico

Viabilidade financeira	ANO						
	0	1	2	3	4	5	6
RECEITAS LÍQUIDAS	–4.124.250,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	3.821.210,00
Recursos próprios*	4.124.250,00						–3.682.290,00
Mercado de capitais**	585.000,00						
Transferência de saldos		585.000,00	723.920,00	862.840,00	1.001.760,00	1.140.680,00	1.279.600,00
Saldo líquido atual	**585.000,00**	**723.920,00**	**862.840,00**	**1.001.760,00**	**1.140.680,00**	**1.279.600,00**	**1.418.520,00**
*Ele não tem dívidas de longo prazo.							
**Os demais itens do Capital Financeiro se referem ao giro anual.							
(**) Montante correspondente a R$ 585.000,00 proveniente da venda de um pequeno prédio comercial em Salvador.							

Fonte – Os autores, 2020.

C.3.1.5 Contribuição das atividades para a viabilidade de longo prazo

O VPL de R$ –287.833,86 a 3% ao ano, da empresa, no horizonte dos próximos seis anos, pode estar sendo causado por alguma atividade em particular ou ser devido à baixa rentabilidade das duas atividades – bovinocultura de corte ou cacauicultura. Na análise da contribuição relativa de cada atividade para aquela viabilidade, no entanto, nota-se que muitas arbitrariedades deverão ser consideradas para se conseguir a desejada decomposição. A mais importante é: qual ano considerar como representativo do período

considerado? Como as atividades estão estabilizadas no horizonte considerado, pode-se tomar uma média entre o primeiro e o último ano do horizonte, por exemplo. Quando as atividades não estão estabilizadas o problema é mais sério. Qual percentagem do valor do pró-labore do Dr. Cleverson deve ser atribuída a cada atividade? Existem muitas possibilidades de distribuir o valor correspondente entre as duas atividades: o tempo que ele dedica a cada uma; a área ocupada pela atividade; a porcentagem da receita bruta gerada; outro critério. Qual deve ser seguido? A melhor resposta é: pergunte ao empresário qual deve ser a alocação. Da mesma forma, deve-se perguntar a ele a respeito da distribuição dos valores para os quais não há clareza sobre quanto debitar para cada atividade. Os Quadros 128 e 129 mostram os valores percentuais resultantes da visão do empresário a respeito da distribuição das despesas entre as duas atividades da empresa. Como pode ser observado, a pecuária é a principal responsável pela inviabilidade econômica de longo prazo da empresa. A atividade não está conseguindo pagar os gastos imputados a ela, o que a torna onerosa no longo prazo.

Quadro 128 – Contribuição das atividades para a viabilidade de longo prazo da Auricídia

ITEM/ATIVIDADE	CACAU	PECUÁRIA C	TOTAL
Receita anual da atividade	**419.160,00**	**149.760,00**	**568.920,00**
Menos desembolsos com a atividade	**349.360,23**	**80.639,77**	**430.000,00**
Salários e pró-labore	174.310,00	15.690,00	190.000,00
Encargos sociais	95.950,23	18.049,77	114.000,00
Pagamentos adicionais	15.000,00		15.000,00
Fertilizantes e corretivos	32.000,00		32.000,00
Defensivos	4.400,00	6.600,00	11.000,00
Sacaria	4.000,00		4.000,00
Telefone e eletricidade	4.500,00	4.500,00	9.000,00
Impostos (ITR e outros)	3.500,00	3.500,00	7.000,00
Juros sobre empréstimo custeio	9.000,00		9.000,00
Vacinas e medicamentos		7.000,00	7.000,00
Sal mineral		8.000,00	8.000,00
Aquisição de cavalos e muares	3.200,00	800,00	4.000,00
Aquisição de touros		13.000,00	13.000,00
Outros gastos	3.500,00	3.500,00	7.000,00
Igual Margem Bruta	**69.799,77**	**69.120,23**	**138.920,00**
Menos gastos imputados	**76.954,93**	**113.803,17**	**190.758,10**
Juros sobre o valor da terra – 3% ao ano	18.021,13	31.204,37	49.225,50
Juros sobre máq./equip./const./melhoram. – 3% ao ano	29.653,80	27.232,80	56.886,60
Juros sobre o valor dos animais – 3% ao ano		10.986,00	10.986,00
Depreciações de capitais físicos, máq./equip./melhoram.	29.280,00	44.380,00	73.660,00
IGUAL MARGEM LÍQUIDA	**(7.155,16)**	**(44.682,94)**	**(51.838,10)**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 129 – Desembolsos com as atividades para a análise da viabilidade de longo prazo da Auricídia

DESPESAS	Valor anual	% pecuária	Valor pecuária	Valor cacau
Salários e pró-labore	190.000,00	8,3%	15.690,00	174.310,00
Encargos sociais	114.000,00	15,8%	18.049,77	95.950,23
Pagamentos adicionais	15.000,00	0,0%		15.000,00
Fertilizantes e corretivos	32.000,00	0,0%		32.000,00
Defensivos	11.000,00	60,0%	6.600,00	4.400,00
Sacaria	4.000,00	0,0%		4.000,00
Telefone e eletricidade	9.000,00	50,0%	4.500,00	4.500,00
Impostos (ITR e outros)	7.000,00	50,0%	3.500,00	3.500,00
Juros sobre empréstimo custeio	9.000,00	0,0%		9.000,00
Vacinas e medicamentos	7.000,00	100,0%	7.000,00	
Sal mineral	8.000,00	100,0%	8.000,00	
Aquisição de cavalos e muares	4.000,00	20,0%	800,00	3.200,00
Aquisição de touros	13.000,00	100,0%	13.000,00	
Outros gastos	7.000,00	50,0%	3.500,00	3.500,00
TOTAL DE DESPESAS	**430.000,00**		**80.639,77**	**349.360,23**

Fonte – Os autores, 2020.

O Quadro 130 mostra os índices utilizados para onerar o cacau (a % que irá onerar a pecuária será = 1 – a% que onera o cacau) na distribuição dos valores imputados para cada atividade, tanto no cálculo dos juros quanto nas respectivas depreciações. Para as terras, foram alocados valores à atividade do cacau na proporção de 36%. À pecuária são alocados 74% dos juros sobre a terra, já que essa é a proporção do valor das terras usadas nessa atividade como proporção do valor total das terras utilizadas.

Quadro 130 – Distribuição dos pesos dos capitais para onerar a atividade cacau

ITENS	%
Açude: tem 200 m^3 de lâmina d'água com barragem de pedra	0,0%
Depósito d'água: localizado na área de preservação para distribuir água aos pastos e	0,0%
2.100 m de canos 3 pols de ferro galvanizado e 2.000 m de 1 polegada	0,0%
18.600 m de cercas internas e externas com	0,0%
Casa sede: tem 400 m^2, de alvenaria, telhado com telha alvenaria, telhado com telha francesa , piso de lajota, forrada (todas as	20,0%
Casa 1: tem 50 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	20,0%
Casa 2: tem 40 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	20,0%
Casa 3: tem 40 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	20,0%
Casa 4: tem 50 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	20,0%

ITENS	%
Edícula: tem 18 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	20,0%
Curral: tem 300 m^2, piso de pedra, telhado de alumínio, divisória em madeira	0,0%
Depósito/curral: tem 20 m^2, de alvenaria, piso de cimento, telha francesa	0,0%
Depósito/cacau: tem 80 m^2, de alvenaria, piso de cimento, telha francesa	100,0%
Duas casas do cocho: têm 60 m^2, de alvenaria, piso de cimento, forrada, 32 m de cocho de	0,0%
Secador: tem 150 m^2, de alvenaria, telha francesa, piso de cimento	100,0%
Barcaça 1: tem 120 m^2, piso de madeira, cobertura de alumínio	100,0%
Barcaça 2: tem 120 m^2, piso de madeira, cobertura de alumínio	100,0%
Barcaça 3: tem 120 m^2, piso de madeira, cobertura de alumínio	100,0%
Depósito de madeira com 9 m^2	0,0%
Motosserra 360	0,0%
10 pulverizadores costais: capacidade de 20 litros	100,0%
1 pulverizador costal, usado para o gado	0,0%
Balança com capacidade para 1.500 kg	100,0%
12 pares de panacum	100,0%
Cacau: 50 ha clonados + 66,2 ha cacau velho	100,0%
Pastagem formada, toda em Brachiaria	0,0%

Fonte – Os autores, 2020.

O juro sobre o valor do rebanho, naturalmente, é todo atribuído à atividade pecuária. De forma semelhante, as percentagens dos desembolsos foram distribuídas segundo indicações do empresário. No caso dos gastos com salários, pró-labore e encargos sociais, foi possível separá-los por atividade usando a indicação de que o pró-labore deveria ser distribuído igualmente (50%) para cada atividade. Os juros imputados sobre o capital de giro próprio foram calculados sobre o valor do custeio anual menos o empréstimo do BNB (R$ 80.000,00), que é todo usado no cacau. O juro anual de 6% sobre a metade desse giro restante foi debitado em partes iguais às duas atividades. Usou-se a metade daquela diferença porque as despesas de custeio, bem como as receitas, ocorrem durante todo o ano.

C.3.2 Estendendo a FOFA para a escolha das estratégias

Foram listados os elementos que permitiram preencher o quadro da análise FOFA. De posse da descrição dos capitais que formam o patrimônio da família, mais os que a Auricídia controla, foi possível preencher cada quadrante separadamente, como apresentado nos Quadros 131 a 133. Ajuntaram a cada quadrante outra coluna, com as estratégias destinadas a aproveitar os pontos fortes e as oportunidades e a

contornar os pontos fracos e se precaver contra as ameaças. Cada um dos quatro quadrantes aumentados ficou assim:

Quadro 131 – Estratégias para os pontos fortes

Pontos fortes	Estratégias
O proprietário é um empresário experiente em atividades rurais e urbanas e mantém um excelente relacionamento com seus funcionários.	Aproveitar a infraestrutura da fazenda e a riqueza biológica da região para criar um hotel fazenda na Auricídia.
O proprietário tem visão empreendedora e interesse em novos empreendimentos.	Aproveitar as atividades da fazenda, bem como as áreas de preservação, para desenvolver atividades atrativas aos turistas (conhecer as atividades da pecuária e do cacau e trilhas ecológicas).
A propriedade tem infraestrutura adequada às atividades agropecuárias que desenvolve: casa sede, barragem, barcaças, secadores, curral, disponibilidade de água etc.	Aproveitar a excelente situação financeira do empresário para realizar novos investimentos.
O filho agrônomo é especialista e pesquisador da cultura de cacau e auxilia nos processos produtivos da propriedade.	Usar as pessoas residentes na propriedade como candidatos prioritários na formação do quadro de pessoal da atividade turística da Auricídia.
Drª. Vanda está envolvida em movimentos culturais e atividades filantrópicas, o que reforça o capital social da empresa.	
A propriedade está localizada em uma região com boa infraestrutura viária, acessível o ano todo, o que facilita a compra de bens e serviços, a venda da produção e a contratação de recursos humanos.	
A área da propriedade é relativamente grande, com topografia mediana e solos férteis, o que permite a diversidade de atividades e o cumprimento da legislação ambiental.	
A empresa tem mão de obra permanente motivada, comprometida com suas atividades e receptiva a novas tecnologias.	
A empresa tem uma confortável situação financeira (baixo endividamento, boa poupança e a possibilidade de aumentar a disponibilidade de caixa pela venda da imobiliária).	
O regime pluviométrico está em torno de 1.800 mm, bem distribuídos no ano.	
Há transporte escolar público na região, permitindo que os filhos dos funcionários estudem, elevando seu capital humano.	
O cacau, apesar de ter áreas com plantas suscetíveis, tem retornos positivos.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 132 – Estratégias para os pontos fracos

Pontos fracos	Estratégias
Há conflitos entre os membros da família quanto ao futuro dos empreendimentos.	Criar empresas de sociedade limitada para garantir sua integridade na ausência do Dr. Cleverson. O filho (Cleisson) que não concorda com os investimentos não é prejudicado, já que recebe suas cotas, mas não pode prejudicar o negócio.
O proprietário tem problemas de saúde e se nega a tratá-los, podendo comprometer o futuro da empresa.	Aumentar a tecnologia da pecuária de corte, especialmente na capacidade de suporte das pastagens para melhorar a rentabilidade da atividade.
A propriedade está localizada em uma região com sérias limitações ambientais, tais como a proibição da remoção do cacau na cabruca.	Criar uma empresa receptiva limitada para gerir as atividades turísticas em Ilhéus, com a estrutura necessária.
A mão de obra temporária não é de boa qualidade e a região tem baixo IDH.	Continuar substituindo as plantas suscetíveis por novos clones resistentes de cacaueiros.
Empregados permanentes têm baixa escolaridade.	
Baixa rentabilidade das atividades atuais da empresa, especialmente da pecuária.	
Baixa produtividade da pecuária (baixa tecnologia) e de parte do cacau.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 133 – Estratégias para as oportunidades

Oportunidades	Estratégias
A região é reconhecida como de excelência gastronômica.	Desenvolver atividades turísticas na Auricídia, especialmente um hotel fazenda.
Alto potencial turístico da região e, especialmente, da empresa.	Usar as poupanças disponíveis como capital de giro na nova empresa e usar crédito para cobrir os investimentos necessários na nova empresa.
A propriedade tem infraestrutura adequada às atividades turísticas, especialmente a casa sede e a distribuição de água.	Dar emprego preferencial aos membros das famílias que já residem na Auricídia.
Região bem servida logisticamente para a atividade turística.	Permitir aos membros da família Correia de Só, especialmente as duas filhas e a mãe, desenvolver todo seu potencial humano e profissional pela implantação da atividade turística.
A biodiversidade da região e da propriedade é propícia ao ecoturismo.	
A empresa tem áreas para a expansão de atividades agropecuárias.	

Oportunidades	Estratégias
Disponibilidade de capital financeiro para novos investimentos e de financiamento oficial (BNB e BB) para investimento em turismo.	
Competência de membros da família para gestão de empresas, tanto no segmento turístico quanto no agropecuário.	
Existência de tecnologias para melhorar a produtividade do cacau e da pecuária.	
Colaboradores têm disponibilidade para aprender novas tecnologias.	
Experiência e credibilidade empresariais do proprietário.	
As filhas têm excelentes habilidades para o turismo e estão muito motivadas para desenvolver atividades turísticas na fazenda.	
Os empregados gostariam de ver o desenvolvimento de novas atividades na fazenda com possibilidade de empregos para as esposas e filhos que atingirem a idade de trabalhar.	
A região onde se encontra a empresa tem turismo desenvolvido, e a fazenda tem recursos de alto potencial turístico, pois é próxima ao aeroporto, ao porto e a centros turísticos desenvolvidos (Itacaré e Ilhéus), com malha viária próxima, que inclui uma nova ferrovia.	
Uma das filhas é trilíngue e tem larga experiência em turismo e outra com formação em contabilidade, que facilita a implantação de atividades turísticas.	
A casa sede, em estilo colonial, está ótimo estado de conservação e pode ser facilmente convertida em equipamento turístico.	
A biodiversidade e hidrografia da empresa e região permitem o desenvolvimento de inúmeras atividades ecoturísticas (trilhas, cavalgadas, caminhadas, arvorismo etc.).	
A empresa tem 300 m limite com a praia e tem com água encanada.	
Há tecnologia disponível para processamento artesanal do cacau, incluindo a produção de chocolates, sucos, licores, entre outros.	
A Costa do Cacau, região à qual a empresa pertence, tem alta prioridade oficial para o desenvolvimento de atividades turísticas.	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 134 – Estratégias para as ameaças

Ameaças	Estratégias
A empresa tem área grande, com baixa capacidade de suporte na pecuária, correndo o risco de invasão e/ou desapropriação.	Continuar a oferecer e aumentar a participação nos ganhos da empresa por todos os seus recursos humanos.
Há o risco de novas legislações ampliarem as áreas de preservação permanente na região, limitando as atividades da propriedade.	Preferir treinar membros das famílias que já moram na Auricídia, sempre que possível, como forma de assegurar mão de obra de qualidade para a empresa.
Atuação dos sindicatos dos trabalhadores da região pode prejudicar o relacionamento do Sr. Cleverson e seus funcionários.	Filiar-se e tornar-se membro ativo das associações destinadas a congregar empresas turísticas na região e no Estado.
As atividades periféricas do porto e da ferrovia, em construção e próximos a Itacaré, podem prejudicar o turismo.	Manter relações cordiais com os pesquisadores da área de turismo da universidade pública local para continuar tendo boas informações sobre oferta e demanda por serviços de turismo na região.
Novos empreendimentos de turismo estão se instalando na região, por meio de grupos que trabalham com alta escala; empresas pequenas ou familiares têm nítida desvantagem de poder de barganha para formar associações e convênios comerciais.	Buscar parcerias com empresas, propriedades vizinhas e membros da comunidade para oferecer serviços e produtos (terceirização) complementares à atividade da empresa.
A falta de mão de obra qualificada para o setor hoteleiro na região pode comprometer novos empreendimentos em turismo ou exigir altos investimentos em capital humano.	Criar espaços nas empresas que permitam o desenvolvimento de atividades culturais e de estímulo às artes regionais, inserindo a Auricídia no calendário cultural de Ilhéus.
Surgimento de novas pragas e doenças (novas estirpes de vassoura de bruxa) nas atividades agropecuárias da propriedade.	
Desmatamentos na região podem alterar as ótimas condições climáticas atuais e a biodiversidade.	
O filho que reside em São Paulo pode ameaçar a continuidade do empreendimento, na eventual ausência do pai.	
A crise financeira mundial pode se ampliar, reduzindo o crescimento econômico e os preços dos produtos do turismo e da agropecuária.	

Fonte – Os autores, 2020.

C.4 DETERMINAÇÃO DE METAS E PLANO DE NEGÓCIO

Tendo em vista os objetivos de longo prazo ou propósitos definidos pela equipe de planejamento estratégico e de posse das estratégias escolhidas para orientar os negócios da família, o próximo passo requerido é a escolha das metas.

As metas definidas pelos planejadores da Auricídia foram as seguintes: (1) ter clones resistentes à doença “vassoura de bruxa” do cacaueiro em 66,2 ha até 2025, aumentando a produtividade de todo o cacau para, pelo menos, 50@/ha; (2) ter incorporado duas empresas limitadas, em condições de funcionamento legal, até julho de 2020; (3) ter a capacidade de suporte das pastagens aumentada para 4 UA/ha até o fim de 2024; (4) ter a atividade turística – construções prontas e equipamentos instalados e pessoal treinado – e cultural implantada na Fazenda Auricídia até o final de 2020; (5) ter a rentabilidade da empresa agropecuária aumentada para, pelo menos, 4% a.a. nos próximos 6 anos; (6) ter implantada uma pequena agroindústria para processar produtos agropecuários na fazenda até 2026.

As metas, pelo fato de se referirem a resultados datados, ordenam automaticamente as prioridades definidas pelos *stakeholders* participantes no plano estratégico. Diversos planos de negócios podem ser desenvolvidos para que as metas sejam atingidas. No caso da família Correia de Só, o plano de negócio prioritário é denominado “Implantação do Hotel Fazenda”.

C.5 ENGENHARIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

C.5.1 Investimentos

Com base na decisão familiar, o Dr. Cleverson pôs-se a campo para contratar a elaboração do projeto arquitetônico necessário para completar o plano de negócios em estudo. Seu bom relacionamento com a maioria das pessoas de negócio de Ilhéus e Itabuna lhe permite contratar, com a construtora escolhida, a elaboração do projeto arquitetônico das habitações, bem como do paisagismo, da piscina, das áreas de recreação e dos quartos para os funcionários.

Pelos estudos arquitetônicos, decidiu-se pela construção de 32 apartamentos de 30 m^2 cada, em oito blocos (chalés) de quatro apartamentos cada um. A área total dos chalés, de 960 m^2, será construída com alvenaria (tijolos a vista), telhas de barro, estrutura do telhado com madeiras tratadas e janelas e portas de ótima qualidade. A vida útil estimada dessas construções é de 40 anos, com valor residual de 20%. No paisagismo será dada preferência para gramado, arbustos e flores adaptados à região. A piscina, toda azulejada e com piso térmico a seu redor, terá profundidade variável para dar segurança ao uso por famílias com crianças. As áreas de recreação, em número de cinco, serão distribuídas por todo o hotel, sendo quatro menores, próximas aos oito blocos de chalés, e uma maior, próximo à área da piscina. Os quartos dos funcionários serão construídos também em alvenaria em área um pouco distante do

receptivo da pousada, serão confortáveis, com ar condicionado e uma pequena área para confraternizações, com churrasqueira e área de lazer.

C.5.2 Produtos obtidos e recursos necessários com a implantação do plano de negócios

Os serviços de hospedagem a serem prestados serão diferenciados conforme os períodos de alta, média e baixa temporada. As altas e médias temporadas foram estimadas como de três meses (91 dias) cada uma, e a baixa, nos restantes seis meses (183 dias). No cálculo do número de diárias por temporada foi utilizada a ocupação média de 1,7 pessoas por apartamento (unidade). Esse número é importante na estimação do número de refeições servidas e de passeios ou visitas feitas (*day use*) com base nas premissas do hotel.

A taxa de ocupação do hotel fazenda foi estimada em 40% para a alta temporada, 22% para a média temporada e 15% para a baixa temporada, totalizando assim 1.980 diárias na alta temporada, 1.089 diárias na média temporada e 1.493 diárias na baixa temporada. Do número total de diárias por ano (4.563 diárias de hospedagem), estima-se que 50% e 80% dos hóspedes fariam refeições de almoço e jantar no hotel, respectivamente, e que cada hóspede compraria, em média, 1,5 passeios/atividades do hotel. Para o *day use* estima-se um uso de 42 pessoas por semana. Prevê-se ainda a realização de seis eventos por ano e o atendimento a seis grupos anualmente para dias de campo no hotel.

Para o bom funcionamento do hotel se prevê a contratação de 10 funcionários permanentes, sendo três para o receptivo; um(a) gerente; um(a) camareiro(a); um(a) cozinheiro(a); um(a) auxiliar de cozinha; um(a) garçom/garçonete; um(a) vigia; e um(a) funcionária(o) para os serviços de manutenção. Além disso, seriam contratados temporariamente alguns funcionários por dia, sendo: (a) na alta temporada: 30 diárias de garçom, 20 diárias para manutenção e 30 diárias de camareira; (b) na média temporada: 15 diárias de garçom, 10 diárias para manutenção e 15 diárias de camareira. Já na baixa temporada só os funcionários permanentes trabalhariam no hotel.

C.6 ESTUDO DE MERCADO

O plano de negócios selecionado a ser desenvolvido na Fazenda Auricídia contempla a implantação de uma nova atividade, que é o turismo rural, por meio da construção de uma pousada ou hotel fazenda. Essa atividade está em crescimento no país como um todo e também no interior da Bahia, representando dessa forma uma

boa oportunidade de mercado para os Correia de Só, já que atende às aspirações do Dr. Cleverson de manter a família unida em torno de um negócio e se adapta às competências do capital humano disponível na família e na propriedade. O turismo rural, no entanto, é uma atividade complexa, que exige altos investimentos em capitais físicos e humanos e requer, além de atrativos naturais ao turista, boa administração do negócio.

O aumento da renda *per capita* nacional, a melhoria da infraestrutura no interior do país (estradas, telecomunicações, energia, entre outros), a maior eficácia das políticas públicas de apoio ao turismo e a recente valorização do "rural" e do "verde" são apontados por estudos do Ministério do Turismo como os principais fatores que vem garantindo o crescimento da atividade do turismo rural no Brasil.

A atividade de turismo rural a ser implantada na Fazenda Auricídia irá exigir investimentos em novas construções, reformas e adaptações, visando a melhorias em benfeitorias já existentes, investimentos em paisagismo e em áreas de serviço e de lazer, aquisições de mobiliário, equipamentos, utensílios e objetos de decoração, entre outros. A pousada pretende oferecer, além dos serviços normais de hospedagem (pernoites e alimentação), outros serviços a seus clientes, como o aluguel de espaços físicos (salas) para eventos técnicos e culturais, recepção de pessoas para atividades de lazer durante o dia nas dependências da propriedade (*day use*), venda de passeios individuais e para grupos a pontos turísticos da região, entre outros.

C.6.1 Mercado de produtos

A demanda por serviços de turismo rural apresenta um importante componente sazonal, em função das estações do ano (clima), da época de festas regionais, de feriados e férias escolares, entre outros. Esses fatores resultam em significativas alterações na quantidade demandada desse serviço ao longo do ano, caracterizando três distintos momentos, denominados: alta temporada, média temporada e baixa temporada. Na alta temporada a demanda é maior e os preços dos serviços são mais elevados. O inverso ocorre na baixa temporada.

Por meio de pesquisas diretas junto a pousadas da região, estima-se que na alta temporada (cerca de 90 dias ao ano) a taxa de ocupação seja da ordem de 40%, principalmente pela concentração da demanda nos fins de semana e baixa demanda durante a semana. Na média temporada (cerca de 90 dias no ano), a taxa de ocupação cai para aproximadamente 22%, enquanto na baixa temporada (cerca de 180 dias por ano) a taxa de ocupação nas pousadas da região é da ordem de 15%.

Os preços da hospedagem nas pousadas de categoria média da região oscilam entre R$ 160 e R$ 240 por diária de apartamento (para uma ou duas pessoas) com café da manhã durante a alta temporada. Esses valores caem para a faixa de R$ 120 a R$ 200 na média temporada e para a faixa de R$ 80 a R$ 160 na baixa temporada. Os recebimentos dos serviços prestados normalmente são feitos nas saídas dos hóspedes (*check-out*) durante a média e baixa temporada e com pagamento antecipado de 50% do valor das diárias no momento da efetivação da reserva nos períodos de alta temporada.

A pesquisa direta junto às pousadas da região também identificou que o gasto total médio dos turistas que visitam a região oscila entre R$ 200 e R$ 240 por dia. Esse gasto inclui todas as despesas de hospedagem (pernoites e alimentação na pousada) e de passeios e atividades recreativas pagas na pousada. Não incluem, portanto, gastos com compras e alimentação realizadas fora da pousada. A renda média mensal das famílias que visitam e se hospedam na região é de R$ 4 mil a R$ 6 mil por mês, segundo pesquisa publicada pela Secretaria de Turismo do Governo da Bahia.

Por meio das entrevistas realizadas, pode-se perceber que as principais dificuldades relatadas pelos proprietários que desenvolvem o turismo rural são: a demanda extremamente sazonal por esse serviço; impostos e encargos sociais elevados; carência de mão de obra qualificada; desunião da classe; estradas rurais com má conservação durante algumas épocas do ano; locais de visitação públicos ainda malconservados, entre outros. Como pontos positivos do turismo rural da região foram destacados: beleza natural da região; crédito facilitado pelas políticas públicas de incentivo ao turismo; crescimento do número de turistas observados nos últimos anos; recente mudança da diretoria do sindicato dos estabelecimentos de turismo da região; melhoria da malha viária asfaltada na região e do aeroporto de Ilhéus, entre outras. Daí se deduz algumas importantes estratégias a serem seguidas na condução de negócios de turismo rural na região, tais como: contratação de alguns trabalhadores permanentes e de alguns temporários; necessidade de constante investimento em capital humano e em propaganda e *marketing*; existência de receptivo em Ilhéus; opção da pessoa jurídica pelo sistema de tributação pelo Simples Federal (supersimples); acesso a linhas de crédito oficiais de investimento e custeio com prazos de pagamento e taxas de juros compatíveis com a atividade; filiação da empresa ao sindicato patronal; entre outras.

Além dos serviços normais de hospedagem (pernoite e alimentação), a maioria das pousadas da região presta poucos serviços adicionais aos hóspedes, restringindo-se a organizar passeios aos principais pontos turísticos da região, por meio da contratação

de serviços terceirizados. A pesquisa identificou apenas um potencial concorrente, que vem fazendo maior sucesso no mercado regional. Ele oferta atividades recreativas na pousada (para hóspedes e não hóspedes – *day use*) e também recebe grupos para eventos técnicos e culturais. Esses serviços têm sido cobrados por essa empresa por valores diários de R$ 60 por pessoa (*day use*); R$ 10 por atividade recreativa isolada e R$ 2.300 por evento, respectivamente.

Os valores médios das refeições nas pousadas da região oscilam entre R$ 30 e R$ 50 no almoço e de R$ 20 a R$ 40 no jantar. Na época de alta temporada, a maior parte das pousadas oferece *buffet* e na média e baixa temporada trabalham com o sistema *à la carte*.

C.6.2 Mercado de fatores

O principal investimento a ser realizado com a implantação do projeto é a construção da pousada propriamente dita (chalés) e suas construções anexas. Esse tipo de serviço, dadas as formalidades (exigências legais e burocráticas) para o credenciamento da pousada junto aos órgãos competentes, é quase sempre realizado na região por empresas de engenharia formalmente constituídas. A forma mais comum de contratação é a de obra pronta para uso (com Habite-se), ou seja, incluindo a elaboração do projeto arquitetônico e de engenharia, a construção civil propriamente dita (mão de obra, serviços terceirizados e materiais) até o registro final da pousada nos órgãos competentes. O custo das obras civis varia conforme o padrão ou categoria das construções civis em função dos tipos de materiais utilizados desde as fundações até o acabamento final. Uma referência de mercado para esse valor é o custo unitário básico de construção civil (CUB), que de acordo com o sindicato da categoria é atualmente de R$ 800,00 por metro quadrado. Outra referência foi obtida por meio de contatos com empresários de outras pousadas da região, que estimam um custo de obras civis entre R$ 800,00 e R$ 1.000.00 por metro quadrado, considerando a construção de chalés com quatro dormitórios cada. Já os valores indicados por empresas de engenharia consultadas variaram entre R$ 900,00 e R$ 1.000,00 por metro quadrado para um padrão médio de construção.

Além dos chalés, a construção da pousada irá exigir investimentos complementares em infraestrutura como piscina, áreas de recreação e aposentos para funcionários. As empresas de engenharia consultadas indicaram que os custos dessas construções complementares variam conforme o padrão ou categoria do hotel, mas oscilam em torno de 30% dos investimentos realizados para a construção do corpo principal do hotel (chalés). A mesma estimativa de gastos (30% do custo dos chalés) foi realizada,

pelas empresas de engenharia consultadas, para os itens de mobiliário, utensílios e objetos de decoração que compõem a pousada.

Serviços de paisagismo são executados na região por empresas especializadas. Foram consultadas as empresas A e B, em Ilhéus, que orçaram o serviço de paisagismo com base em um pré-projeto arquitetônico da pousada em R$ 20 mil e R$ 25 mil, respectivamente. A empresa A detalhou um valor de R$ 10 mil para as áreas comuns da pousada e de R$ 2 mil para as áreas próximas a cada uma das oito construções dos chalés com quatro habitações cada.

A constituição e o registro de pessoas jurídicas junto aos órgãos competentes custam na região, em média, R$ 1.000,00 por empresa, segundo os escritórios de contabilidade A e B que foram consultados.

A estimativa de custo da mão de obra (salário + encargos sociais) para operar o hotel foi obtida junto aos sindicatos de trabalhadores e escritórios de contabilidade da região. Os salários médios mensais para trabalhadores permanentes são: R$ 2.200,00 para cargos de gerência; R$ 1.500,00 para cozinheira; R$ 1.100,00 para chefe de manutenção e de R$ 850,00 para cargos de camareira, auxiliar de cozinha, vigia, garçom e auxiliares administrativos. Já a remuneração salarial média (diárias) para trabalhadores temporários na região são: R$ 140,00/dia para cozinheiras; R$ 80,00/dia para garçons, R$ 70,00/dia para camareiras e auxiliares de cozinha; R$ 70,00/dia para vigias e R$ 60,00/dia para serviços gerais. Os encargos sociais correspondem, em média, a 70% do valor do salário.

Os gastos operacionais na pousada com produtos de alimentação (jantar, almoço e café da manhã), fornecimento de bebidas, produtos de limpeza, contratação de serviços, despesas com propaganda e *marketing*, treinamento de funcionários, despesas de manutenção, entre outros, foram estimados por pesquisa direta junto às pousadas A e B da região e junto a um consultor do ramo, residente em Ilhéus. Conforme a pesquisa, o custo direto (alimentos) de uma refeição pronta no jantar e almoço é da ordem de 30% de seu valor final de venda, sendo também o mesmo valor (30%) válido para produtos e bebidas comercializados nos bares, restaurantes e frigobares existentes nas pousadas.

Outros gastos operacionais quantificados pela pesquisa foram os serviços de TV a cabo, por R$ 300 por mês, e telefone, por R$ 300 por mês. Os custos com materiais de limpeza e manutenção oscilam em torno de R$ 2 mil por mês e de materiais de escritório em torno de R$ 300 por mês. O preço da energia elétrica na região rural é de R$ 0,70 por kW, e o do gás de R$ 70 por botijão de 13,5 quilos. Os gastos anuais com manutenção das construções e mobiliário correspondem a cerca de 2% e 5% do valor desses bens, respectivamente.

Quanto aos gastos com propaganda, percebeu-se na pesquisa uma grande variedade entre as empresas pesquisadas. Aquelas de maior sucesso na região relataram gastos em propaganda e *marketing* da ordem de 3% a 5% de seu faturamento. As mesmas empresas indicaram gastar anualmente cerca de R$ 600 a R$ 1.000 por funcionário, em média, em treinamentos e capacitações.

Conforme legislação atual da receita federal, a alíquota do Simples Nacional (supersimples) é de 9,79% do faturamento bruto para empresas com receitas anuais de até R$ 1,2 milhões.

Quanto ao valor de aluguel de imóvel comercial para o estabelecimento de receptivo em Ilhéus, consulta junto a imobiliárias da cidade indicam valores mensais entre R$ 1.600 e R$ 2.400 por mês, dependendo do tamanho e localização dos imóveis.

C.7 AVALIAÇÕES

C.7.1 Fluxo de caixa da empresa com a implantação do plano de negócios

C.7.1.1 Orçando o investimento

Um empreiteiro amigo, velho conhecido e cliente da Drª. Vanda, garantiu-lhe que conseguiria realizar o trabalho previsto no projeto arquitetônico por um custo imbatível e um preço fixo por m^2 de construção. O preço a ser contratado seria de R$ 1.000,00/m^2, por se tratar de área rural, e o Dr. Cleverson tem plena confiança na capacidade do empreiteiro de realizá-lo. Assim, poderiam ser construídos os 32 apartamentos de 30 m^2 cada, em oito blocos (chalés) de quatro apartamentos cada um, economizando na construção de paredes internas e otimizando o uso de encanamento para as instalações sanitárias. A construção dos apartamentos deverá custar, portanto, R$ 960.000,00.

A construção da piscina e dos banheiros, bem como das dependências de empregados, foi orçada em R$ 288.000,00. Além disso, deverão ser gastos R$ 25.000,00 em paisagismo para transformar a área da sede da Auricídia em um hotel fazenda. A filha Claudinete, que tem larga experiência na gestão de empresas hoteleiras, estimou em R$ 288.000,00 os requerimentos para investimento em móveis, equipamentos, utensílios e objetos de decoração. A constituição das duas empresas de turismo, uma receptiva em Ilhéus e a do hotel fazenda, e registro nos órgãos competentes, serão feitos pela filha Clarisse e pelo contador da imobiliária do Dr. Cleverson, sob sua supervisão quando se tratar de aspectos legais; o correspondente

desembolso está orçado em R$ 2.000,00. Dessa forma, os investimentos requeridos para a implantação do Hotel Fazenda Auricídia deverão totalizar R$ 1.563.000,00.

Dr. Cleverson acredita, com base na experiência de sua filha Claudinete e por informações dadas pelo empreiteiro com quem pretende contratar as construções, que ao fim de seis anos de uso construções, equipamentos, utensílios e objetos de decoração estarão parcialmente depreciados e deverão ter um valor naquela data, como mostrado no Quadro 135. Na elaboração do quadro não se considerou a possível e provável apreciação do item "incorporação legal das duas empresas", já que se espera que elas tenham seu valor aumentado devido à fixação comercial da marca Hotel Fazenda Auricídia. O sucesso do novo empreendimento certamente associará um importante valor (intangível) à empresa, que poderia ser incorporado no Quadro 135. O Dr. Cleverson prefere, nesse caso, ser mais conservador, embora Claudinete aposte alto nessa valorização devido à marca.

Quadro 135 – Valor atual dos novos investimentos e valor após seis anos de uso

Item	Valor no ano zero	Valor após seis anos
32 apartamentos de 30 m^2	960.000,00	844.800,00
Piscina, banheiro e dependências dos empregados	288.000,00	253.440,00
Paisagismo	25.000,00	19.000,00
Equipamentos, utensílios e decoração	288.000,00	132.480,00
Incorporação legal das duas empresas	2.000,00	2.000,00
Total	1.563.000,00	1.251.720,00

Fonte – Os autores, 2020.

C.7.1.2 Projeção de receitas

Com base na engenharia do plano de negócios e no estudo de mercado foram estimadas lotações do hotel fazenda em três situações: alta, média e baixa temporada. Claudinete percebe as taxas consideradas como muito conservadoras, já que em seu cálculo não foram levados em conta os efeitos das ligações comerciais e de amizade que desenvolveu com gerentes de operadoras estrangeiras e que ela pretende mobilizar para conseguir aumentar a ocupação do empreendimento. O Quadro 136 mostra as taxas de ocupação consideradas, os valores das diárias e as correspondentes receitas geradas para os três períodos ou temporadas. Os cálculos de utilização das premissas foram feitos, ainda, de forma mais conservadora: admitiu-

se que as receitas seriam equivalentes a 60% e 80%, respectivamente, nos anos 1 e 2, das receitas estáveis conseguidas a partir do terceiro ano. Portanto, o quadro mostra a receita estável a partir do terceiro ano de funcionamento do hotel fazenda.

Quadro 136 – Projeção da ocupação das premissas do Hotel Fazenda Auricídia

RECEITA					
HOSPEDAGEM	**Taxa de ocupação**	**Dias por temporada**	**R$/diária**	**R$/temporada**	**Número de diárias/ano**
ALTA TEMPORADA	40%	91	200,00	232.960,00	1.980
MÉDIA TEMPORADA	22%	91	150,00	96.096,00	1.089
BAIXA TEMPORADA	15%	183	110,00	96.624,00	1.493
				425.680,00	4.563
REFEIÇÕES	**% diárias**	**R$/refeição**	**R$/ano**		
ALMOÇOS	50%	40,00	91.250,56		
JANTARES	80%	30,00	109.500,67		
			200.751,23		
DAY USE	**Pessoas por ano**	**R$/pessoa**	**R$/ano**		
	2.184,00	50,00	109.200,00		
BAR E FRIGOBAR	**Pessoas por ano**	**R$/pessoa**	**R$/ano**		
	4.563	15,00	68.437,92		
EVENTOS	**Eventos/ ano**	**R$/evento**	**R$/ano**		
	6	2.500,00	15.000,00		
PASSEIOS/ ATIVIDADES	**% diárias**	**Atividade (faze**	**R$/ano**		
	6.844	10,00	68.437,92		
DIAS DE CAMPO	**Grupos por ano**	**R$/grupo**	**R$/ano**		
	6	15.000,00	90.000,00		
RECEITA TOTAL (R$/ANO)	**977.507,07**				

Fonte – Os autores, 2020.

O Quadro 136 mostra ainda algumas pressuposições quanto a serviços oferecidos pelo hotel. Assim, acredita-se que serão servidos almoços para 50% dos hóspedes e jantares para 80%. De maneira semelhante, foi estimado que 42 pessoas por semana deverão usar serviços da Auricídia na forma de *day use*, a partir do terceiro ano, a um custo unitário de R$ 50,00/pessoa, gerando uma receita de R$ 109.200,00/ano. Os hóspedes deverão gastar uma média de R$ 15,00 por dia nos bares e frigobar,

gerando uma receita anual de R$ 68.437,92. Foram previstos, ainda, seis eventos culturais por ano, gerando um total de R$ 15.000,00 anuais a partir do terceiro ano. Passeios e atividades deverão gerar receitas de R$ 68.437,92 por ano, além de seis grupos participando em dias de campo na Auricídia, gerando R$ 90.000,00. Dessa forma, a partir do terceiro ano as atividades turísticas do hotel fazenda deverão gerar uma receita operacional de R$ 977.507,07 por ano. Como nos dois primeiros anos só deverão ser conseguidos 60 e 80% daquelas receitas, o novo fluxo de caixa da empresa, quando for implantado o projeto, deverá ser incrementado com as linhas adicionais mostradas no Quadro 137.

Quadro 137 – Elementos adicionais de receita para a elaboração do fluxo de caixa da empresa com o plano de negócios

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Hospedagem		204.326,40	340.544,90	425.680,00	425.680,00	425.680,00	425.680,00
Refeições		96.380,59	160.600,99	200.751,23	200.751,23	200.751,23	200.751,23
Day use		52.416,00	87.360,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00
Bar e frigobar		32.850,20	54.750,34	68.437,92	68.437,92	68.437,92	68.437,92
Eventos		7.200,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Passeios/ atividades		32.850,20	54.750,34	68.437,20	68.437,20	68.437,20	68.437,20
Dias de campo		43.200,00	72.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00

Fonte – Os autores, 2020.

C.7.1.3 Projeção de desembolsos

Para o cálculo das despesas operacionais, os gastos anuais com a mão de obra das atividades turísticas da Auricídia estão mostrados no Quadro 138. Nele estão indicados os nomes dos funcionários ou as respectivas funções, quando houver necessidade de contratar alguém não residente na fazenda. Em seguida estão indicados os respectivos salários projetados, tanto o mensal quanto o diário, para o caso de funcionário permanente ou temporário. As colunas seguintes discriminam as exigências de pessoal para as atividades turísticas nas diferentes temporadas – alta, média e baixa – a cada ano. Deve-se notar que a mão de obra permanente terá de ser toda contratada, mesmo admitindo-se que a utilização dos serviços turísticos do hotel fazenda só acontecerá de forma crescente e gradativa.

O valor anual de R$ 128.316,00 foi estimado como a soma das remunerações da mão de obra permanente no ano, mais 70% de encargos sociais. No caso da mão de obra temporária, admitiu-se a contratação gradativa de acordo com a previsão de venda dos serviços turísticos – 60% no primeiro ano e 80% no segundo. Assim, os gastos com mão de obra temporária crescerão desde R$ 6.808,50 no primeiro ano para R$ 9.078,00 no segundo, estabilizando-se em R$ 11.347,50 a partir do terceiro ano, já incluídos os dispêndios com encargos sociais de 70% sobre o salário nominal.

Quadro 138 – Valor por temporada e anual da mão de obra para as atividades turísticas da Auricídia

MÃO-DE-OBRA	Pessoas/temporada		R$/temporada	Pessoas/temporada			R$/temporada	Pessoas/temporada			R$/temporada	
TEMPORADA	Alta temp.	Diárias/temp.	Alta temp.	R$/temporada	Média temp.	Diárias/temp.	Média temp.	Diárias/temp.	Baixa temp.	Diárias/temp.	Baixa temp.	Diárias/temp.
Funções	Fixos	Temporários	Fixos	Temporários	Fixos	Temporários	Fixos	Temporários	Fixos	Temporários	Fixos	Temporários
Receptivo	1		6.900,00	-	1		6.900,00	-	1		13.800,00	-
Recepção e gerência	1		6.900,00	-	1		6.900,00	-	1		13.800,00	-
Camareira	1		2.400,00	-	1		2.400,00	-	1		4.800,00	-
Auxiliar de cozinha	1		2.400,00	-	1		2.400,00	-	1		4.800,00	-
Garçon	1		2.400,00	-	1		2.400,00	-	1		4.800,00	-
Manutenção e vigia	1		3.300,00	-	1		3.300,00	-	1		6.600,00	-
Vigia	1		2.400,00	-	1		2.400,00	-	1		4.800,00	-
Cozinheira	1		4.500,00	-	1		4.500,00	-	1		9.000,00	-
MO receptivo	2		4.800,00		2		4.800,00		2		9.600,00	-
Garçon		30		2.250,00		15		1.125,00				-
Manutenção		20		400,00		10		200,00				-
Camareira		30		1.800,00		15		900,00				-
Total de pessoas	10	80	36.000,00	4.450,00	10	40	36.000,00	2.225,00	10	0	72.000,00	-
Valor da mão-de-obra			**40.450,00**				**38.225,00**				**72.000,00**	
Salários com encargos			**61.200,00**	**7.565,00**			**61.200,00**	**3.782,50**			**122.400,00**	-

Fonte – Os autores, 2020.

Não estava legível para digitação :(

Mantive o espaço para a tabela

O Quadro 139 mostra as despesas anuais com diversos insumos que deverão ser adquiridos, ou gastos incorridos, além de impostos, principalmente indiretos, que deverão corresponder a desembolsos anuais das atividades turísticas da Auricídia a partir do terceiro ano de implantação do projeto. Os impostos foram calculados como 9,79% das receitas totais, admitindo a alíquota cobrada pelo enquadramento da empresa na opção Simples da Receita Federal. De maneira semelhante, os gastos com propaganda e *marketing* foram estimados em 5% da receita total da atividade no ano de estabilização dos desembolsos. No quadro estão mostrados os valores unitários gastos com os itens e as estimativas dos números de unidades vendidas ou gastas. Os gastos com manutenção de construções foram calculados como uma percentagem de 2% sobre o custo de construção dos imóveis turísticos e equipamentos, e outras despesas foram estimadas em 3% sobre as despesas listadas no quadro. Alguns dos gastos listados no quadro são incorridos desde o primeiro ano, enquanto outros – impostos, material de escritório, gás, despesas com dias de campo e autoconsumo dos funcionários – tem valores crescendo desde o primeiro ano até se estabilizarem no terceiro, de acordo com a progressão de 60% e 80% nos dois primeiros anos, respectivamente, do valor estabilizado. Nos casos especiais de propaganda e *marketing*, capacitação dos funcionários e despesas gerais do receptivo os gastos do primeiro ano deverão ser 50% maiores e do segundo ano 25% maiores do que os valores estimados para o ano estável (3º ano).

Quadro 139 – Desembolsos gerais com a manutenção das atividades turísticas da Auricídia

ITEM	R$/unidade	Unidades/ano	R$/ano
Despesa do almoço	12,00	2.281	27.375,17
Despesa do jantar	9,00	3.650	32.850,20
Despesa do café	5,50	4.563	25.093,90
Despesa do bar	4,50	4.563	20.531,38
Energia elétrica	0,70	38.400	26.880,00
Telefone, TV a cabo e internet	10.000,00		10.000,00
Impostos (*)			95.697,94
Insumos de manutenção e limpeza	22.000,00		22.000,00
Material de escritório	3.000,00		3.000,00
Gás	6,00	500	3.000,00
Despesas com os dias de campo	45.000,00		45.000,00
Autoconsumo dos funcionários (alimentação)	15,00	830	12.450,00

ITEM	R$/unidade	Unidades/ano	R$/ano
Propaganda	48.875,35		48.875,35
Capacitação dos funcionários	8.000,00		8.000,00
Conservação e reparos das construções	25.460,00		25.460,00
Conservação e reparos dos móveis e utensílios	14.400,00		14.400,00
Aluguel do imóvel do receptivo em Ilhéus	2.500,00	12	30.000,00
Despesas gerais do receptivo	1.000,00	12	12.000,00
Outras despesas	13.878,42		13.878,42
TOTAL			**476.492,36**

Fonte – Os autores, 2020.

Com as informações relativas aos investimentos e aos acréscimos nas receitas e gastos devidos às atividades turísticas na Auricídia é possível calcular os valores constantes no Quadro 140, que mostra o fluxo de caixa da empresa com o projeto. Nesse caso em particular, os três itens são aparentemente independentes do fluxo mostrado no diagnóstico, embora essa independência não seja total. O hotel fazenda praticamente não tirará área produtiva da fazenda, e os demais trabalhadores atuais continuarão com suas atividades agropecuárias como anteriormente. Mas nem toda atividade agropecuária será exatamente como antes. O tempo gasto pelo Dr. Cleverson na gestão da Auricídia com as atividades agropecuárias certamente será diferente quando as atividades da fazenda forem ampliadas para acomodar as turísticas. Nesse sentido, deve-se notar que os trabalhos do Sr. Deoclécio Gouveia – responsável pelos gramados e jardins da Auricídia, por sua horta e quintal de fruteiras e por eventuais consertos nas edificações da empresa – agora serão ampliados, ou pelo menos divididos, entre os trabalhos que realizava anteriormente e os que realizará depois da implantação do hotel fazenda. Da mesma forma, a Sr.ª. Socorro, esposa do Sr. Dantas Gouveia, que cuida das atividades da sede da fazenda, terá modificada suas atribuições com a implantação do hotel fazenda. Deve-se observar que os valores do investimento no ano 0 e da recuperação dos investimentos no final do ano 6 correspondem, respectivamente, às somas dos novos investimentos mais os investimentos anteriores da fazenda (como no fluxo de caixa do diagnóstico) e à soma dos valores depreciados no ano 6. Já os valores relativos aos investimentos das atividades agropecuárias continuam os mesmos do fluxo do diagnóstico. Mudam, no quadro do fluxo com o projeto, somente os valores dos investimentos em construções, máquinas e equipamentos e de seus valores depreciados.

Quadro 140 – Fluxo de caixa da Auricídia com a implantação do hotel fazenda

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
ENTRADAS	**0,00**	**1.038.123,39**	**1.350.925,66**	**1.546.427,07**	**1.546.427,07**	**1.546.427,07**	**6.478.437,07**
Cacaueiro antigo		119.160,00	119.160,00	119.160,00	119.160,00	119.160,00	119.160,00
Cacaueiro clonado		300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Bezerros desmamados		72.800,00	72.800,00	72.800,00	72.800,00	72.800,00	72.800,00
Vacas descartadas gordas		54.800,00	54.800,00	54.800,00	54.800,00	54.800,00	54.800,00
Bois velhos descartados		6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Bezerras desmamadas		17.100,00	17.100,00	17.100,00	17.100,00	17.100,00	17.100,00
Terra							1.640.850,00
Benfeitorias em máq./equip.							2.247.460,00
Culturas perenes							677.500,00
Rebanho							366.200,00
Hospedagem		204.326,40	340.544,00	425.680,00	425.680,00	425.680,00	425.680,00
Refeições		96.380,59	160.600,99	200.751,23	200.751,23	200.751,23	200.751,23
Day use		52.416,00	87.360,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00
Bar e frigobar		32.850,20	54.750,34	68.437,92	68.437,92	68.437,92	68.437,92
Eventos		7.200,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Passeios/ atividades		32.850,20	54.750,34	68.437,92	68.437,92	68.437,92	68.437,92
Dias de campo		43.200,00	72.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
SAÍDAS	**5.687.250,00**	**1.043.662,40**	**1.103.151,13**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**
INVESTIMENTOS	**5.687.250,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Terra	1.640.850,00						
Benfeitorias em máq./equip.	3.002.700,00						
Culturas perenes	677.500,00						
Rebanho	366.200,00						
GASTOS OPERACIONAIS		**1.043.622,40**	**1.103.151,13**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**	**1.162.639,86**
Salários e pró-labore		1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00
Encargos sociais		114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00
Pagamentos adicionais		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Fertilizantes e corretivos		32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00
Defensivos		11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Sacaria		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Telefone e eletricidade		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Impostos (ITR e outros)		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Juros sobre empréstimo e custeio		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Vacinas e medicamentos		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Sal mineral		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Aquisição de cavalos e muares		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Aquisição de touros		13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Outros gastos		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Mão de obra pousada fixa		244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00
Mão de obra pousada temporária		6.808,50	9.078,00	11.347,50	11.347,50	11.347,50	11.347,50
Despesa do almoço		16.425,10	21.900,13	27.375,17	27.375,17	27.375,17	27.375,17
Despesa do jantar		19.710,12	26.280,16	32.850,20	32.850,20	32.850,20	32.850,20
Despesa do café		15.056,34	20.075,12	25.093,90	25.093,90	25.093,90	25.093,90
Despesa do bar		12.318,83	16.425,10	20.531,38	20.531,38	20.531,38	20.531,38
Energia elétrica		16.128,00	21.504,00	26.880,00	26.880,00	26.880,00	26.880,00
Telefone, TV a cabo e internet		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Impostos (*)		57.418,77	76.558,35	95.697,94	95.697,94	95.697,94	95.697,94
Insumos de manutenção e limpeza		22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Material de escritório		1.800,00	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gás		1.800,00	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com os dias de campo		27.000,00	36.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Autoconsumo dos funcionários (alimentação)		7.470,00	9.960,00	12.450,00	12.450,00	12.450,00	12.450,00
Propaganda		73.713,03	61.094,19	48.875,35	48.875,35	48.875,35	48.875,35
Capacitação dos funcionários		12.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Conservação e reparos das construções		8.486,67	16.973,33	25.460,00	25.460,00	25.460,00	25.460,00
Conservação e reparos dos móveis e utensílios		4.800,00	9.600,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Aluguel do imóvel do receptivo em Ilhéus		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Despesas gerais do receptivo		18.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Outras despesas		8.327,05	11.102,73	13.878,42	13.878,42	13.878,42	13.878,42
RECEITAS LÍQUIDAS	**–5.687.250,00**	**–5.539,01**	**247.774,52**	**383.787,21**	**383.787,21**	**383.787,21**	**5.315.797,21**

DESCRIÇÃO							
ANO	0	1	2	3	4	5	6
V. presente receita líquida	–5.687.250,00	–5.377,68	233.551,25	351.219,66	340.989,96	331.058,22	4.451.896,47
VPL a 3% ao ano	16.087,89						
VPLA a 3% ao ano	2.969,78						
TIR	3,05%						
Taxa de desconto ao ano	3,0%						

Fonte – Os autores, 2020.

C.7.2 Avaliação Econômica e Financeira do plano de negócios

A última linha do fluxo de caixa da empresa com o projeto do no Quadro 140, que mostra as receitas líquidas projetadas para o horizonte considerado, pode ser utilizada para o VPL do fluxo, como no Quadro 141. Utilizando a mesma taxa de desconto (juros) usada no fluxo do diagnóstico, de 3% ao ano, pode-se observar que ele passou para R$ 16.087,89. Esse novo valor, embora bem pequeno para um período de seis anos, é bem melhor do que o valor R$ –287.833,86, encontrado no fluxo de caixa do diagnóstico. Assim, já se sabe que o projeto melhora a situação econômica da empresa. Ainda com base na última linha do Quadro 141 se pode calcular a TIR do fluxo com o projeto. Ela é de 3,05%, também indicando melhora sobre a situação anterior (diagnóstico), embora bem próximo do patamar para atingir a meta de “ter a rentabilidade da empresa aumentada para, pelo menos, 3% a.a. nos próximos seis anos”, parte do plano estratégico da Auricídia. Embora contribuindo para ela, o projeto turístico de implantação do hotel fazenda não é suficiente para que aquela meta seja alcançada. É preciso lembrar que não existe, necessariamente, correspondência de um para um (biunívoca) entre as metas e os projetos. Nesse caso, outros projetos são necessários – algum que assegure o aumento da rentabilidade da pecuária, por exemplo – para que ela possa ser atingida.

As últimas linhas dos fluxos de caixa, do último quadro da engenharia do projeto e do fluxo de caixa do diagnóstico, permitem a elaboração do Quadro 142, que mostra o “VPL devido ao projeto”. A terceira linha do quadro é a simples diferença entre as receitas líquidas projetadas com o projeto. Essa linha diferencial permite o cálculo da melhoria do VPL que deve ser atribuída ao plano de negócios.

Quadro 141 – Fluxo de caixa devido ao plano de negócios

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
ENTRADAS	**0,00**	**469.203,39**	**782.055,66**	**977.507,07**	**977.507,07**	**977.507,07**	**2.227.227,07**
Cacaueiro antigo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cacaueiro clonado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bezerros desmamados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vacas descartadas gordas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bois velhos descartados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bezerras desmamadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Benfeitorias em máq./equip.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.249.720,00
Culturas perenes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rebanho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hospedagem	0,00	204.326,40	340.544,00	425.680,00	425.680,00	425.680,00	425.680,00
Refeições	0,00	96.360,59	160.600,99	200.751,23	200.751,23	200.751,23	200.751,23
Day use	0,00	52.416,00	87.360,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00	109.200,00
Bar e frigobar	0,00	32.850,20	54.750,34	68.437,92	68.437,92	68.437,92	68.437,92
Eventos	0,00	7.200,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Passeios/atividades	0,00	32.850,20	54.750,34	68.437,92	68.437,92	68.437,92	68.437,92
Dias de campo	0,00	43.200,00	72.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
SAÍDAS	**1.563.000,00**	**613.662,40**	**673.151,13**	**732.639,86**	**732.639,86**	**732.639,86**	**732.639,86**
INVESTIMENTOS	**1.563.000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Terra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Benfeitorias em máq./equip.	1.563.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Culturas perenes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rebanho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS OPERACIONAIS	**0,00**	**613.622,40**	**673.151,13**	**732.639,86**	**732.639,86**	**732.639,86**	**732.639,86**
Salários e pró-labore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos sociais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos adicionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fertilizantes e corretivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Defensivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sacaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Telefone e eletricidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos (ITR e outros)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros sobre empréstimo e custeio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vacinas e medicamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sal mineral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aquisição de cavalos e muares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aquisição de touros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mão de obra pousada fixa	0,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00	244.800,00
Mão de obra pousada temporária	0,00	6.808,50	9.078,00	11.347,50	11.347,50	11.347,50	11.347,50
Despesa do almoço	0,00	16.425,10	21.900,13	27.375,17	27.375,17	27.375,17	27.375,17
Despesa do jantar	0,00	19.710,12	26.280,16	32.850,20	32.850,20	32.850,20	32.850,20
Despesa do café	0,00	15.056,34	20.075,12	25.093,90	25.093,90	25.093,90	25.093,90
Despesa do bar	0,00	12.318,83	16.425,10	20.531,38	20.531,38	20.531,38	20.531,38
Energia elétrica	0,00	16.128,00	21.504,00	26.880,00	26.880,00	26.880,00	26.880,00
Telefone, TV a cabo e internet	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Impostos (*)	0,00	57.418,77	76.558,35	95.697,94	95.697,94	95.697,94	95.697,94
Insumos de manutenção e limpeza	0,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Material de escritório	0,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gás	0,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Despesas com os dias de campo	0,00	27.000,00	36.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Autoconsumo dos funcionários (alimentação)	0,00	7.470,00	9.960,00	12.450,00	12.450,00	12.450,00	12.450,00
Propaganda	0,00	73.713,03	61.094,19	48.875,35	48.875,35	48.875,35	48.875,35
Capacitação dos funcionários	0,00	12.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Conservação e reparos das construções	0,00	8.486,67	16.973,33	25.460,00	25.460,00	25.460,00	25.460,00
Conservação e reparos dos móveis e utensílios	0,00	4.800,00	9.600,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Aluguel do imóvel do receptivo em Ilhéus	0,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Despesas gerais do receptivo	0,00	18.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Outras despesas	0,00	8.327,05	11.102,73	13.878,42	13.878,42	13.878,42	13.878,42
RECEITAS LÍQUIDAS	**–1.563.000,00**	**–144.459,01**	**108.854,52**	**244.867,21**	**244.867,21**	**244.867,21**	**1.494.587,21**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 142 – Cálculo do VPL devido ao plano de negócios

Item/período	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Saldo líquido com o projeto	–5.687.250,00	–5.539,01	247.774,52	383.787,21	383.787,21	383.787,21	5.315.797,21
Saldo líquido do diagnóstico	–4.124.250,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	138.920,00	3.821.210,00
SALDO DEVIDO AO PROJETO	–1.563.000,00	–144.459,01	108.854,52	244.867,21	244.867,21	244.867,21	1.494.587,21
			VPL com Prj		VPL sem Prj		
VPL (3% aa) devido ao projeto	303.921,75	=	16.087,89	–	–287.833,86		
VPLA (3% aa) devido ao projeto	56.103,20	=	2.969,78	–	–53.133,41		

Fonte – Os autores, 2020.

Nota-se que o VPL devido ao projeto, de R$ 303.921.75, é igual à diferença entre os valores do VPL com o projeto menos o VPL do diagnóstico. O critério suficiente para considerar um projeto como bom é, portanto, de que o VPL do fluxo devido ao projeto seja positivo, como no caso presente. Assim, o projeto é economicamente viável.

Embora economicamente viável, o projeto de implantação de um hotel fazenda na Auricídia pode não apresentar viabilidade devido à situação financeira da empresa, no caso a do Dr. Cleverson. Para avaliar a viabilidade financeira do projeto é necessário considerar os estoques de capitais financeiros já descritos na primeira parte do diagnóstico. Na segunda parte do diagnóstico foi visto que a situação financeira do Dr. Cleverson era tranquila. Agora, é preciso perguntar de onde virão os recursos necessários para a implantação do projeto turístico. O Quadro 143 ajuda na

visualização da nova situação financeira. A primeira linha do quadro é a última do saldo líquido projetado do fluxo de caixa da empresa na situação com o projeto turístico. Nela se observa que o valor negativo de R$ 5.687.250,00 precisa ser financiado. Já foi visto que a empresa (Dr. Cleverson) tem, sem ônus algum, a integralidade de seu patrimônio inicial no valor de R$ 4.124.800,00. Ele entrou no quadro, como recursos próprios, no ano 0. Ainda nesse ano, entraram com sinais positivos os valores das aplicações em depósitos a prazo (caderneta de poupança e aplicações em CDB) e o valor dos atuais estoques de produtos (cacau). O valor do débito de curto prazo da empresa com o BNB entra com o sinal negativo (R$ –80.000,00). A outra entrada na coluna do ano zero é igual ao valor do empréstimo que Dr. Cleverson espera conseguir junto ao BNB, no valor de R$ 1.248.800,00 (80% do valor do investimento), com prazo de seis anos para ser pago em quatro parcelas iguais (de R$ 312.200,00), com carência de três anos, e juros de 8,75 ao ano a serem pagos anualmente sobre o valor do saldo devedor. Os valores positivos da última linha do quadro mostram a viabilidade financeira da empresa com a implantação do projeto. A última linha do quadro permite, ainda, inferir a respeito da possibilidade de distribuição dos lucros do negócio com os trabalhadores da empresa. Pode-se notar que há espaço suficiente para que a alternativa estratégica de oferecer participação nos lucros da empresa aos seus colaboradores possa ser efetivamente implantada.

Quadro 143 – Viabilidade financeira da Auricídia

DESCRIÇÃO							
ANO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
SALDO	–5.687.250,00	–5.539,01	247.774,52	383.787,21	383.787,21	383.787,21	5.315.797,21
RECURSOS PRÓPRIOS	–4.124.250,00						–4.932.010,00
Aplicações	585.000,00						
Estoques de produto	170.000,00						
Dívidas	–80.000,00						
Empréstimo	1.248.800,00						
Amortização				–312.200,00	–312.200,00	–312.200,00	–312.200,00
Juros		–109.270,00	–109.270,00	–109.270,00	–81.952,50	–54.635,00	–27.317,50
SALDO ANUAL	360.800,00	–114.809,01	138.504,52	–37.682,79	–10.365,29	16.952,21	44.269,71
SALDO ACUMULADO	360.800,00	245.990,99	384.495,52	346.812,72	336.447,43	353.399,64	397.669,35

Fonte – Os autores, 2020.

C.7.3 Análise de sensibilidade do plano de negócios

Em atividades de prestação de serviços, como o turismo rural, uma grande incerteza ou risco do negócio está relacionada(o) ao número de clientes (hóspedes) que a empresa conseguirá conquistar no mercado. Essa variável afeta diretamente o faturamento da empresa e, por consequência, seu resultado.

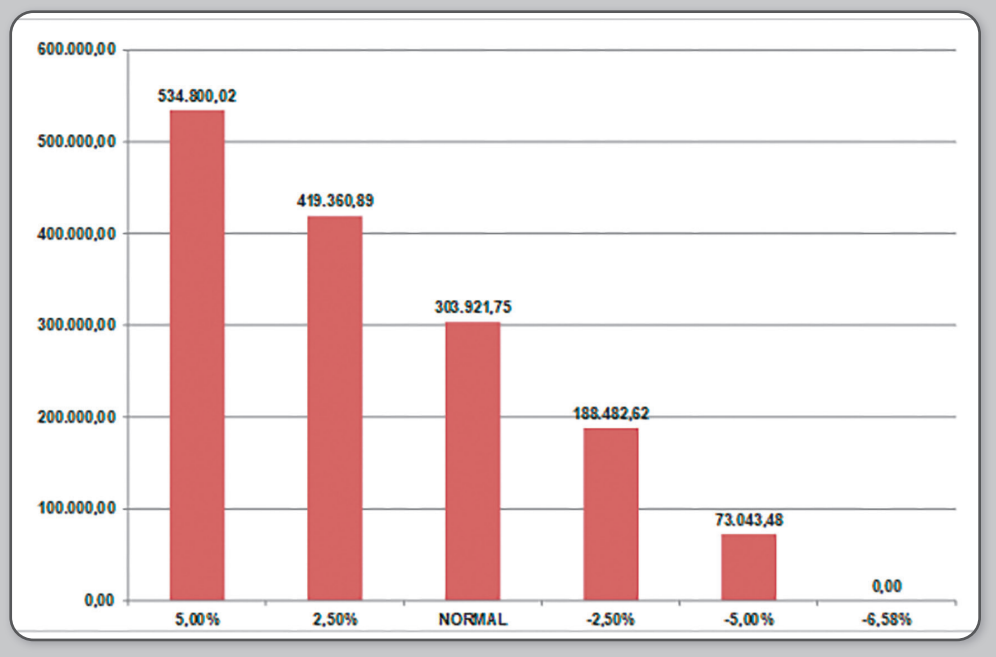
Além do cenário denominado “normal”, já apresentado no fluxo de caixa devido ao projeto, outros quatro cenários foram analisados, sendo dois mais otimistas e dois mais pessimistas. Os otimistas se basearam em um aumento de 2,5% e 5% no faturamento da empresa, enquanto os pessimistas consideraram uma redução de 2,5% e de 5% no faturamento. Para cada cenário houve o devido ajuste nos valores dos gastos com impostos e com propaganda, que são estimados como uma proporção das receitas. Os demais gastos foram mantidos constantes nas análises.

O Quadro 144 apresenta diferentes estimativas para o VPL devido ao projeto, de acordo com as taxas de ocupação do hotel fazenda mais ou menos otimistas em relação ao cenário denominado normal. Nos cenários pessimistas – queda de 2,5% e 5% na receita –, o VPL devido ao projeto fica ainda positivo, em R$ 188,5 mil e R$ –73,0 mil, respectivamente. Por outro lado, no cenário denominado otimista o aumento das taxas de ocupação em 2,5% e 5% resultam em VPLs devido ao projeto de R$ 419,4 mil e R$ 534,8 mil, respectivamente. A Figura 10 também apresenta os resultados das simulações, onde se evidencia claramente o alto risco do projeto em relação à variável “taxa de ocupação”. O valor crítico para a variável analisada, a queda na taxa de ocupação prevista no cenário normal, é de –6.58%.

Quadro 144 – Análise de sensibilidade do projeto em relação à taxa de ocupação do Hotel Fazenda Auricídia

TAXAS DE OCUPAÇÃO	VPL DEVIDO AO PROJETO
5,00%	534.800,02
2,50%	419.360,89
NORMAL	303.921,75
–2,50%	188.482,62
–5,00%	73.043,48
–6,58%	0,00

Figura 10 – Estimativas do VPL devido ao projeto em relação à taxa de ocupação do Hotel Fazenda Auricídia.



Fonte – .

C.7.4 Avaliações legal, política e social do plano de negócios

Socialmente, o projeto turístico da Auricídia é altamente desejável. Ele traz a oportunidade de empregos e rendas para famílias da região de Uruçuca, que têm poucas alternativas. Por demandar mão de obra que pode ser treinada *on the job* (no exercício da atividade), o projeto incorpora ao mercado pessoas que, de outra forma, dificilmente teriam chances de empregos estáveis, incorporados ao mercado formal de trabalho e, acima de tudo, com participação nos lucros da empresa. Outro benefício social do projeto está no aumento de impostos pagos, que poderão ser utilizados na melhoria da oferta de serviços públicos para a região.

Do ponto de vista ambiental, o projeto é particularmente interessante pelas oportunidades educativas que oferece à população usuária de seus serviços. Dois grupos de atividades são especialmente elucidativas nesse sentido: primeiro, pelo despertar e/ou pelo aumento no amor à natureza que as atividades de *day use*, especialmente os passeios em trilhas ecológicas, a pé ou a cavalo, que a Auricídia deverá proporcionar. Nesse sentido, é preciso notar que agricultores vizinhos serão estimulados a trazer seus animais (tropas) para oferecer, como terceirizados, esses serviços aos usuários do hotel fazenda; segundo, pelo efeito esclarecedor do caráter conservacionista das atividades agropecuárias desenvolvidas na Auricídia. O cacau cultivado na cabruca e a pecuária de corte são potenciais geradores de

renda e empregos na economia e têm, na fase dentro da porteira, caráter altamente conservacionista no sentido de preservação dos recursos naturais para as gerações futuras.

Finalmente, é preciso tecer algumas considerações referentes às consequências políticas da implantação do projeto turístico da Auricídia. A região tinha no cacau sua principal atividade econômica. Problemas fitossanitários com a cultura provocaram um longo período de declínio para a economia da Costa do Cacau. O turismo é a atividade alternativa que tem oferecido as melhores oportunidades para suportar o desenvolvimento local. Com a geração de rendas e empregos pelo turismo, os governos podem oferecer à população local serviços públicos de qualidade que, em última instância, proporcionam a melhoria da qualidade de vida das pessoas. No caso do projeto turístico da Auricídia, ele é particularmente inovador no sentido de trazer para a região o conceito revolucionário de permitir aos funcionários da empresa se tornarem sócios dela, detendo parte de seu capital na forma de ações. É imenso o potencial de aprimoramento político que esse tipo de estratégia pode trazer para a região, funcionando como um importante colchão de amortização das relações tensas eventualmente derivadas da oposição de interesses entre os detentores do capital e da força de trabalho.

C.7.5 Matriz de estrutura lógica do projeto

Quadro 145 – Matriz de estrutura lógica do projeto

Resumo narrativo	Indicadores objetivo	Meios de verificação	Pressupostos
Fim Produzir e comercializar produtos agropecuários e serviços turísticos de alto padrão de qualidade, gerando emprego e renda para as famílias envolvidas, com sustentabilidade ambiental e social, fortalecendo os valores culturais da “Costa do Cacau”.	Ter o salário dos colaboradores acima do valor de mercado, sem prejudicar os resultados financeiros do empreendimento. Empregos garantidos para a família e os colaboradores.	Folha de pagamento, balanço patrimonial, impostos pagos.	
Propósitos Manter ganhos diferenciados, estabilidade e satisfação no trabalho para todos os colaboradores da empresa.	Ter as filhas Claudinete e Clarissa trabalhando no empreendimento turístico com salário inicial de pelo menos R$ 1.800,00/mês.	Folha de pagamento e carteira assinada.	Desde que o desmatamento na região não altere as ótimas condições climáticas atuais e a biodiversidade.

Resumo narrativo	Indicadores objetivo	Meios de verificação	Pressupostos
Manter adequada remuneração aos capitais investidos na empresa, garantindo a longevidade e o crescimento dela.	Ter todos os empregados permanentes tendo frações do capital da empresa. Ter rotatividade de empregados permanentes no máximo 10% ao ano.		
Manter a sustentabilidade ambiental da empresa.	Ter oito novos empregos para os moradores da fazenda e 120 diárias por ano a partir do ano 3.	Folha de pagamento, carteira assinada e cotas de participação dos funcionários registradas na junta comercial. Registros de empregados.	
Consolidar a união da família em torno de um projeto turístico na fazenda Auricídia, assegurando melhores ganhos para seus filhos e gerações futuras.	Ter realizado seis eventos culturais e ter a Auricídia incluída no calendário cultural da Costa do Cacau.	Registros de empregados e notas e recibos.	
Manter elevada a autoestima da população pela difusão dos valores da costa do cacau.		Calendário turístico, folder, lista de presença e certificados.	
Produtos Ter incorporado duas empresas limitadas, na área de turismo, em condições de funcionamento legal.	Até julho de 2020, ter o CNPJ das duas empresas, bem como os talões fiscais e registros na junta e demais instituições.	Documentos respectivos.	Desde que os sindicatos não estimulem excessos de exigências junto à Auricídia.
Ter a atividade turística e cultural implantada na Fazenda Auricídia.	Ter 4.563 diárias faturadas a partir do ano 3, no valor de R$ 425.680,00, e 60% desse valor no ano 1 e 80% no ano 2. Ter 2.184 pessoas por ano na modalidade *day use* por R$ 109.200,00 a partir do 3º ano. Ter realizado seis eventos por ano por R$ 15.000,00. Ter atendido 6.844 passeios no ano a partir do ano 3, por R$ 68.437,92. Ter realizado seis dias de campo no ano 3 por R$ 90.000,00.	Notas fiscais, holerites, extratos bancários, certidões negativas de débitos. Controles internos da empresa, notas fiscais etc.	Desde que não se criem novas exigências ambientais que prejudiquem o funcionamento da atividade turística. Desde que a empresa não seja invadida ou desapropriada.
Ter a rentabilidade da empresa aumentada.	Rentabilidade de, pelo menos, 3% ao ano nos próximos seis anos.	Controles internos da empresa.	

Resumo narrativo	Indicadores objetivo	Meios de verificação	Pressupostos
Insumos Construir 20 chalés.	Construção de 20 chalés de 30 m^2 cada, por R$ 1.000,00/m^2.	Notas fiscais de compra de material de construção e pedidos de materiais, *in loco* e Habite-se.	Não ocorra descumprimento do contrato por parte do empreiteiro encarregado pelo projeto e pela obra.
Adquirir o mobiliário dos chalés, bem como os demais equipamentos do empreendimento.	Aquisição completa dos equipamentos para 20 chalés/empreendimento, equivalente a R$ 288.000,00.	Notas fiscais.	O proprietário não venha a falecer enquanto a nova empresa está sendo formada e as filhas tenham obtido experiência suficiente para conduzir o negócio.
Treinamento de colaboradores.	0,5% a 1% do faturamento em treinamentos anuais.	Certificados e avaliação de desempenho, teste prático.	
Contratação de colaboradores.	Contratar até 21 colaboradores.		
Desenvolver propaganda e *marketing* da empresa.	Investimentos de 3 e 5% do faturamento anuais.		
Constituição das empresas.	R$ 2.000,00		Não ocorra uma concorrência predatória das empresas concorrentes reduzindo os preços dos serviços hoteleiros na região.
Elaboração do projeto arquitetônico e paisagístico.	Projeto contendo plantas baixas e fachada, orçamentos.		
Obter os licenciamentos ambientais necessários.	Três licenças (prévia, de operação e de funcionamento).		Não ocorra a desapropriação do imóvel pelo governo, por exemplo, transformando a área em proteção ambiental.

Fonte – Os autores, 2020.

PROJETO CASO “D”

FAMÍLIA: CORDEIRO E AZEVEDO
PATRIMÔNIO: FAZENDA BOQUEIRÃO – MIRANDA/MS
NEGÓCIO: PECUÁRIA DE CORTE E AGRICULTURA

O caso dos Cordeiro e Azevedo é apresentado de forma incompleta para servir como um exercício proposto e, consequentemente, como material de debate em sala de aula. Os participantes do PER deverão, individualmente ou em grupos menores, completar a(s) próxima(s) fase(s) do projeto, que compreendem: (i) a escolha do plano de negócio; (ii) a engenharia do projeto; (iii) o estudo de mercado e (iv) a avaliação do plano de negócio proposto. Após a apresentação pelos indivíduos ou grupos, abre-se o debate para que as críticas e sugestões possam ser feitas/apreciadas por todos os participantes. Definitivamente, o(a) instrutor(a) nunca irá sugerir atividades, tecnologias ou maneiras de planejar a produção. Ele(a) poderá fazer perguntas orientadoras na condução dos debates. Por outro lado, os participantes podem recorrer, como na vida real, à *expertise* de consultores, técnicos e outros no desenho do plano de negócio a ser proposto.

Deve-se notar que não há uma resposta certa. Muitas alternativas tecnológicas podem ser utilizadas para que as metas sejam atingidas. Diferentes combinações de atividades e níveis tecnológicos associados a cada uma delas podem ser utilizadas no desenho do plano de negócio escolhido. As escolhas só são constrangidas pelos elementos do plano estratégico produzido pela família e com os quais todos seus membros consentiram.

D.1 HISTÓRIA DA FAMÍLIA, DO PATRIMÔNIO E DO NEGÓCIO

D.1.1 História da Família

O ramo brasileiro da família Cordeiro e Azevedo, originária da região do Algarve, em Portugal, começou com a chegada ao Rio de Janeiro dos dois irmãos Pedro e Rômulo Cordeiro e Azevedo, ao final do século XIX e alguns anos antes da Proclamação da República. Como os demais membros de sua família portuguesa, eles carregavam fortes feições mouras e eram cristãos (católicos) devotos. O pai dos dois era um pescador que teve 11 filhos no total, dentre os quais Pedro, o mais velho, e Rômulo, o terceiro, que decidiram não ser pescadores como seus ancestrais e tentar outro tipo de vida nas terras de além-mar. Ambos chegaram ao Rio de Janeiro

praticamente sem nenhum dinheiro e, imediatamente, puseram-se à procura de trabalho. Pedro conseguiu emprego como jardineiro na casa da família do embaixador uruguaio no Brasil, e Rômulo arranjou trabalho como ajudante-geral em uma loja de produtos importados, situada próximo à Praça XV, no centro da cidade. Ambos tiveram êxito nos respectivos empregos, o que atribuíam à forte ética de trabalho que herdaram da família em Portugal. Pedro aprendeu outros serviços de casa, e a família do embaixador o convidou para morar no Uruguai. Ele aceitou o convite e mudou-se para Montevidéu, onde fincou raízes e se estabeleceu definitivamente. Usando economias conseguidas após anos de trabalho duro como ajudante-geral, seguido pela condição de balconista e, finalmente, de gerente-geral na loja de importados, o Sr. Rômulo Cordeiro e Azevedo pôde se estabelecer como proprietário de um armazém de pescados no porto do Rio de Janeiro, o que lhe permitiu se casar e dar à sua família uma boa condição de vida.

Sr. Rômulo casou-se em 1875 com a Srtª. Marcela Gimenes, filha mais velha de um famoso professor de História do Colégio Pedro II do Rio de Janeiro. Tiveram seis filhos, quatro homens e duas mulheres. Três dos filhos homens estudaram até completar o curso Clássico, que era considerado o curso secundário mais apropriado para quem quisesse estudar Direito; o mais novo cursou o Científico, mais apropriado para sua ambição de estudar Engenharia na Escola Politécnica de São Paulo. Ele não conseguiu, mas se formou engenheiro de minas na, então, prestigiosa Escola de Minas de Ouro Preto-MG. O mais velho dentre os que cursaram o Clássico, Romualdo Cordeiro e Azevedo tornou-se um famoso advogado, formado pela Escola de Direito do Largo São Francisco, em São Paulo. Um dos outros dois filhos tornou-se professor de História depois de, também, formar-se em Direito na nova Faculdade Nacional de Direito do Rio de Janeiro. O outro filho – Joaquim – morreu em lamentável evento ocorrido quando servia o Exército; ele foi vitimado por um colega que, ao limpar sua arma, acidentalmente disparou contra a cabeça de Joaquim. As duas filhas do Sr. Rômulo Cordeiro e Azevedo terminaram o curso Normal e foram professoras em colégios católicos para moças no Rio de Janeiro, cidade onde se casaram e viveram até morrer. Além da ética de trabalho, característica de todos os membros da família, eles valorizavam muito a educação. Outra característica da família, herdada de sua ascendência portuguesa, era o respeito que todos dedicavam aos mais velhos. De fato, isso às vezes chegava a dificultar os diálogos nas famílias; era muito difícil para qualquer jovem apresentar opiniões diferentes das dos mais velhos. Para o Sr. Rômulo, garantir que todos os filhos estudassem e conseguissem diplomas respeitados foi um de seus principais objetivos na vida. Embora sempre triste pela perda do filho,

na velhice, ele dizia que podia morrer tranquilo porque tinha conseguido atingir sua missão na vida.

Dr. Romualdo casou-se em 1897 com a Sr.ª. Virginia Lindolfo, filha de um membro da família de políticos do Rio Grande do Sul que tinha se mudado para o Rio de Janeiro para trabalhar na diretoria-geral do Banco do Brasil como qualificado guarda-livros. O primeiro filho do casal, Sr. Pedro Cordeiro e Azevedo Sobrinho, nasceu em 1899. Da família, herdou três principais características: a forte ética de trabalho, o respeito aos mais velhos e a necessidade imperiosa de fazer estudar os filhos. Acontecimentos sempre lembrados pelos membros da família, que continuam sendo contados "de pai para filho", foram o término da 1ª Guerra Mundial e as inúmeras mortes ocorridas no Brasil ocasionadas pelo surto de febre espanhola que assolou o país em 1918. Todos na família se consideravam privilegiados por não terem perdido nenhum de seus filhos. Dr. Romualdo sempre quis que pelo menos um de seus filhos estudasse Medicina para minorar aquele tipo de calamidade. Talvez por isso seu filho mais velho, Sr. Pedro, estudou Medicina na Escola Nacional de Medicina da Praia Vermelha, na Urca, Rio de Janeiro. Ele casou-se em 1927 com a também médica Drª. Fabiana Assunção, sua colega de faculdade na Praia Vermelha. Tiveram somente dois filhos porque a Drª. Fabiana queria dedicar parte do tempo a suas atividades profissionais, como responsável pelo Serviço de Pediatria da Santa Casa de Misericórdia na cidade de Duque de Caxias, na época uma pacata comunidade localizada na Baixada Fluminense. O filho mais velho do casal, nascido em 1928, Manuel Cordeiro e Azevedo, também estudou Medicina na Praia Vermelha, graduando-se em 1954, ano atribulado no Rio de Janeiro devido ao suicídio de Getúlio Vargas, então Presidente da República Federativa do Brasil. O filho mais novo do Dr. Romualdo, João Pedro Cordeiro e Azevedo, estudou Contabilidade e tornou-se o próspero proprietário do Escritório de Contabilidade Cordeiro e Azevedo, do Rio de Janeiro.

O ramo dos Cordeiro e Azevedo que vive no Mato Grosso do Sul veio do Rio de Janeiro em 1954, quando o estado ainda não tinha sido dividido. Recém-formado, o Dr. Manoel Cordeiro e Azevedo foi o médico-cirurgião-geral que resolveu deixar o Rio de Janeiro e ir para Campo Grande com a promessa de que conseguiria financiamento para construir um hospital na região. Para isso, tinha a garantia do governador do grande estado do Mato Grosso (ainda não dividido) de conseguir recursos subsidiados da Caixa Econômica Federal, mesmo que não pudesse apresentar bens imóveis para serem dados como garantias reais para a obtenção do empréstimo. Este nunca foi feito, mas o Dr. Manoel Cordeiro e Azevedo estabeleceu uma clínica de enorme prestígio na região, o que lhe permitiu dar a seus três filhos uma excelente qualidade de vida, que incluiu sua formação e de seus descendentes em boas universidades de

Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Dr. Manoel casou-se em 1955 com a jovem Ângela Correia, então com 21 anos, filha de um fazendeiro de Terenos-MS. Tiveram três filhos: Romualdo, Angélica e Isaura. Antes de comprar a fazenda Boqueirão, na região de Miranda, ele visitou muitas outras áreas ainda não desbravadas, ou recém-desbravadas do estado, onde doenças tropicais eram endêmicas. Provavelmente devido à contaminação em uma destas áreas com a doença de chagas, Dr. Manoel faleceu em 2002. Dona Ângela continua bem de saúde e tem, atualmente, 85 anos. Ao fim dos anos 1960, a terra ainda era barata em certas regiões do estado, o que possibilitou ao Dr. Manoel adquirir uma fazenda e nela construir uma bela casa sede, ao gosto de Dona Ângela. Uma importante característica da família de Dona Ângela, de origem árabe, é que são muito gregários; existe, entre todos eles, um forte sentimento de pertencimento familiar e todos os seus membros tentam criar condições para permanecer juntos. É um sentimento, supostamente de origem oriental, mas também da maioria dos povos nativos do Brasil, e leva, inevitavelmente, à formação de clãs familiares. Esse sentimento tem implicações profissionais fortes. O gregarismo é tão forte que todos são estimulados e ajudados a serem produtores rurais, especialmente os homens, e existe, na família, um valor muito respeitado no sentido de facilitar aos mais jovens a compra de seu primeiro pedaço de terra.

As duas filhas do Dr. Manoel e de Dona Ângela, Angélica de 61 anos, e Isaura, de 60 são, ambas, médicas. As duas estudaram numa universidade particular do Rio de Janeiro, tempo em que ficaram hospedadas na casa do tio João Pedro. Eram amigas inseparáveis e muito recatadas durante o período em que estudaram no Rio. Durante as férias, em Campo Grande, conheceram dois amigos recém-formados em Direito, Dr. Américo Felício e Dr. Fernando Gonçalves, que fizeram concurso para serem promotores em Mato Grosso. Casaram-se no mesmo dia, com uma festa oferecida por Dr. Manoel que ficou marcada na sociedade local. Dona Angélica teve dois filhos, sendo o mais velho deles, Arnaldo (32), Bacharel em Direito, formado pela Universidade Mackenzie, de São Paulo, e muito amigo de Rominho, seu primo, e filho mais velho do seu tio Dr. Romualdo. O outro, Jorge (28) não quis ficar em Campo Grande. Estudou Engenharia Civil na Universidade Federal de Minas Gerais e vive em Belo Horizonte desde então. Ele visita seus pais, tios e primos somente nas festas de fim de ano. Dra. Isaura e Dr. Fernando não tiveram filhos. Numa época falavam muito em adotar uma criança, mas acabaram virando tios muito camaradas com os sobrinhos. Dona Ângela sempre quer que seus três filhos – Dr. Romualdo, Dras. Angélica e Isaura – e seus descendentes e cônjuges, venham passar dias reunidos na fazenda Boqueirão, especialmente quando existem feriados prolongados. Ela costuma dizer que ver todo

o clã reunido é o que lhe dá mais prazer na vida! Ela diz que foi iluminada por Deus ao construir uma casa sede tão espaçosa na Boqueirão, o que viabiliza estas reuniões.

O filho mais velho do Dr. Manoel, Romualdo Cordeiro e Azevedo Neto, graduou-se Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo, a velha e tradicional escola do Largo São Francisco. Daquela escola trouxe uma forte preferência, ou admiração, por culturas ditas eruditas. Desde então, ele sempre admirou indivíduos que tinham lido muito e, consequentemente, eram capazes de longas citações de nomes e trechos que a história aponta como de importantes pensadores. Dr. Romualdo, de 63 anos, é casado com Maria do Carmo, 59, do lar, que é filha de um fazendeiro da região de Naviraí. Dr. Romualdo é advogado e Procurador do Estado. Já ocupou cargos importantes no executivo do Estado, tendo sido Secretário Interino da Justiça por diversas vezes. Ele já tem tempo de trabalho suficiente para conseguir sua aposentadoria e pode pedi-la, quando quiser até 2.031 quando será aposentado compulsoriamente. Ele concluiu o Mestrado na USP (Direito Tributário) e defendeu tese de Doutorado (na Faculdade de Direito da Universidade Católica de São Paulo) em 1991. Desde 1992 ele leciona em uma faculdade de direito em Campo Grande.

O casal tem três filhos; o mais velho é Romualdo Cordeiro e Azevedo Junior (Rominho), 32, casado com Marina Coelho; é Engenheiro Agrônomo formado na UFV/MG. Sua esposa, de 33 anos, fez o curso de Pedagogia e leciona em um colégio técnico em Miranda, onde têm sua residência. Desde jovem, Rominho gostava mesmo era de acompanhar o avô nos trabalhos de sua fazenda. O avô morreu quando ele era jovem e, mais recentemente, após sua formatura, Rominho se tornou o administrador da fazenda Boqueirão. Está atualizado com as mais recentes tecnologias agropecuárias e tem muito bom relacionamento com diversos pesquisadores do Centro Nacional de Pesquisas de Gado de Corte (CNPGC) da EMBRAPA em Campo Grande. É sócio atuante e tem muitos amigos na diretoria do Sindicato Rural de Miranda onde é bastante querido. Além disso, estudou muita Pesquisa Operacional na faculdade e, consequentemente, tem planos ousados para gerir a Boqueirão como uma empresa de ponta na adoção de novas tecnologias. Rominho e Marina têm um casal de filhos. A mais velha, Helena (7) quer ser “médica de animais” porque adora cães e pequenos animais da fazenda; o mais novo tem somente 5 anos e adora ir com o pai para a fazenda.

Os outros dois filhos do Dr. Romualdo são: (i) Jussara, 31, Bacharel em Administração pela FEA/USP, tem o MBA da Fisher School da Ohio State University, trabalha em Campo Grande na filial de uma importante corretora de valores de São Paulo; é casada com um promotor do estado e vive em Campo Grande. Eles têm dois filhos, gêmeos, de 3 anos; e (ii) Dr. Márcio, 29, Médico Ortopedista pela Universidade

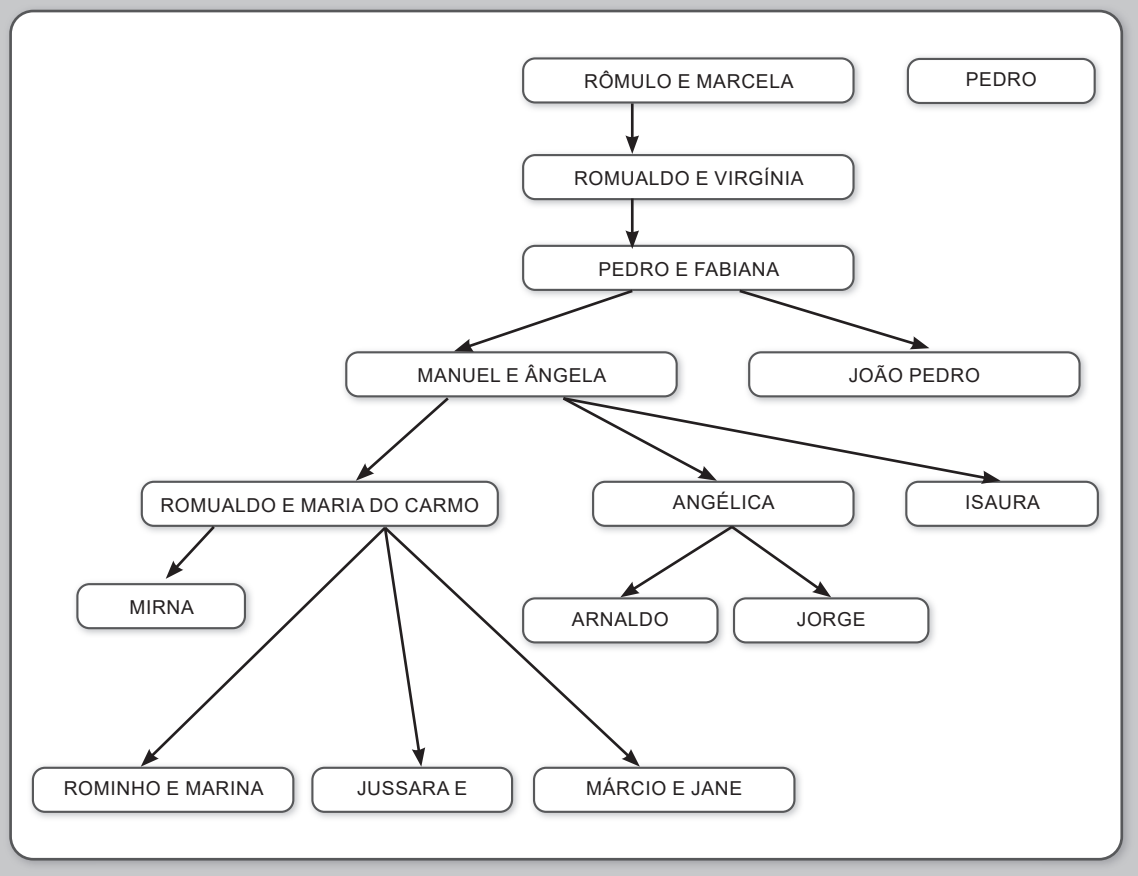
Federal de Minas Gerais, casado com Jane, mora e trabalha em Dourados, MS. Dr. Márcio e Jane têm duas filhas, uma de 3 anos e outra, a mais novinha da família, tem somente 11 meses de idade. Os três filhos – Rominho, Márcio e Jussara - e suas famílias gostam de passar fins de semana na fazenda Boqueirão do Dr. Romualdo, mas os dois últimos – Márcio e Jussara - embora herdeiros, não se envolvem com os negócios da fazenda. Os três filhos não conseguem conduzir as discussões familiares para assuntos mais técnicos, ou científicos, uma vez que a preferência clara do Dr. Romualdo é por considerações mais contemplativas e poéticas, resquícios de sua admiração pelo eruditismo das pessoas. Sempre paira no ar uma certa frustração pelo fato de nenhum de seus filhos ter seguido carreiras que fortalecem este tipo de conhecimento humano; por outro lado, o profundo respeito que os filhos devotam às opiniões dos mais velhos, praticamente lhes impede de demonstrar opiniões diferentes das do seu pai.

Dr. Márcio quer, juntamente com dois sócios de um serviço ortopédico de Dourados, construir e montar uma clínica especializada em ortopedia para oferecer serviços diferenciados à população da importante região da Grande Dourados. Jussara, por sua vez, gostaria de poder utilizar parte dos valores imobilizados na fazenda do pai em aplicações do mercado de capitais, área na qual se considera uma expert. De fato, Jussara acha que o grande volume de recursos financeiros imobilizados na Boqueirão poderia propiciar ganhos muito maiores se ela pudesse aplicá-los no mercado financeiro. Nas reuniões típicas de fins de semana na Boqueirão, onde costumam estar presentes o casal, Dr. Romualdo e Maria do Carmo, os três filhos e respectivas famílias e a mãe do Dr. Romualdo, Dona Ângela, o assunto da oportunidade de manutenção da Fazenda Boqueirão às vezes aparece. Naquelas conversas, Marcio e Jussara indicam que acreditam que formas alternativas de uso dos recursos imobilizados na Boqueirão poderiam propiciar maiores ganhos em outras atividades. Mesmo admitindo a possibilidade de maiores retornos em outros ramos da economia, a fazenda tem um importante valor emocional para Dr. Romualdo e para a família, inclusive para a velha matriarca da família, Dona Ângela, que costuma passar longas temporadas na sua bela sede.

Na época em que começou a namorar Maria do Carmo, o Dr. Romualdo teve um caso rápido com uma bela jovem de Campo Grande e que poucos anos depois se mudou para Brasília. Ela teve uma filha, Mirna, que está com quase 34 anos, e a mãe alega que a jovem é filha do Dr. Romualdo. Ele, por sua vez, nunca a reconheceu como filha porque sempre achou que sua mãe era promíscua e teria tido outros casos simultaneamente ao que teve com ele. Mirna já deu sinais de que gostaria de ser reconhecida, mas o fato tem sido considerado, mais ou menos, um tabu nas reuniões

da família. Todos, no entanto, sabem que o assunto terá que ser resolvido algum dia, tanto nos aspectos afetivos do reconhecimento legal quanto no consequente aspecto patrimonial.

Figura 11 – Árvore Genealógica dos Cordeiro e Azevedo do Mato Grosso do Sul



Fonte – Os autores, 2020.

Uma constante preocupação dos seus três filhos vem do fato do Dr. Romualdo já ter tido sérios sintomas que indicam que ele pode ter perigosos problemas cardíacos. Como seu pai morreu por problemas do coração, ele já fez inúmeros testes para ter certeza de que não foi infectado com o protozoário da Doença de Chagas. Como os exames são negativos para a doença, ele se nega a ser acompanhado, clinicamente, por um cardiologista. No entanto, ele e seu filho Márcio sabem que ele pode ter inúmeros outros problemas com o coração; ele continua a ignorar qualquer dos recorrentes sintomas de que padece escondendo-os de Dona Maria do Carmo e, principalmente, de Dona Ângela. Como o caso da Mirna, seu problema cardíaco nunca é mencionado nas reuniões de família. Além disso, ninguém tem a coragem necessária para trazer o assunto à baila.

D.1.2 Descrição do patrimônio

O principal item patrimonial da família do Dr. Romualdo é a fazenda Boqueirão, adquirida por seu pai, Dr. Manoel, no início da década de setenta do Século XX. Dr. Manoel adquiriu a Fazenda Boqueirão, de 2.500 hectares na região de Miranda. Como era comum na época, a terra era um ativo importante na centenária guerra que a população travou contra os efeitos extremamente perversos da inflação na qualidade de vida das pessoas. Comprar terras era, definitivamente, a melhor alternativa disponível na maioria das regiões do interior do país para que a inflação não devorasse as poupanças das pessoas. A gestão daquelas fazendas era simples porque a principal atividade era a pecuária extensiva, a qual podia ser administrada por capatazes, ou colonos, sob a supervisão periódica, semanal ou quinzenal, do proprietário, que morava nos centros urbanos. Para quem morava em cidades maiores, aplicações em imóveis urbanos era, também, uma boa alternativa, como os famosos apartamentos em Copacabana, no Rio de Janeiro, nas décadas de 50 e 60 do Século XX. Exceto na região de Dourados, que já mostrava sinais de grande desenvolvimento na sua agricultura, o preço da terra em Mato Grosso do Sul era muito baixo, permitindo aos profissionais liberais do estado a oportunidade de sua aquisição. Além disso, Dona Ângela ficou feliz com a possibilidade de construir na fazenda Boqueirão uma bela casa sede de estilo colonial e com tamanho suficiente para abrigar toda a família estendida. Com a morte do Dr. Manoel, em 2002, Dr. Romualdo herdou parte da fazenda e comprou as partes de sua mãe e das duas irmãs, médicas que vivem com as respectivas famílias em Campo Grande. As famílias das duas irmãs tinham outros interesses econômicos em Campo Grande e não queriam manter recursos imobilizados em propriedades rurais.

Dr. Romualdo investiu, até agora, quase todas suas poupanças na Boqueirão. Ele tem duas contas bancárias principais: em um banco (ITAU), ele mantém os recursos do capital de giro da fazenda. Esta conta é movimentada em conjunto com Rominho; no outro (BRADESCO), ele tem investimentos em renda fixa no valor de R$218.000,00. Ele ainda tem que pagar ao Bradesco quatro prestações iguais e anuais no valor de R$ 42.000,00 como resultado de financiamento anterior com o programa FINAME do BNDES para compra do trator e equipamentos. Os valores incluem juros e parcela do principal – Tabela Price. A tabela D.1 mostra o valor atual do patrimônio do Dr. Romualdo e de Dona Maria. Ele acha que, a partir de agora, seria mais prudente diversificar seus investimentos. Uma alternativa seria aplicar no mercado de capitais para garantir maiores rendimentos e, acima de tudo, maior liquidez, caso necessite de recursos no curto prazo. Ele tem um excelente salário (R$ 21.500,00/mês) e recebe, ainda, cerca de R$ 7.000,00/mês como professor em tempo parcial. Tem um belíssimo

apartamento duplex em Campo Grande, onde reside com sua esposa. Têm dois carros quase novos embora só um fosse suficiente para a família, já que ele tem um carro com motorista do Estado, à sua disposição. Ele e Maria do Carmo fazem frequentes viagens ao exterior, sua principal forma de aproveitar as férias ou outros tempos livres. São pródigos em presentear os filhos, netos, sobrinhos e amigos.

Todos os três filhos do Dr. Romualdo têm casa própria, quitadas e compradas com ajudas parciais do pai. As famílias de Márcio e Jussara têm, cada uma, dois carros. Seus cônjuges têm o seu e cada um deles tem um. A esposa de Rominho também tem seu carro e ele tem à sua disposição uma caminhonete que pertence à fazenda Boqueirão. Além disso, cada casal tem suas próprias poupanças na forma de aplicações no mercado financeiro. Nas aplicações financeiras, Jussara orienta cada um deles, levando em conta sua aversão ao risco e as projetadas necessidades de liquidez.

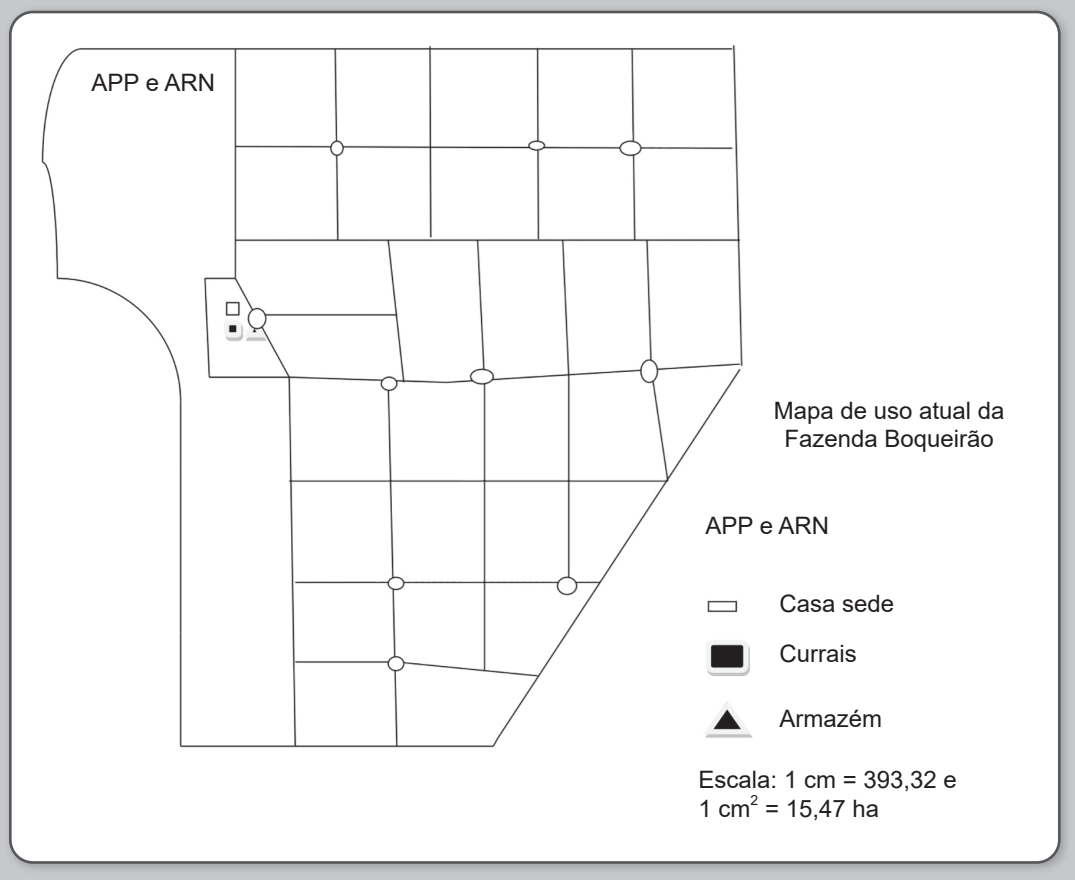
Dona Ângela, a matriarca da família, tem seu próprio apartamento. Ele está localizado a somente um bloco de distância do apartamento do Dr. Romualdo, que a visita quase diariamente. Com ela mora uma senhora, Dulce, atualmente com 57 anos, solteira, descendente de família paraguaia, que foi, praticamente, criada desde mocinha na casa do Dr. Manoel e de Dona Ângela. De fato, os filhos do Dr. Manoel a chamam de tia Dulce e tratam-na com muito carinho, apesar de terem idades semelhantes. Ela é como uma filha adotiva de Dona Ângela. Sem discutir muito sobre o assunto, é certo entre todos eles que tia Dulce herdará o apartamento quando Dona Ângela falecer, ou no mínimo ganhará o direito ao seu usufruto. Além disso, a manutenção da casa, atualmente e enquanto a tia Dulce viver, é tido e acertado que caberá aos três filhos de Dr. Manoel e a seus descendentes. Tia Dulce e Dona Ângela são inseparáveis, o que garante a toda família um sentimento de segurança nos cuidados com Dona Ângela. Dr. Romualdo e Dona Maria do Carmo cuidam para que, sempre que precisam, um de seus carros esteja à disposição das duas. As duas filhas de Dona Ângela também a visitam com frequência e proveem o acompanhamento médico da mãe e da tia Dulce, sempre que necessitam.

Quadro 146 – Patrimônio do Dr. Romualdo e Dona Maria do Carmo

Apartamento duplex em Campo Grande + 2 carros	2.500.000,00
Fazenda Boqueirão com benfeitorias, instalações e culturas perenes	28.483.400,00
Máquinas e equipamentos da Boqueirão (inclui a caminhonete)	408.100,00
Rebanho de cria	2.411.180,00
Animais de trabalho	30.000,00
Total do patrimônio	33.832.680,00

Fonte – Os autores, 2020.

Figura 12 – Mapa de uso atual da Fazenda Boqueirão



Fonte – Os autores, 2020.

D.1.3 Descrição do Negócio

Desde que Dr. Manoel comprou a fazenda Boqueirão, suas poupanças foram aplicadas nela. No início, a prioridade foi a construção da casa sede, que Dona Ângela fez edificar com muita diligência e com cuidados especiais porque ela queria um lugar onde a família estendida pudesse se reunir. De fato, as origens gregárias de sua família árabe explicam seu desejo e necessidade de ter acomodações suficientes para a reunião de grande número de seus descendentes. A empresa ou negócio tem sido mais importante para o Rominho do que para outros familiares. Ele é o único que tira dela o sustento para sua família. Todos os outros, incluindo seu pai, têm outras fontes de renda mais importantes. Com um quintal grande e muito bem cuidado, sempre que algum membro da família visita a Boqueirão ele nunca sai sem levar algum produto hortigranjeiro, além de derivados de leite, como doce e queijos. Levam, ainda, polvilho, ovos, frangos e, às vezes, uma leitoa pronta para ser assada, mandioca e frutas da estação. A fazenda não tem distribuído lucros regularmente

para seus pais. É lógico que o negócio é visto como uma enorme segurança para todos, uma vez que ele tem inúmeros ativos líquidos, como as diversas categorias de rebanho, o que lhes assegura a garantia de poder fazer frente a qualquer emergência que requeira maiores volumes de recursos financeiros.

A fazenda tem sido administrada pelo Rominho desde sua formatura. No entanto, o Dr. Romualdo tem sido resistente a grandes mudanças tecnológicas e às alternativas de introdução de novas culturas ou atividades que requeiram investimentos significativos, porque isto significaria usar empréstimos bancários vultuosos. Ele acha que a menos que todos concordem, não vale a pena entrar em novas atividades de risco. Este sentimento é reforçado pela preferência do Dr. Márcio e da Jussara por vender a fazenda, ou parte dela, para que possam realizar os investimentos das preferências deles. Rominho tem sido paciente em esperar uma solução negociada que possa satisfazer a todos. Ele tem lido muito sobre Administração, especialmente sobre Planejamento Estratégico, e conversado com especialistas sobre como conduzir o processo. Nas reuniões familiares de fins de semana ele está sempre falando com todos sobre a necessidade de explicitarem os objetivos de cada um e da família e encontrarem formas de atendê-los da melhor forma possível. Depois de muitas conversas, todos concordaram em trabalhar, formalmente, no desenvolvimento dos objetivos de vida de cada um e de como poderiam utilizar o patrimônio e o negócio para propiciar a realização de cada um. Marcaram para o próximo fim de semana o início dos trabalhos, que deveriam servir, também, para fortalecer a união e a solidariedade entre todos.

D.2 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO OU PROPÓSITOS DA FAMÍLIA

Para determinar os objetivos de longo prazo, ou propósitos, da família, Dr. Romualdo e Rominho decidiram convocar o Márcio, Jussara e os cônjuges dos quatro para explicitarem os propósitos da família. A esposa do Dr. Romualdo, Sr.ª. Maria do Carmo deveria participar de todos os trabalhos. Dona Ângela, poderia, sempre que quisesse, participar, também. Decidiram que nos próximos fins de semana toda a equipe participaria, na sede da fazenda, de reuniões que se repetiriam até que os propósitos estivessem claros. Na manhã do sábado seguinte, os membros da família – Dr. Romualdo, Maria do Carmo, Marina, Marcio e sua esposa Jane, Jussara e Jorge, seu marido - puseram-se a trabalhar, sob a coordenação do Rominho. O primeiro trabalho foi a explicitação dos propósitos da família. Para sintetizarem os objetivos de longo prazo da família, o coordenador pediu que cada membro da equipe, inclusive ele próprio, fechasse seus olhos e imaginasse uma situação daqui a 10 ou 15 anos. Nesta época, ele receberia a visita de um parente ou amigo querido e muito considerado que

não via desde agora e a quem ele gostaria de contar o que tinham feito, ou conseguido, nestes últimos 10 ou 15 anos. Que resultados ele gostaria, realisticamente, de poder mostrar a este ente querido? O processo foi difícil, mas conseguiram sintetizar alguns propósitos, ou objetivos de longo prazo:

Iniciando os trabalhos de Planejamento Estratégico, Rominho distribuiu conjuntos de metades de folhas de papel sulfite e pincel atômico para cada membro da equipe. Todos deveriam, após terem se imaginado a 10 ou 15 anos no futuro, indicar que resultados gostaria de poder mostrar ao ente querido que estava lhe visitando. Os objetivos deveriam ser descritos como resultados que estavam sendo alcançados naquele futuro. Os 34 resultados escritos estão mostrados no Quadro D.1.

Quadro 147 – Objetivos de Longo Prazo, ou Propósitos, dos Familiares dos Cordeiro e Azevedo

*Ter a família unida, solidária e com todos dispostos a ajudar qualquer um que necessite de ajuda de qualquer tipo.
*Ter garantida uma renda mínima para as necessidades da minha velhice e de minha esposa.
*Ter todos meus descendentes jovens estudando em boas escolas e aprendendo a ética do trabalho com todos os familiares.
*Ter todos meus descendentes devidamente encaminhados no sentido da plena realização de suas vidas, sem dependência de drogas e de outros vícios.
*Ter renda suficiente para viajar pelo mundo e que meus filhos tenham também renda suficiente para garantir-lhes, e às suas famílias, férias periódicas e trabalhos dignos.
*Ter meus filhos e netos vivendo próximos e com condições dignas de vida e trabalho
*Ter todos os netos estudando em boas escolas e gozando de boas condições de saúde e lazer.
*Ter renda suficiente para continuar viajando com o marido e poder levar os familiares juntos.
*Ter segurança de que todos seus descendentes tenham a possibilidade de trabalhar de forma independente caso assim o desejem
*Ter construído e equipado a clínica ortopédica da Grande Dourados com as mais modernas tecnologias disponíveis, juntamente com seus sócios.
*Ter garantida uma renda mínima anual equivalente a 20 salários mínimos mesmo se estiver impedido de trabalhar por qualquer razão.
*Ter suas filhas estudando nas melhores escolas da região, longe de drogas e empenhadas numa formação que privilegie a ética do trabalho.
*Ter uma bela casa em condomínio na praia de Bombinhas em SC para férias da família
*Ter garantida a possibilidade de trabalho para todos da família se assim desejarem, ou precisarem.

*Ter recursos suficientes para fazer face a custos de bons seguros de saúde e às complementações necessárias em caso de graves doenças na família.
*Ter suas filhas sendo bem formadas e carregando os valores da família.
*Ter rendas e patrimônio suficientes para ajudar membros de sua família – não só dos Cordeiro e Azevedo - na eventualidade de virem a precisar.
*Ter ou participar como sócio de empresas em que os sócios e seus sucessores se encontrem inseridos e se sintam realizados.
*Ter empresas que remunerem todos os fatores de produção, recursos naturais, físicos, financeiros e, principalmente, os humanos, de forma competitiva com atividades semelhantes de riscos e que sejam lucrativas.
*Ter empresas na qual todas as pessoas diretamente envolvidas se sintam motivadas e realizadas em pertencer
*Ter empresas reconhecidas como modelos de sustentabilidade econômica, ambiental e social.
*Ter todos os membros da família estendida seguros de que terão oportunidades de trabalhos dignos em alguma das empresas do clã.
*Ter todos adultos da família participando ativamente de atividades gremiais nas comunidades onde vivem, contribuindo para o aumento dos estoques de capitais sociais ou institucionais do Estado.
*Ter crianças e jovens da família sendo formados e estimulados a pertencer a associações e grupos gremiais escolares e comunitários, tais como corais, clubes de leitura, grupos religiosos e outros.
*Ter filhos preparados para entrar nas melhores universidades do país nas áreas de suas escolhas profissionais.
*Ter filhos realizados e felizes, mesmo que não tenham escolhido carreiras que remunerem bem seus profissionais.
*Ter um ambiente familiar onde todos se sintam bem-vindos e gostem de estar presentes nas reuniões e encontros.
*Ter membros da família em cargos de direção de organizações associativas de diversas naturezas, tais como sindicatos, conselhos profissionais, associações esportivas e religiosas.
*Ter familiares com excelentes relações com políticos honestos e engajados em batalhas importantes para o aprimoramento social.
*Ter membros da família investidos em cargos de direção em associações que contribuam para o desenvolvimento social de sua comunidade.
*Ter os jovens da família interessados em participar de atividades artísticas e esportivas em suas comunidades.

*Ter jovens ambiciosos na família, dispostos a estudar, ou estudando, nas melhores universidades do Brasil e/ou do exterior.
* Ter atividades artísticas sendo realizadas na sede da Boqueirão com o comparecimento dos familiares, empregados e suas famílias e convidados da região de Miranda.
*Ter todos os membros da família orgulhosos de seus trabalhos e de sua contribuição para o desenvolvimento das comunidades a que pertencem.

Fonte – Os autores, 2020.

D.2.1 Agrupamento dos propósitos

Em seguida, Robinho pediu que seu pai colasse seus objetivos numa grande parede, separados de forma que os outros pudessem colar cada um dos seus em volta dos objetivos que tivessem alguma coisa em comum com os já colocados. Se algum deles não tivesse nada em comum com nenhum dos do Dr. Romualdo, ele deveria abrir, ou iniciar, uma nova coluna na parede que pode ser expandida com o ajuntamento de outros propósitos. O agrupamento sugerido por Rominho indicou os cinco grupos de propósitos mostrados no Quadro D.1. Os cinco agrupamentos de Propósitos ou objetivos de longo prazo individuais estão no Quadro D.2 e foram os relativos (i) às rendas dos membros da família; (ii) às garantias de estudo e boa formação aos jovens da família; (iii) às oportunidades de trabalhos e segurança econômica para todos da família; (iv) aos relativos aos negócios pertencentes aos familiares; e (v) aos de inserção social dos familiares em atividades de promoção da família e das respectivas comunidades. O próximo passo foi pedir a todos que sintetizassem um objetivo de longo prazo, ou propósito, que representassem todos os objetivos apresentados individualmente em cada agrupamento.

Quadro 148– Agrupamento dos Propósitos Individuais segundo seus conteúdos

Tipo de Propósito	Redações Individuais do Membros da Família
Relativos às rendas dos membros da família	Ter garantida uma renda mínima para as necessidades da minha velhice e de minha esposa.
	Ter renda suficiente para continuar viajando com o marido e poder levar os familiares juntos.
	Ter renda suficiente para viajar pelo mundo e que meus filhos tenham também renda suficiente para garantir-lhes, e às suas famílias, férias periódicas e trabalhos dignos.
	Ter garantida uma renda mínima anual equivalente a 20 salários mínimos mesmo se estiver impedido de trabalhar por qualquer razão.
	Ter recursos suficientes para fazer face a custos de bons seguros de saúde e às complementações necessárias em caso de graves doenças na família.
	Ter rendas e patrimônio suficientes para ajudar membros de sua família – não só dos Cordeiro e Azevedo - na eventualidade de virem a precisar.
	Ter uma bela casa em condomínio na praia de Bombinhas em SC para férias da família
Garantia de estudo e boa formação aos jovens da família	Ter todos meus descendentes jovens estudando em boas escolas e aprendendo a ética do trabalho com todos os familiares.
	Ter suas filhas estudando nas melhores escolas da região, longe de drogas e empenhadas numa formação que privilegie a ética do trabalho.
	Ter todos os netos estudando em boas escolas e gozando de boas condições de saúde e lazer.
	Ter suas filhas sendo bem formadas e carregando os valores da família.
	Ter filhos preparados para entrar nas melhores universidades do país nas áreas de suas escolhas profissionais.
	Ter jovens ambiciosos na família, dispostos a estudar, ou estudando, nas melhores universidades do Brasil e/ou do exterior.
	Ter filhos realizados e felizes, mesmo que não tenham escolhido carreiras que remunerem bem seus profissionais.
Oportunidades de trabalhos e segurança econômica para todos da família	Ter todos meus descendentes devidamente encaminhados no sentido da plena realização de suas vidas, sem dependência de drogas e de outros vícios.
	Ter a família unida, solidária e com todos dispostos a ajudar qualquer um que necessite de ajuda de qualquer tipo.
	Ter meus filhos e netos vivendo próximos e com condições dignas de vida e trabalho
	Ter segurança de que todos seus descendentes tenham a possibilidade de trabalhar de forma independente caso assim o desejem
	Ter garantida a possibilidade de trabalho para todos da família se assim desejarem, ou precisarem
	Ter todos os membros da família estendida seguros de que terão oportunidades de trabalhos dignos em alguma das empresas do clã.

Tipo de Propósito	Redações Individuais do Membros da Família
Relativos aos negócios pertencentes aos familiares	Ter construído e equipado a clínica ortopédica da Grande Dourados com as mais modernas tecnologias disponíveis, juntamente com seus sócios.
	Ter ou participar como sócio de empresas em que os sócios e seus sucessores se encontrem inseridos e se sintam realizados
	Ter empresas reconhecidas como modelos de sustentabilidade econômica, ambiental e social.
	Ter empresas na qual todas as pessoas diretamente envolvidas se sintam motivadas e realizadas em pertencer
	Ter empresas que remunerem todos os fatores de produção, recursos naturais, físicos, financeiros e, principalmente, os humanos, de forma competitiva com atividades semelhantes de riscos e que sejam lucrativas.
De inserção social dos familiares em atividades de promoção das respectivas comunidades	Ter todos adultos da família participando ativamente de atividades gremiais nas comunidades onde vivem, contribuindo para o aumento dos estoques de capitais sociais ou institucionais do Estado
	Ter membros da família em cargos de direção de organizações associativas de diversas naturezas, tais como sindicatos, conselhos profissionais, associações esportivas e religiosas.
	Ter todos os membros da família orgulhosos de seus trabalhos e de sua contribuição para o desenvolvimento das comunidades a que pertencem.
	Ter atividades artísticas sendo realizadas na sede da Boqueirão com o comparecimento dos familiares, empregados e suas famílias e convidados da região de Miranda.
	Ter membros da família investidos em cargos de direção em associações que contribuam para o desenvolvimento social de sua comunidade.
	Ter familiares com excelentes relações com políticos honestos e engajados em batalhas importantes para o aprimoramento social.
	Ter um ambiente familiar onde todos se sintam bem-vindos e gostem de estar presentes nas reuniões e encontros.
	Ter crianças e jovens da família sendo formados e estimulados a pertencer a associações e grupos gremiais escolares e comunitários, tais como corais, clubes de leitura, grupos religiosos e outros.
	Ter os jovens da família interessados em participar de atividades artísticas e esportivas em suas comunidades.

Fonte – Os autores, 2020.

Para os primeiros objetivos individuais agrupados sob a denominação, ou relativos às rendas dos membros da família, foi sugerido partirem da formulação “Ter renda suficiente para viajar pelo mundo e que meus filhos tenham também renda suficiente para lhes garantir e às suas famílias, férias periódicas e trabalhos dignos”. Rominho começou, então, um processo de questionar cada participante se aquela formulação para o propósito em questão estava boa. Aos que mostravam alguma restrição ele pedia para mudarem, reformularem ou acrescentarem algo à sentença. Inicialmente, foi pedido a substituição de “e que meus filhos” por “e que os membros da família”

na sentença. Foi sugerido, também, substituir os membros da família por todos os membros da família. Depois, foi sugerido tirar “pelo mundo” e sua substituição por “periodicamente”. Finalmente, foi pedido que retirassem “e às suas famílias” e trocado o primeiro suficiente por bastante. Desta maneira, a formulação final do propósito ficou assim: (i) “**Ter renda suficiente para viajar periodicamente e que todos os membros da família tenham, também, renda suficiente para garantir-lhes férias periódicas e trabalhos dignos**”.

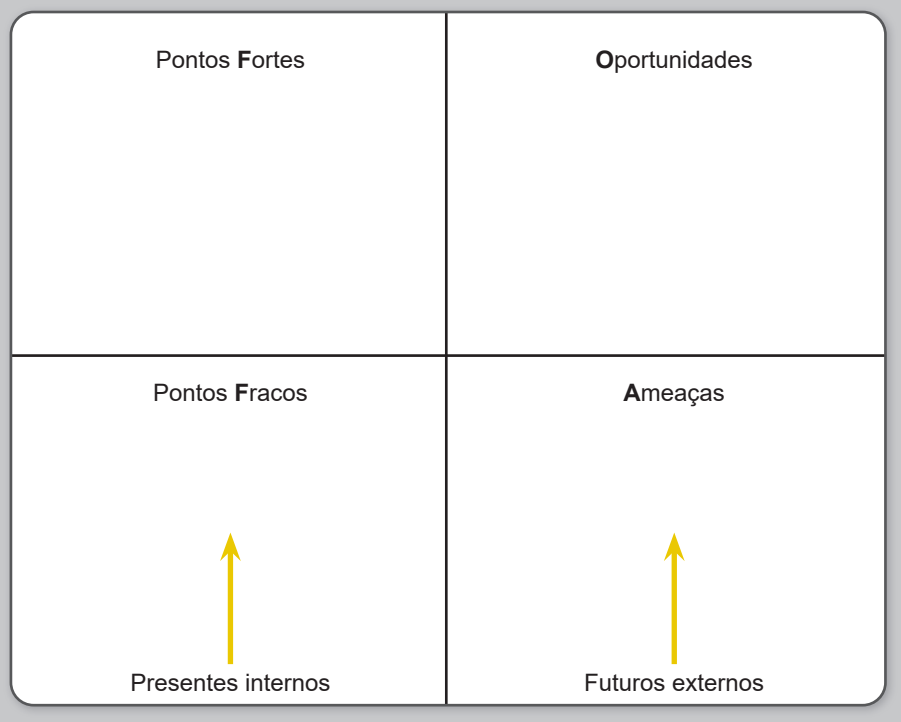
De forma semelhante ao método usado para a síntese do primeiro propósito, a forma “Ter todos meus descendentes jovens estudando em boas escolas e aprendendo a ética do trabalho com todos os familiares” foi escolhida como a sentença básica a ser trabalhada para significar o propósito da família relativo ao agrupamento dos propósitos individuais colocados sob a denominação “Garantia de estudo e boa formação aos jovens da família”. Quando Rominho perguntou se todos concordavam com aquela formulação alguém pediu que se tirasse o “meus” e o trocasse por “os jovens descendentes dos Cordeiro e Azevedo”. Após fazer a modificação, todos concordaram que a sentença ficou boa, no sentido de representar o propósito do grupo. Assim, o segundo propósito tem a seguinte redação: (ii) “**Ter os jovens descendentes dos Cordeiro e Azevedo estudando em boas escolas e aprendendo a ética do trabalho com todos os familiares**”. De forma semelhante foram trabalhados os outros três grupos de propósitos individuais gerando os demais propósitos de todo o grupo, como listados a seguir: (iii) “**Ter todos descendentes devidamente encaminhados no sentido da plena realização de suas vidas profissionais, sem dependência de drogas e de outros vícios e com a garantia de trabalhos dignos em atividades da família**;” (iv) “**Ter empresas que remunerem todos os fatores de produção, principalmente, os humanos, de forma competitiva com atividades semelhantes de riscos, que sejam lucrativas e que sejam modelos de sustentabilidade econômica, social e ambiental**”; e, (v) “**Ter todos membros da família participando ativamente de atividades associativas e gremiais nas comunidades onde vivem, contribuindo para o aumento dos estoques de capitais sociais ou institucionais do Estado**”. No final desta fase do trabalho, todos concordaram com a formulação dos propósitos, mas estavam curiosos sobre a operacionalização destes objetivos de longo prazo. Todos se perguntavam como seriam alcançados. Rominho marcou para o próximo fim de semana a continuação dos trabalhos quando discutiriam as estratégias, ou caminhos, para o atingimento dos propósitos do grupo.

D.3 A ESCOLHA E EXPLICITAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA FAMÍLIA PARA O ATINGIMENTO DE SEUS PROPÓSITOS

Estratégia é um termo de origem militar. Nos fundamentos das sociedades meritocráticas, as pessoas, ou agrupamentos delas, desenvolvem estratégias de sobrevivência nos ambientes competitivos que marcam as sociedades. Nas guerras este ambiente competitivo existe em grau máximo. Nas economias de mercado, ou capitalistas, reconhece-se que as sociedades utilizam a competitividade, ou meritocracia, no atingimento dos benefícios que maiores níveis de consumo podem trazer para as pessoas. É lógico, que os agrupamentos que conseguem desenvolver estratégias de cooperação entre seus membros ganham forças sinergéticas que lhes permitem alcançar objetivos que individualmente não conseguiriam conquistar. As estratégias são termos gerais aqui utilizados como formas, ou caminhos, utilizados pelas pessoas, ou seus agrupamentos, para conseguir atingir determinados objetivos. Para os militares, um soldado precisa sempre responder três questões quando vai realizar alguma ação: (i) para onde vou? (ii) como vou? e, (iii) quando vou? As estratégias tratam das respostas à segunda questão! No presente caso, elas tratam de como a família Cordeiro e Azevedo vai atingir seus objetivos de longo prazo já definidos e acordados entre eles?

A Ciência da Administração tem sugestões de como identificar e explicitar estratégias para o atingimento dos objetivos de longo prazo, ou propósitos, especialmente os de natureza econômica, das pessoas ou instituições. Primeiro, é preciso elaborar um quadro de análise FOFA, acrônimo para pontos Fortes, Oportunidades, pontos Fracos e Ameaças presentes nos ambientes internos e externos das empresas. Um quadro dividido em quatro quadrantes num espaço bidimensional ajuda na sua descrição, como na Figura 13. A primeira coluna do quadro tem, como mostrado na flecha da sua parte de baixo, duas características: os pontos fortes e fracos são observados atualmente e tratam de pontos influenciados, ou determinados, internamente pela empresa.

Figura 13 – Quadro Bidimensional para Análise FOFA.



Fonte – Os autores, 2020.

A segunda coluna trata de pontos que podem ocorrer no futuro (não estão presentes, atualmente) e sobre os quais a empresa não tem influência, ou não pode determinar sua ocorrência. Na clara identificação e explicitação de boas estratégias está a principal competência dos participantes do P.E. O preenchimento da análise FOFA é trabalhoso, mas relativamente simples de fazer. O PER sugere a estratégia D.A.Q. – descrição, avaliação e quantificação – efetuada durante todo o diagnóstico do negócio. É preciso atentar para que se tenha em mente as limitações do uso do negócio para atingimento dos objetivos de longo prazo, ou propósitos, da família. Neste sentido, a descrição de cada item dos estoques de capitais da empresa está relacionada aos objetivos; da mesma forma, a avaliação trata de como a equipe percebe o item de capital na sua utilidade para aqueles propósitos. A quantificação é, nesta fase, somente um aspecto auxiliar na avaliação do estoque do recurso, ou capital, para o atingimento dos objetivos definidos.

Ë preciso ficar claro que o P.E.R. reconhece a subordinação hierárquica no uso dos diversos instrumentos que a família pode contar para o atingimento de seus objetivos de longo prazo, ou propósitos. Desta forma, o programa não tem, nem pode ter, a pretensão de desenvolver estratégias, metas e planos de ação para que todos os propósitos sejam necessariamente alcançados. Não existe a pretensão pelo P.E.R. de fazer, por exemplo, “terapia do grupo familiar”. Embora o programa esteja desenhado

para facilitar o diálogo entre os membros da família, condição necessária para uma gestão moderna e eficiente da empresa, existem inúmeros outros problemas com o atingimento dos propósitos quando eles não são de ordem, tipicamente, econômica, caso em que outras medidas, recursos ou estratégias têm que ser tomadas pelas famílias. Desta forma, **o programa se propõe contribuir para o atingimento dos objetivos de longo prazo, ou propósitos familiares, para os quais a empresa agropecuária e o patrimônio da família podem contribuir**. Os demais propósitos podem não ser atingidos pelas ações do P.E.R. Seu reconhecimento pode ser, no entanto, um primeiro passo no seu enfrentamento. O texto a seguir mostra o exemplo do preenchimento da análise FOFA para a fazenda Boqueirão. Seu bom funcionamento pode contribuir para a realização dos objetivos de longo prazo ou propósitos listados acima com os números (iv), (iii) e (i).

D.3.1 Análise FOFA da Fazenda Boqueirão

Nos trabalhos do fim de semana seguinte ao que o grupo de P.E. estabeleceu os objetivos de longo prazo ou propósitos da família, começaram preenchendo o quadro de análise FOFA. Cada quadrante foi preenchido com o consentimento de todo o grupo. **O consentimento, diferentemente do consenso, não exige que todos estejam satisfeitos com cada entrada no quadro; ele exige que cada membro da equipe aceite as proposições indicadas, desde que sua forma não viole as suas percepções e convicções**. Assim, Rominho submetia cada entrada ao escrutínio de todos e aceitava sugestões de aprimoramentos até que houvesse consentimento. Em um caso houve discordância insanável de alguns quanto a certo item da análise FOFA – indicado no caso - mas a grande maioria decidiu manter a visão. Os resultados estão mostrados nos quadros D.4 e D.5 e D7 e D8.

D.3.1.1 Diagnóstico da Boqueirão para completar o quadro da Análise FOFA

Rominho está terminando o diagnóstico atualizado da empresa que é composto de duas partes: a primeira é uma descrição detalhada dos capitais que a empresa comanda; a segunda é a análise da sua sustentabilidade atual. A descrição do capital natural da empresa mostra os dois mapas das figuras D.2 e D.3. Um é o mapa de uso atual da propriedade; o outro, o mapa de capacidade de uso. Como pode ser visto neles, a maioria dos solos é dos tipos I e II e III na classificação conservacionista e de capacidade de uso numa escala de I a VIII, onde I é o melhor solo, sem problemas de erosão ou outros para seu manejo intensivo e VIII é formado de solos que só podem ser utilizados na preservação da fauna e flora nativas, devido a sérios problemas de manejo, tal como topografia excessivamente ondulada, presença de afloramento de

pedras e outros. Os solos de classe I e II, que compõem a área utilizada da fazenda, estão todos formados com pastagens. Os de classe III, e pequenas partes de solos II e I, compõem as áreas de reserva legal (RL) e as de preservação permanentes (APP) as quais margeiam o rio que limita parte da propriedade a oeste. O valor total do capital natural da Boqueirão é de R$ 25.000,000,00, conforme apresentado na tabela D.2. De fato, um importante grupo econômico, que conta entre seus sócios com capitalistas originários da Argentina, fez uma oferta firme ao Dr. Romualdo para comprar toda a Boqueirão, ou de parte dela, pagando R$ 10.000,00/ha à vista, desde que acima de 1.250 ha, uma vez que 1.000 ha é a área mínima que justifica a escala de um talhão para eles. O Dr. Romualdo acredita que pode esperar uma valorização real das terras equivalentes a 2% ao ano nos próximos dez anos.

O **capital físico** da empresa é composto por suas pastagens, construções, benfeitorias, máquinas e equipamentos, inclusive a caminhonete Mitsubishi, 2012, utilizada, principalmente por Rominho, além dos animais de trabalho e de cria. Os valores destes bens estão indicados abaixo e somam R$ 2.081.400,00 + R$ 1.402.000,00 + R$ 408.100,00 + R$2.411.180,00 + R$ 30.000,00 = R$ 6.332.680,00. As cercas, bebedouros e estradas internas (corredores) estão em boas condições, sem erosão ou outros problemas. As construções estão muito bem cuidadas e as máquinas estão em perfeitas condições de uso. A relação das construções e benfeitorias; máquinas, equipamentos e respectivos valores, vida útil e demais informações são apresentadas nas tabelas 2, 3 e 4, respectivamente. As tabelas mostram valores atuais dos capitais natural e físicos, bem como a estimativa do empresário para o valor do bem no final do 10º ano, dado o ritmo de uso atual e a manutenção dada pela empresa.

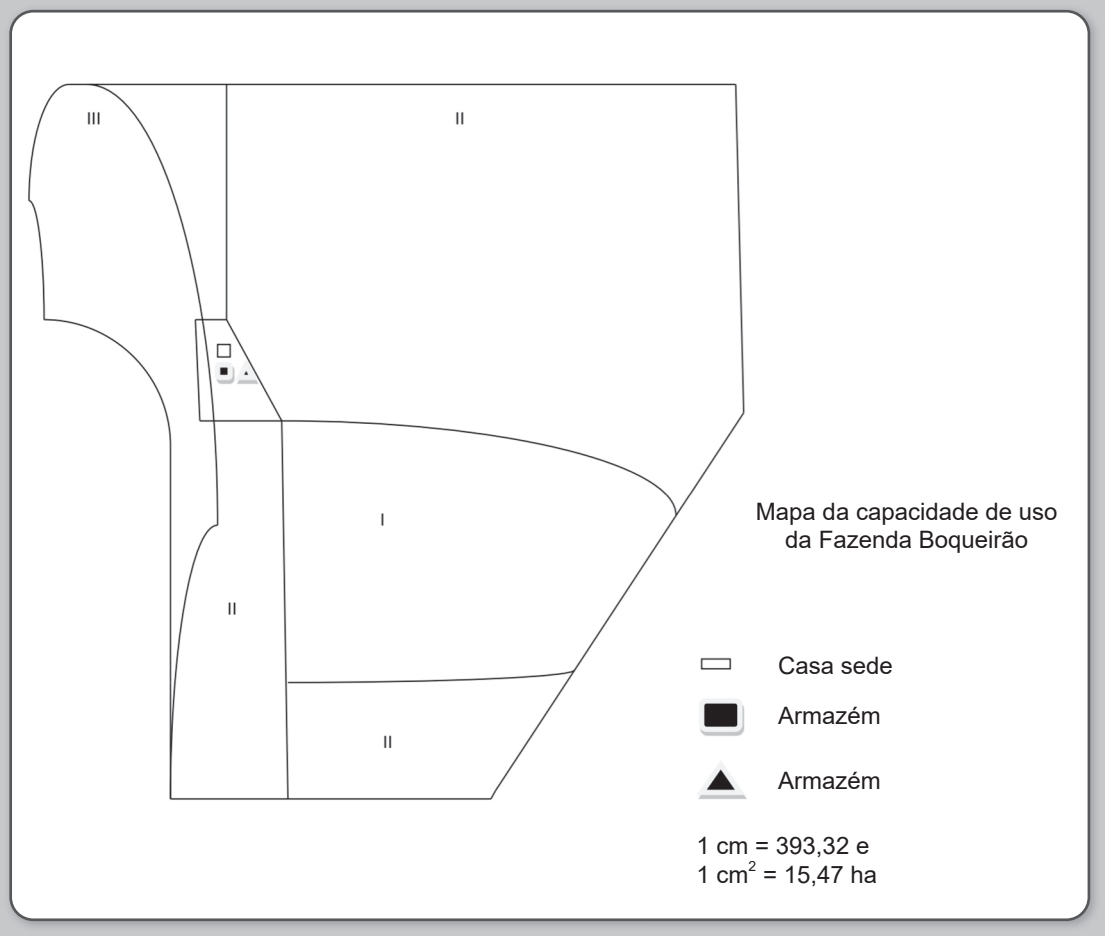
Quadro 149 – Capital natural da Fazenda Boqueirão

Item	Área (ha)	Valor unitário (R$/ ha)	Valor total anual (R$)	Uso atual	Valor ano 10 (R$)
Terra nua classe II	25	10.000,00	250.000,00	Benfeitorias	304.748,60
Terra nua classe III	625	10.000,00	6.250.00,00	APP e ARN	7.618.715,12
Terra nua classe I	925	10.000,00	9.250.00,00	Brachiarão	11.275.698,38
Terra nua classe II	463	10.000,00	4.630.00,00	Panicum	5.643.944,16
Terra nua classe II	462	10.000,00	4.620.00,00	Humidícola	5.631.754,22
Total	**2.500**				**30.474.860,50**

Fonte – Os autores, 2020.

Os solos da Boqueirão que estão com pastagens são relativamente ricos em argila, com alguma areia e altos teores de Fe^{+++}. Na formação inicial das pastagens os solos foram destocados, arados e inicialmente cultivados com arroz e posteriormente corrigidos com calcário e com fosfatos naturais antes de receberem as sementes de capim. Como não tem acontecido reforma das pastagens a capacidade efetiva de suporte da fazenda é baixa (0,8 UA/ha no ano estável), embora as pastagens recebam roçadas mecânicas e aplicações periódicas de herbicidas para controle de ervas daninhas. De fato, são roçados e aplicados herbicidas em 370 ha/ano. Os valores atuais das pastagens da Boqueirão são apresentados na tabela D.3, bem como as vidas úteis restantes e os valores com mais dez anos de uso.

Figura 14 – Capacidade de uso do solo da Fazenda Boqueirão.



Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 150 – Capital físico: pastagens

Item	Área (ha)	Valor unitário (R$/ha)	Valor total anual (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor ano 10 (R$)
Pastagem Brachiarão	925	1.100,00	1.017.500,00	12	152.625,00
Pastagem Panicum	463	1.300,00	601.900,00	10	0,00
Pastagem Humidícola	462	1.000,00	462.000,00	15	154.000,00
Total	**1.850**		**2.081.400,00**		**306.625,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 151 – Construções e benfeitorias da Fazenda Boqueirão

Item	Especificação	Quantidade	Valor total anual (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor ao fim de 10 anos (R$)
Casa sede	350 m^2	1	595.000,00	30	410.000,00
Casas dos funcionários	60 m^2	3	198.000,00	20	45.000,00
Galpão	100 m^2	1	50.000,00	25	23.000,00
Cercas	5 fios de arame liso 3 m	70.000 m	280.000,00	15	120.000,00
Curral	1.000 m^2	1	70.000,00	25	38.000,00
Poço semiartesiano	30 m completo	1	60.000,00	10	20.000,00
Saleiros (cochos)	madeira s/cobertura	30	20.000,00	15	10.000,00
Bebedouros	australiano	9	18.000,00	15	9.000,00
Açudes	80 m^2	5	50.000,00	10	10.000,00
Reservatório e poço	30.000 litros	1	36.000,00	20	12.000,00
Tubulação	13.400 m	1	25.000,00	15	15.000,00
Total			**1.402.000,00**		**712.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 152 – Máquinas e equipamentos da Fazenda Boqueirão

Item	Especificação	Quantidade	Valor total anual (R$)	Vida útil restante (anos)	Valor ao fim de 10 anos (R$)
Trator	New Holland 106 CV	1	213.700,00	15	25.000,00
Caminhonete	Mitsubishi 2009	1	72.000,00	5	26.000,00
Roçadeira	arrasto	1	12.000,00	12	3.000,00
Carreta	4 rodas	1	8.200,00	13	900,00
Carreta tanque	2.000 L	1	16.200,00	10	1.000,00
Vicon		1	31.000,00	10	6.000,00
Grade niveladora		1	15.000,00	10	2.000,00
Grade pesada		1	25.000,00	15	4.000,00
Roçadeira	hidráulica	1	15.000,00	10	2.000,00
Total			**408.100,00**		**69.900,00**

Fonte – Os autores, 2020.

O rebanho atual da fazenda é todo da raça nelore com boa conformação para corte e está apresentado na tabela D.6. Os índices zootécnicos que medem a intensidade da exploração (fertilidade, natalidade, intervalo entre partos, peso no desmame, idade e peso de abate dos machos, etc., apresentados na tabela D.7 e Figura D.4) são os médios da região, mas Rominho não está, definitivamente, satisfeito com eles. Ele gostaria de poder conduzir a empresa de forma a garantir uma receita muito maior e, acima de tudo, uma taxa de retorno aos capitais investidos mais competitivos com outros setores da economia.

Há alguns anos foi decidido que teriam um menor número de vacas parideiras (500) e comprariam garrotes de sobreano para recriar e engordar. Posteriormente decidiram voltar a produzir as próprias crias, já que na região está cada vez mais difícil comprar animais adequados. Assim, decidiu-se voltar ao ciclo completo de produção e deixar de comprar machos para recria no mercado. A empresa deverá se estabilizar com 600 vacas matrizes com descarte anual de 184 vacas gordas – falhadas, maninhas, baixa capacidade maternal ou de pior fenótipo, entre outras razões – e de 20 novilhas que não conseguiram peso suficiente para serem acasaladas (320 kg), mostraram ganho de peso insuficiente ou por outras razões para descarte. Das 600 vacas matrizes, cerca de um terço são primíparas (vacas de primeira cria). A relação touro / “vacas expostas a monta” na fazenda é de aproximadamente 25 por 1. No médio prazo o rebanho total da fazenda, com 2.090 cabeças, estará relativamente estável no tempo. Após um período de renovação do plantel de touros, a empresa só comprará 3 reprodutores machos por ano (por R$ 4.000,00/cabeça) e venderá

igual número de touros velhos para abate (por R$ 2.200/cabeça), evidenciando uma taxa anual de reposição de touros de 12,5%. Embora tenha uma estação de monta definida, a empresa não utiliza inseminação artificial. Com os índices zootécnicos e de comercialização atualmente planejados, desde que não exista mudança tecnológica, a empresa terá vendas anuais e rebanho estabilizado como mostradas nas Tabelas D.8 e D.9, respectivamente.

Quadro 153 – Oportunidades para a Boqueirão

Rominho acredita que consegue aumentar, sensivelmente, a taxa de retorno da empresa a partir do redesenho das atividades e pelo uso de tecnologias apropriadas;
Rominho têm muito boas ligações com instituições de pesquisa, com o sindicato rural e com o SENAR local e estadual permitindo boas perspectivas de melhorias dos estoques de capitais humano e social e institucional do ambiente da fazenda;
A fazenda pode desenvolver atividades artísticas e culturais para a população local, melhorando o capital social ou institucional da região;
Possibilidades de venda de quantidades iguais ou maiores que 1250 há (=>1250 há) por $10.000,00/há à vista para o grupo de capitais argentinos;
O mercado de arrendamento de terra, tanto para culturas anuais quanto para a bovinocultura, é bem desenvolvido na região;
Existe mercado na região para produção de tourinhos e de sêmen melhorado para rebanhos Nelore e para cruzamentos industriais, além de canais bem desenvolvidos para comercialização de soja, milho e insumos necessários para sua produção;
Existe mercado na região para investimentos em rebanhos a serem criados em parceria com agricultores locais;
A separação dos caixas da empresa e do Dr. Romualdo pode trazer benefícios por meio da melhor gestão do fluxo de caixa empresarial.

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 154 – Ameaças à Boqueirão

Riscos associados à saúde do Dr. Romualdo e os relativos à Mirna na integridade da empresa são considerados altos. Na falta do Dr. Romualdo (que tem problemas cardíacos sérios) a integridade da empresa estaria ameaçada porque ela teria que ser vendida, juntamente com o rebanho e capitais físicos, para permitir a divisão do patrimônio. Além disso, a Mirna entraria na justiça pedindo seu reconhecimento como filha e (caso determinado juridicamente) herdeira do Dr. Romualdo.
Acreditam que a “guerra comercial” entre países e as manifestações de alguns membros do governo brasileiro, que refletem orientações hostis a certos governos ou a seus regimes políticos, podem reduzir o comércio do Brasil com estes países, prejudicando os mercados para produtos da agricultura brasileira;
Acreditam que a não aprovação e implementação de reformas políticas pelo Congresso Nacional podem prejudicar, seriamente, a competitividade do agronegócio brasileiro, aumentando o chamado custo Brasil, e reduzindo as chances de crescimento do país pela volta da inflação e continuidade da existência de privilégios incompatíveis com regimes democráticos (Jorge, marido da Jussara, têm objeções à questão dos privilégios).

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 155 – Rebanho atual da Fazenda Boqueirão

Categorias do rebanho	Capital físico (rebanho de cria)			Capital financeiro (rebanho p/ venda)			TOTAL
	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total	n.º de cabeças
Bezerras de até 1 ano	180	1.007,50	181.350,00	0	1.007,50		180
Novilhas de 1 a 2 anos	212	1.240,00	262.880,00	0	1.240,00		212
Novilhas de 2 a 3 anos	209	1.472,50	307.752,00	0	1.472,50		209
Vacas	504	1.937,50	976.500,00	99	1.937,50	191.812,50	603
Bezerros de até 1 ano	180	1.240,00	223.200,00	0	1.240,00		180
Garrotes de 1 a 2 anos	203	1.627,50	330.382,50	0	1.627,50		203
Garrotes e bois em engorda	2	2.557,50	5.115,00	198	2.557,50	506.385,00	200
Touros	20	6.200,00	124.000,00	0	6.200,00		20
Total	**1.510**		**2.411.180,00**	**297**		**698.197,50**	**1.807**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 156 –

Categoria do rebanho	Capital físico (rebanho de trabalho)		
	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total
Equinos	15	2.000,00	30.000,00
Total	**1.545**		**30.000,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 157 – Índices zootécnicos atuais da Fazenda Boqueirão

ÍNDICES ZOOTÉCNICOS E DE COMERCIALIZAÇÃO	ANO 1		ANO 2	
	Mortalidade	Vendas	Mortalidade	Vendas
Bezerras de até 1 ano	1,7%	0,0%	1,4%	0,0%
Novilhas de 1 a 2 anos	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%
Novilhas de 2 a 3 anos	1,0%	0,0%	1,0%	9,5%
Vacas	0,7%	16,4%	0,5%	23,4%
Bezerros de até 1 ano	1,7%	0,0%	1,4%	0,0%
Garrotes de 1 a 2 anos	1,5%	0,0%	1,4%	0,0%
Garrotes e bois em engorda	1,0%	99,0%	1,0%	99,0%
Touros	0,0%	20,0%	0,0%	12,5%

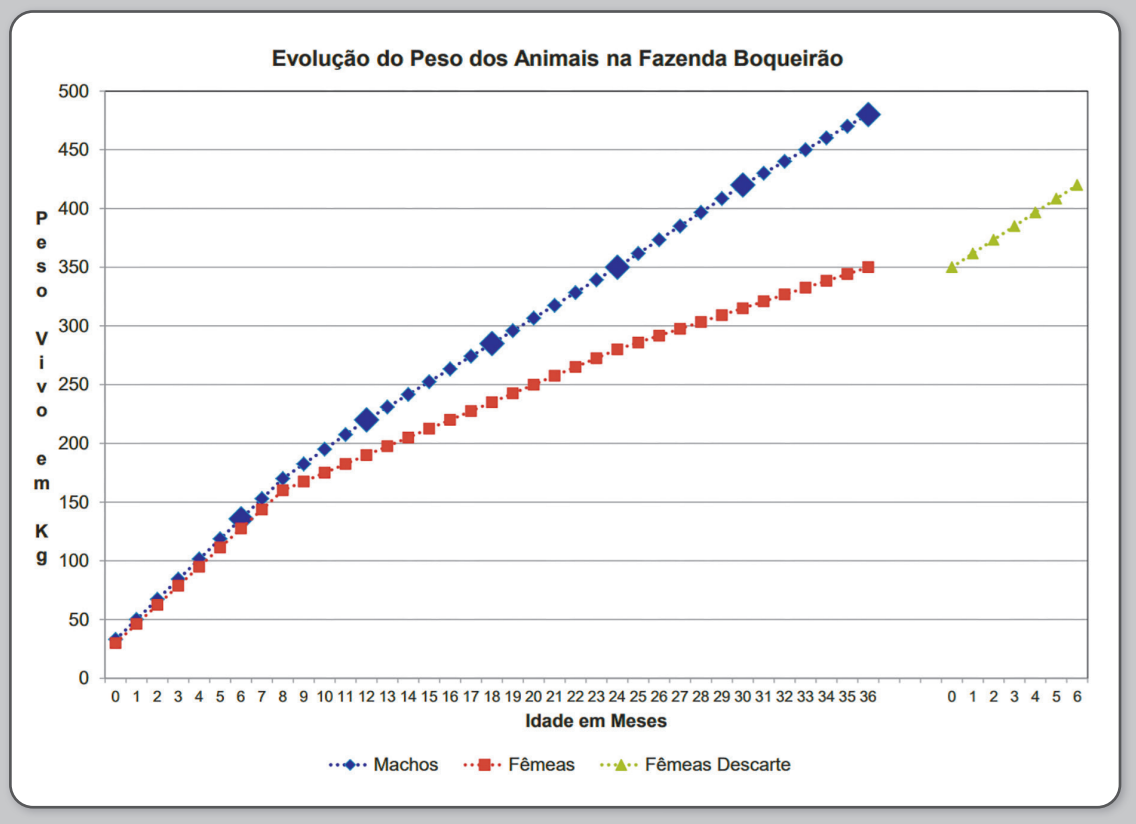
Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 158 –

Categoria dos animais	Tempo de permanência	Peso no início	Peso no fim	Ganho médio de peso
	meses	kg	kg	gramas/dia
Bezerros em aleitamento	8	33	170	561
Bezerros desmamados	4	170	220	410
Garrotes	12	220	350	355
Bois magros	6	350	420	383
Bois gordos	6	420	480	328
Bezerras em aleitamento	8	30	160	533
Bezerras desmamadas	4	160	190	246
Novilhas de 12 a 24 meses	12	190	280	246
Novilhas de 24 a 36 meses	12	280	350	191
Vacas de cria	12	350	350	0
Vacas de descarte	6	350	420	383

Fonte – Os autores, 2020.

Figura 15 – Evolução do ganho de peso dos animais na Fazenda Boqueirão.



Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 159 – Vendas anuais da Fazenda Boqueirão com rebanho estável a partir do ano 6

Categoria dos animais	n.º de cabeças	Peso vivo/ rendimento	Valor unitário (R$/ cabeça)	Preço equivalente (R$/@)	Valor total
Novilhas de descarte	20	280 kg – 50%	1.472,50	157,77	29.450,00
Vacas de descarte	184	420 kg – 49%	1.937,50	141,22	356.500,00
Bois gordos	208	480 kg – 52%	2.557,50	153,70	531.960,00
Touros de descarte	3	750 kg – 49%	2.200,00	89,90	6.600,00
Total	**415**				**924.510,00**

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 160 – Rebanho da Fazenda Boqueirão ao atingir a estabilidade

Categorias do rebanho	Capital físico (rebanho de cria)			Capital financeiro (rebanho p/ venda)			TOTAL
	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total	n.º de cabeças	Valor unitário	Valor total	n.º de cabeças
Bezerras de até 1 ano	216	1.007,50	217.620,00	0	1.007,50		216
Novilhas de 1 a 2 anos	213	1.240,00	264.120,00	0	1.240,00		213
Novilhas de 2 a 3 anos	190	1.472,50	279.755,00	20	1.472,50	29.450,00	210
Vacas	604	1.937,50	1.170.250,00	184	1.937,50	356.500,00	788
Bezerros de até 1 ano	216	1.240,00	267.840,00	0	1.240,00		216
Garrotes de 1 a 2 anos	213	1.627,50	346.657,50	0	1.627,50		213
Garrotes e bois em engorda	2	2.557,50	5.115,00	208	2.557,50	531.960,00	210
Touros	24	6.200,00	148.800,00	0	6.200,00		24
Total	**1.678**		**2.700.177,50**	**412**		**917.910,00**	**2.090,00**

Fonte – Os autores, 2020.

O capital humano da Boqueirão inclui o Sr. Waldir, 38, técnico em agropecuária e administrador geral da empresa, que mora em uma das casas da fazenda com sua esposa e dois filhos, um com 5 e outro com 3 anos de idade. Conta ainda com um tratorista e três vaqueiros (como apresentado na tabela D.10). A empresa mantém todos rigorosamente em dia com as exigências legais trabalhistas. São dedicados e, além do Sr. Waldir, o tratorista, Sr. Marcelo, 42, também é estudioso e ávido por

conhecer novas tecnologias tanto de produção animal quanto vegetal. Rominho tem muitos planos para melhorar a competência dos seus recursos humanos e poder propiciar-lhes ganhos, correspondentemente, melhores. Além dos gastos com pessoal, a empresa paga um pró-labore ao Rominho que é considerado o custo de oportunidade dele, se não estivesse trabalhando em tempo integral na Boqueirão.

Quadro 161 – Capital humano da Fazenda Boqueirão

Pessoa	Formação	Idade	Valor anual total para a empresa (*)
Rominho	Engenheiro agrônomo	32	148.800,00
Sr. Waldir	Técnico em Agropecuária	38	30.165,48
Sr. Marcelo	Fund. incomp.	42	23.067,72
Vaqueiro 1	Fund. incomp.	28	17.744,40
Vaqueiro 2	Fund. incomp.	22	17.744,40
Vaqueiro 3	Fund. incomp.	29	17.744,40
Total			**255.266,40**
(*) O valor anual total para a empresa inclui salários, encargos, benefícios indiretos e custos adicionais para a empresa na gestão da mão de obra, tais como os serviços do escritório de Contabilidade.			

Fonte – Os autores, 2020.

Os **capitais financeiros** da empresa somam R$ 1.166.197,50 dos quais R$ 698.197,50 correspondem aos estoques de animais para venda no ano zero, R$ 30.000,00 em estoques de insumos, R$ 120,000,00 em depósitos à vista ou em aplicações de curto prazo no banco com o qual o Dr. Romualdo e Rominho fazem o giro da empresa (banco Itaú). No lado do passivo estão as quatro prestações anuais devidas ao Bradesco no valor total de R$ 168.000,00. Além disso o Dr. Romualdo tem, ainda, os R$ 218.000,00 aplicados no mercado financeiro (Tabela D.11).

Quadro 162 – Capital financeiro

Item	Crédito (R$)	Débito (R$)
Estoque de animais para venda	**698.197,50**	
Estoque de insumos	30.000,00	
Depósito à vista no banco Itaú	120.000,00	
Investimento no Bradesco	218.000,00	
Dívida Finame (*)		168.000,00
Total	**1.066.197,50**	**168.000,00**
(*) Quatro parcelas de R$ 42,000,00 nos anos 1, 2, 3 e 4.		

Fonte – Os autores, 2020.

Os gastos anuais da Fazenda Boqueirão, atualmente planejados para o ano 6 (rebanho estável), estão indicados na Tabela D.12. Notem que depreciações e juros não estão incluídos naqueles valores.

Quadro 163 – Desembolsos

Desembolsos	ANO 6	%
Pró-labore	148.800,00	29,3%
Mão de obra	106.466,40	20,9%
Administração, impostos, energia elétrica e diversos	36.000,00	7,1%
Manutenção de construções e benfeitorias	28.040,00	5,5%
Manutenção de máquinas e equipamentos	20.405,00	4,0%
Manutenção de pastagens perenes	21.400,00	4,2%
Combustível utilitário	12.200,00	2,4%
Assistência técnica	11.448,00	2,3%
Medicamentos	1.836,00	0,4%
Vacinas	8.000,00	1,6%
Sal mineral	65.000,00	12,8%
Alimentação animal	35.000,00	6,9%
Compra de animais	14.000,00	2,8%
Total de desembolsos	**508.595,40**	**100,0%**

Fonte – Os autores, 2020.

A previsão de gastos com pró-labore do Rominho é de R$ 148.800,00 por ano, já incluídas suas retiradas médias mensais (“salários”), décimo terceiro salário, férias e adicional de férias, demais benefícios indiretos e os encargos sociais (INSS, FGTS, entre outros) que são pagos mensalmente pelo escritório de contabilidade, juntamente com a folha de pagamento dos funcionários, sobre o valor que tem registrado em sua carteira de trabalho. Os gastos anuais com os funcionários, já incluídos os salários, os encargos sociais e todos os outros benefícios indiretos, são estimados em R$ 75106.466,40.

As despesas previstas de R$ 36.000,00/ano referem-se a telefone, serviços do escritório de contabilidade, mantimentos, energia elétrica, combustível, IPVA do automóvel, ITR, contribuições sindicais e outros gastos diversos. Os gastos anuais com a manutenção das benfeitorias e das máquinas e equipamentos são estimados, respectivamente em 2% e 5% sobre o valor atual desses capitais, totalizando R$ 28.040,00 e R$ 20.405,00 por ano.

Já a manutenção das pastagens perenes é, em média, orçada em R$ 21.400,00 por ano ao longo do horizonte considerado, contemplando o combustível gasto em

operações de roçadas, além de insumos como herbicidas e algum fertilizante ou corretivo eventualmente utilizado em algum piquete. O gasto com combustível do veículo utilitário utilizado pelo Rominho é orçado em R$ 12.200,00 por ano. Os serviços de assistência veterinária são orçados em R$ 11.448,00 por ano, contemplando os valores cobrados por cerca de 5 visitas anuais de um médico veterinário à propriedade.

Os gastos com medicamentos variam conforme a evolução do rebanho, sendo de R$ 1.836,00 por ano após sua estabilização. Dentre os gastos destacam-se os controles de ectoparasitas e endoparasitas realizados em todo o rebanho 3 vezes ao ano, uma dose especial de vermífugo nos bezerros em aleitamento e o uso de matabicheiras e antibióticos em alguns animais, sempre que necessário.

Os gastos com vacinas também variam conforme a evolução do rebanho, sendo de R$ 8.000,00 por ano após sua estabilização. As principais vacinas utilizadas são: aftosa, raiva, brucelose e clostridiose. A fazenda fornece sal mineral a todo o rebanho durante todo o ano. O consumo diário médio de sal mineral (6% de fósforo) é estimado em 50 gramas por cabeça, exceto as vacas que consomem, em média, 80 gramas por cabeça por dia de sal mineral com 8% de fósforo. A mineralização custa anualmente para a fazenda (a partir do ano 6), já incluídos os gastos de distribuição, cerca de R$ 65.000,00. Os bois em engorda, por sua vez, consomem na fase de acabamento final (45 dias) cerca de 4 quilos de ração por dia, totalizando um gasto de R$ 35.000,00 por ano, a partir do ano 6. Por fim, outro gasto da fazenda refere-se a compra de animais de reposição, bovinos e equinos. O fluxo de caixa atualmente projetado (diagnóstico) da Fazenda Boqueirão está apresentado na tabela D.13.

Quadro 164 – Fluxo de Caixa da Fazenda Boqueirão no diagnóstico

FLUXO DE CAIXA (DIAGNÓSTICO)											
ITEM	**ANO 0**	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**	**ANO 6**	**ANO 7**	**ANO 8**	**ANO 9**	**ANO 10**
ENTRADAS		**706.997,50**	**831.510,00**	**830.502,00**	**762.690,00**	**880.760,00**	**924.510,00**	**924.510,00**	**924.510,00**	**924.510,00**	**35.188.073,00**
Novilhas de descarte			29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00	29.450,00
Vacas de descarte		191.812,50	199.562,50	354.562,50	286.750,00	286.750,00	356.500,00	356.500,00	356.500,00	356.500,00	356.500,00
Bois gordos		506.385,00	595.897,50	439.890,00	439.890,00	531.960,00	531.960,00	531.960,00	531.960,00	531.960,00	531.960,00
Touros de descarte		8.800,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Valor do capital natural no ano 10											30.474.860,50
Valor das pastagens perenes no ano 10											306.625,00
Valor de construções e benfeitorias no ano 10											712.000,00
Valor de máquinas e equipamentos no ano 10						26.000,00					69.900,00
Valor do rebanho no ano 10											2.700.177,50
SAÍDAS	**31.332.680,00**	**554.598,29**	**487.695,55**	**497.505,85**	**57.306,36**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**
Investimentos	**31.332.680,00**					**72.000,00**					
Valor atual do capital natural	25.000.000,00										
Valor atual das pastagens perenes	2.081.400,00										
Valor atual de construções e benfeitorias	1.402.000,00										
Valor atual de máquinas e equipamentos	408.100,00					72.000,00					
Valor atual do rebanho	2.441.180,00										

FLUXO DE CAIXA (DIAGNÓSTICO)											
ITEM	**ANO 0**	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**	**ANO 6**	**ANO 7**	**ANO 8**	**ANO 9**	**ANO 10**
Desembolsos		**554.598,29**	**487.695,55**	**497.505,85**	**57.306,36**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**	**580.595,40**
Pró-labore		148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00
Mão de obra		106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40	106.466,40
Administração, impostos, energia elétrica e diversos		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Manutenção de construções e benfeitorias		28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00	28.040,00
Manutenção de máquinas e equipamentos		20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00	20.405,00
Manutenção de pastagens perenes		21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00	21.400,00
Combustível utilitário		12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00
Assistência técnica		4.770,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00	11.448,00
Medicamentos		1.439,27	1.592,42	1.711,13	1.804,38	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00	1.836,00
Vacinas		6.271,34	6.938,65	7.455,92	7.862,20	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Sal mineral		50.954,65	56.376,51	60.579,39	63.880,38	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Alimentação animal		26.889,12	24.028,57	29.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Compra de animais		90.962,50	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
RECEITA LÍQUIDA ANUAL	**–31.332.680,00**	**152.399,21**	**343.814,45**	**332.996,65**	**255.383,64**	**300.164,60**	**415.914,60**	**415.914,60**	**415.914,60**	**415.914,60**	**34.679.477,60**

Fonte – Os autores, 2020.

D.3.1.2 Diagnóstico da gestão da Fazenda Boqueirão

Apesar de dispor de índices zootécnicos medianos, a gestão da produção de bovinos de corte não tem sido um grande problema para a Fazenda Boqueirão, pois o Rominho, pela sua boa formação acadêmica e relacionamentos institucionais sabe, de fato, como superar no futuro essas atuais deficiências. Da mesma forma, seu bom relacionamento interpessoal com os poucos funcionários da fazenda lhe garante uma equipe motivada e disposta a se aperfeiçoar no futuro. Entretanto, uma das dificuldades recorrentes enfrentadas por Rominho é na gestão do fluxo de caixa da Fazenda Boqueirão. Quanto deseja realizar viagens, presentear os filhos e netos, realizar reformas na sede da fazenda, entre outros, o Dr. Romualdo frequentemente utiliza as reservas financeiras da fazenda, desequilibrando o fluxo de caixa anteriormente previsto por Rominho. Em suma, a mistura do caixa do negócio (da empresa) com o caixa da família contribui para atrapalhar a comercialização dos animais às vezes vendidos “compulsoriamente” antes do peso ideal ou em épocas de preços mais baixos; e também contribui para não permitir (ou exigir um adiamento) da efetivação de investimentos anteriormente planejados, como a reforma de pastagens, que custam caro e exigem uma época certa para serem realizados.

Outra carência frequentemente observada na gestão do negócio é na compra de insumos, serviços e outros fatores de produção necessários ao funcionamento do processo produtivo. Rominho, apesar da sua boa formação tecnológica, não é muito afeito a negociações. Ele prefere “prestigiar” os revendedores locais que cobram maiores preços nos insumos e serviços adquiridos pela fazenda, relativamente a valores de compras que poderiam ser menores se fossem mais bem negociadas junto a outros fornecedores da capital ou mesmo de outros estados. Rominho também falha atualmente no seu relacionamento comercial com os frigoríficos da região, aceitando passivamente descontos que muitas vezes não refletem a real qualidade dos animais vendidos. Outra dificuldade de Rominho na gestão da comercialização é o não acompanhamento dos preços históricos de mercado, sua sazonalidade e as relações temporais de paridade entre o valor da produção e o valor dos insumos. O conjunto de quadros, a seguir, identifica essas falhas de gestão que precisam ser corrigidas, fundamentalmente, por meio da elaboração de um orçamento anual mais rígido e apoiado pelo Dr. Romualdo e uma maior atenção do Rominho na direção da comercialização da empresa.

Quadro 165 – Grau de importância e eficiência da gestão na Fazenda Boqueirão

ÁREAS ADMINISTRATIVAS								
	PRODUÇÃO		FINANÇAS		COMERCIALIZAÇÃO		PESSOAL	
Eficiência da gestão		3		2		2		3
Grau de importância	4		5		4		2	

GESTÃO FINANCEIRA NA FAZENDA BOQUEIRÃO			
Planejamento das finanças	Eficiência observada		1
	Grau de importância	5	
Organização das finanças	Eficiência observada		1
	Grau de importância	5	
Direção das finanças	Eficiência observada		3
	Grau de importância	5	
Controle das finanças	Eficiência observada		3
	Grau de importância	5	
GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA FAZENDA BOQUEIRÃO			
Planejamento da comercialização	Eficiência observada		3
	Grau de importância	4	
Organização da comercialização	Eficiência observada		1
	Grau de importância	4	
Direção da comercialização	Eficiência observada		1
	Grau de importância	4	
Controle da comercialização	Eficiência observada		3
	Grau de importância	4	

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 166 – Pontos Fortes da Boqueirão

Solos de excelente qualidade da fazenda (solos I e II) e clima regular, sem ocorrências de geadas, permitindo cultivos de alta intensidade em toda a área útil e mais de um cultivo no ano;
Rominho e o administrador da fazenda (Sr. Waldir) têm boa formação técnica e disposição de manterem-se atualizados tecnologicamente;
Excelente relacionamento do Rominho com todos os funcionários da fazenda;
Rebanho da fazenda de qualidade boa para a produção de carne;
A fazenda tem um alto valor estimativo para alguns de seus membros, gerando um valor intangível de difícil mensuração para a posse da propriedade pela família;
Não há dificuldade para transporte de rebanhos e outros produtos e insumos de e para a fazenda desde e até os mercados locais e estadual;
A fazenda tem boas casas para os trabalhadores e suas famílias que residem nela;
A fazenda propicia bons lugar e ambiente de reunião de toda a família;

Fonte – Os autores, 2020.

Quadro 167 – Pontos Fracos da Boqueirão

Baixa capacidade de suporte animal das atuais pastagens;
Baixa taxa de retorno da fazenda, indicando prejuízo alto quando se considera o uso alternativo dos recursos aplicados na empresa;
Baixa disposição da maioria dos membros da família de alocar recursos adicionais para investimentos na fazenda, por meio de desembolsos ou tomando empréstimos bancários, reduzindo as alternativas tecnológicas disponíveis para o Rominho;
Problemas com a gestão financeira da empresa derivados da não separação dos caixas da empresa e do Dr. Romualdo;
Preços relativamente altos dos insumos e serviços comprados no mercado local.

Fonte – Os autores, 2020.

D.3.2 A seleção das Estratégias para o atingimento dos Propósitos

A partir do quadro de análise FOFA foram colocadas ao lado de cada quadrante um novo quadrante intitulado estratégias. Assim, ao lado das ameaças e oportunidades foi desenhado o quadro D.9 de estratégias. O mesmo foi feito para pontos fortes e pontos fracos (quadro D.10). A seguir, Robinho pediu a todos para pensarem em estratégias que poderiam ser utilizadas para aquele fim. Ao ver a possibilidade de venda de parte da fazenda por um valor razoável, o Dr. Marcio e a Jussara, acompanhados de seus respectivos cônjuges, imediatamente sugeriram que fossem vendidos 1250 has e os recursos, ou parte dele, fossem distribuídos entre os três filhos do Dr. Romualdo e de Dona Maria do Carmo. Alguns amigos do Rominho, pesquisadores e consultores da agricultura no MS, tinham lhe dito que a empresa estaria trabalhando no sentido contrário das escalas de produção mais rentáveis no Estado, se parte dela fosse vendida. Rominho, no entanto, sabe que existem outras formas de se atingir escalas de produção competitivas; elas podem ser alcançadas por meio de parcerias, arrendamento de áreas e da prestação de serviços de máquinas para propriedades da região. Como ele estava disposto a gerir a nova empresa de maneira mais eficiente, ele concordou, imediatamente, com a venda e sugeriu que o patrimônio restante fosse incorporado numa sociedade por cotas de responsabilidade limitadas. Desta forma, estaria garantida a integridade da empresa e ele poderia usar uma parte ou todo o dinheiro que recebesse, na integralização, de cotas da sociedade Ltda., permitindo a introdução de novas culturas e tecnologias nas atividades da empresa. Dr. Romualdo e Dona Maria do Carmo compreenderam que a solução sugerida satisfaria a todos e permitiria que esta utilização de seu patrimônio e negócio estaria cooperando para

o atingimento do objetivo de longo prazo, ou propósito, de “ter todos descendentes devidamente encaminhados no sentido da plena realização de suas vidas profissionais, sem dependência de drogas e de outros vícios e com a garantia de trabalhos dignos em atividades da família”. Mesmo sem menção explícita ao eventual problema que poderia surgir com as demandas da Mirna, todos sabiam que a incorporação desta importante parte do patrimônio do Dr. Romualdo e esposa garantiria sua integridade mesmo na ausência de qualquer um dos dois. Com a incorporação do patrimônio restante numa sociedade por cotas de responsabilidades limitadas, Mirna herdaria cotas da sociedade, sem prejudicar seu funcionamento normal. Desta forma, todos concordaram com as duas estratégias básicas propostas!

A partir da definição das duas estratégias, Rominho pode sugerir as demais estratégias, sobre as quais não surgiram objeções significativas. Com a empresa incorporada como uma Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, sua gestão pode aumentar sensivelmente a capacidade de suporte das pastagens por meio da rotação das culturas do binômio soja-milho com pastagens utilizando, principalmente, o fertilizante residual das lavouras. A empresa comprará máquinas e equipamentos para o cultivo da soja-milho e garantirá seu uso eficiente com a prestação de serviços a agricultores da região ou por meio do arrendamento de terras de vizinhos para aumentar sua área de cultivo. Além disso, O SENARMS, a EMBRAPA, e outras instituições do Estado, serão utilizadas no aumento dos estoques dos capitais humano e social e institucional dos recursos humanos da empresa, por meio de cursos, estágios, dias de campo e visitas programadas. A empresa desenvolverá intenso programa de melhoramento animal visando a produção de tourinhos e sêmen para aumentar o valor agregado à sua produção. Ainda, maior escala de produção será conseguida, também, com o uso de parcerias nas atividades de cria (a empresa entra com novilhas, tourinhos e sêmen para agricultores da região e compra toda ou parte da produção que cabe ao parceiro). Finalmente, o milho produzido, ou parte dele, será utilizado no confinamento dos animais produzidos na empresa ou comprados dos parceiros.

Quadro 168 – Estratégias para prevenir possíveis efeitos das ameaças e o aproveitamento de oportunidades

Oportunidades e Ameaças à Boqueirão	Estratégias
▪ Riscos associados à saúde do Dr. Romualdo e os relativos à possibilidade de Mirna ser filha do Dr. Romualdo na integridade da empresa são considerados altos. Na falta do Dr. Romualdo (que tem problemas cardíacos sérios) a integridade da empresa estaria ameaçada porque ela teria que ser vendida, juntamente com o rebanho e capitais físicos, para permitir a divisão do patrimônio. Além disso, a Mirna entraria na justiça pedindo seu reconhecimento como filha e a condição de herdeira (a decisão estaria a cargo da justiça); ▪ Possibilidades de venda de quantidades iguais ou maiores que 1250 há (=>1250 há) por $10.000,00/há à vista para o grupo de capitais argentinos ▪ Acreditam que a "guerra comercial" entre países e as manifestações de alguns membros do governo brasileiro, que refletem orientações hostis a certos governos ou a seus regimes políticos, podem reduzir o comércio do Brasil com estes países, prejudicando os mercados para produtos da agricultura brasileira; ▪ Acreditam que a não aprovação e implementação de reformas políticas pelo Congresso Nacional podem prejudicar, seriamente, a competitividade do agronegócio brasileiro, aumentando o chamado custo Brasil, e reduzindo as chances de crescimento do país pela volta da inflação e continuidade da existência de privilégios incompatíveis com regimes democráticos (Jorge, marido da Jussara, têm objeções à questão dos privilégios). ▪ O mercado de arrendamento de terra, tanto para culturas anuais quanto para a bovinocultura, é bem desenvolvido na região; ▪ Existe mercado na região para produção de tourinhos e de sêmen melhorado para rebanhos Nelore e para cruzamentos industriais, além de canais bem desenvolvidos para comercialização de soja, milho e insumos necessários para sua produção;	▪ Vender 1250 ha de terra da Boqueirão para o grupo de capitais argentinos pelo valor de $12.500.000,00. Os pais, Dr. Romualdo e Sr.ª. Maria do Carmo dividiriam 12.000.000,00 em três partes e doariam para seus filhos. Cada um receberia $4.000.000,00 o que permitiria ao Dr. Marcio pagar sua parte na construção da clínica e a Jussara poderia utilizar seus recursos no mercado de capitais; ▪ Incorporar o restante da propriedade e demais itens de capitais físicos que sobraram em uma sociedade por cotas de responsabilidades limitadas – Sociedade LTDA – das quais os proprietários, Dr. Romualdo e Sr.ª. Maria do Carmo, disporiam como quisessem. Rominho poderia usar seus recursos ($4.000.000,00) na incorporação no capital total da Boqueirão, e recebendo ações equivalentes como contrapartida; ▪ Com a empresa incorporada como uma Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, sua gestão pode aumentar sensivelmente a capacidade de suporte das pastagens por meio da rotação das culturas do binômio soja-milho com pastagens utilizando, principalmente, o fertilizante residual das lavouras; ▪ A empresa comprará máquinas e equipamentos para o cultivo da soja-milho e garantirá seu uso eficiente com a prestação de serviços a agricultores da região e/ou arrendamento de terras de vizinhos para aumentar a área de cultivos; ▪ O SENAR-MS, a EMBRAPA, e outras instituições serão utilizadas no aumento dos estoques dos capitais humano e sociais ou institucionais dos recursos humanos da empresa, por meio de cursos, estágios, dias de campo e visitas programadas;

▪ Rominho acredita que consegue aumentar, sensivelmente, a taxa de retorno da empresa a partir do redesenho das atividades e pelo uso de tecnologias apropriadas; ▪ Rominho têm muito boas ligações com instituições de pesquisa, com o sindicato rural e com o SENAR local e estadual permitindo boas perspectivas de melhorias dos estoques de capitais humano e social e institucional do ambiente da fazenda; ▪ A fazenda pode desenvolver atividades artísticas e culturais para a população local, melhorando o capital social ou institucional da região; ▪ A separação dos caixas da empresa e do Dr. Romualdo pode trazer benefícios por meio da melhor gestão do fluxo de caixa empresarial.	▪ A empresa desenvolverá intenso programa de melhoramento animal visando a produção de tourinhos e sêmen para aumentar o valor agregado à sua produção; maior escala de produção pode ser conseguida com o uso de parcerias na atividade de cria (a empresa entra com novilhas, tourinhos e sêmen para agricultores da região e compra toda ou parte da produção que cabe ao parceiro). O milho produzido, ou parte dele, será utilizado no confinamento dos animais produzidos na empresa ou comprados dos parceiros; ▪ A empresa, por cotas de responsabilidade, irá adotar uma gestão mais profissionalizada, distinguindo a remuneração do trabalho empreendedor (pró-labore para o Rominho) e dividendos para os demais acionistas.

Fonte – Autores, 2020.

Quadro 169 – Estratégias para aproveitar Pontos Fortes e reduzir efeitos de Pontos Fracos da Boqueirão

Pontos Fortes e Pontos Fracos da Boqueirão	Estratégias
▪ Solos de excelente qualidade da fazenda (solos I e II) e clima regular, sem ocorrências de geadas, permitindo cultivos de alta intensidade em toda a área útil e mais de um cultivo no ano; ▪ Rominho e o administrador da fazenda (Sr. Waldir) têm boa formação técnica e disposição de manterem-se atualizados tecnologicamente; ▪ Excelente relacionamento do Rominho com todos os funcionários da fazenda; ▪ Rebanho da fazenda de qualidade boa para a produção de carne; ▪ A fazenda tem um alto valor estimativo para alguns de seus membros, gerando um valor intangível de difícil mensuração para a posse da propriedade pela família; ▪ Não há dificuldade para transporte de rebanhos e outros produtos e insumos de e para a fazenda desde e até os mercados locais e estadual; ▪ A fazenda tem boas casas para os trabalhadores e suas famílias que residem nela; ▪ A fazenda tem boas acomodações e ambiente de reunião para todos membros da família; ▪ Problemas com a gestão financeira da empresa derivados da não separação dos caixas da empresa e do Dr. Romualdo; ▪ Preços relativamente altos dos insumos e serviços comprados no mercado local.	▪ Usar o excelente relacionamento do Rominho com os recursos humanos da empresa, bem como a disposição deles aprenderem e dominar novas tecnologias, na implantação de um ambicioso programa de investimentos no aumento dos estoques de capitais humanos e sociais ou institucionais da Boqueirão; ▪ Desenhar um ambicioso programa de melhoramento animal para a produção de bom material genético para carne industrial (5/8 Angus e 3/8 Nelore) aumentando a agregação de valor à sua atividade pecuária; ▪ Aumentar a escala de produção de carne da fazenda por meio do confinamento de bovinos com o aproveitamento do, ou de parte do milho a ser produzido pela empresa; ▪ Implantar sistemas de controle que permitam apurar anualmente os resultados a fim de se quantificar os dividendos a serem distribuídos aos sócios cotistas. ▪ Realizar orçamentos junto a um maior número de fornecedores de bens e serviços e intensificar as negociações para se obter maiores descontos e produtos de melhor qualidade.

Pontos Fortes e Pontos Fracos da Boqueirão	Estratégias
▪ Baixa capacidade de suporte animal das atuais pastagens; ▪ Baixa taxa de retorno da fazenda, indicando prejuízo alto quando se considera o uso alternativo dos recursos aplicados na empresa; ▪ Baixa disposição da maioria dos membros da família de alocar recursos adicionais para investimentos na fazenda, por meio de desembolsos ou tomando empréstimos bancários, reduzindo as alternativas tecnológicas disponíveis para o Rominho;	▪ Elevar a capacidade de suporte da fazenda por meio da rotação do binômio soja-milho com as pastagens: 3 anos de cultivo de soja-milho em 1/3 da área útil e pastagens no restante; desta forma, nenhum pasto terá mais de 6 anos de formado, depois dos primeiros 6 anos;

Fonte – Autores, 2020.

D.4 DEFINIÇÃO E EXPLICITAÇÃO DAS METAS DA BOQUEIRÃO

D.4.1 Escolha e explicitação das metas da família

Uma vez definidas as estratégias, ou os caminhos que colaboram para o atingimento de determinados objetivos de longo prazo, ou propósitos, da família, é necessário indicar como serão conseguidos os objetivos intermediários que levarão até eles. As medidas de resultados parciais alcançados em datas intermediárias específicas são chamadas metas. Sendo medidas de resultados elas têm, necessariamente, uma dimensão cardinal de mensuração; a outra dimensão é relativa a data. As metas foram explicitadas com colaborações dos participantes da equipe de planejamento estratégico. Na explicitação das metas pressupõe-se, implicitamente, a sua priorização, uma vez que as datas indicam quais delas devem ser atingidas inicialmente. A primeira delas foi a venda dos 1250 ha de terra terá que ser feita imediatamente. Desta forma, ela ficou acertada, depois de consulta com o grupo que comprará a terra, para estar realizada em 45 dias, inclusive com os valores monetários depositados na conta do Dr. Romualdo. Sua redação ficou assim: (i) **ter recebido os 12.500,000,00 pela venda de 1250 has da fazenda Boqueirão dentro de 45 dias**. De forma semelhante, Jussara e seu marido puderam ajudar indicando um período mínimo de tempo para que o restante da fazenda pudesse ser incorporado à sociedade limitada que seria criada e devidamente legalizada na junta comercial e nos órgãos governamentais onde deve ser inscrita e autorizada. A correspondente redação foi: (ii) **ter incorporado os recursos físicos e financeiros e a completa legalização da sociedade por cotas de responsabilidade limitada, Fazenda Boqueirão, dentro de 120 dias**.

Na elaboração das demais metas, o grupo não quis participar, deixando seus detalhes para serem resolvidos por Robinho, que seria empossado como diretor da Fazenda Boqueirão LTDA, tão logo a sua personalidade jurídica estivesse estabelecida. Uma última meta importante foi sugerida pela Jussara e aceita por todos: (iii) **ter explicitado, no prazo de 120 dias, uma taxa de 3% ao ano de rentabilidade para a empresa, no horizonte dos próximos dez anos, com a distribuição mínima de 125.000,00 de dividendos anuais aos acionistas da empresa a partir do 3º ano da sua implantação**. Esta meta refletia o interesse da família; os detalhes técnicos foram deixados para serem preenchidos pela direção da empresa.

D.4.2 Escolha do plano de negócio a ser desenvolvido

Lembrando que receberia $4.000.000,00 em dinheiro, que poderiam ser incorporados à nova empresa com nova distribuição acionária, e sem perder tempo, Rominho pôs-se a trabalhar, juntamente com o Sr. Waldir, na elaboração do plano de negócio para a Fazenda Boqueirão LTDA.

Em vista dos elementos do plano estratégico elaborado pelos membros da família, imagine que você está na posição do Rominho e deve construir um plano de negócio com as etapas necessárias, até que ele possa ser avaliado nas diferentes dimensões relevantes na sua análise. Justifique sua escolha e prepare-se para defendê-la perante os *stakeholders* relevantes.

ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES