



PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – PUC GOIÁS  
PRÓ – REITORIA DE GRADUAÇÃO  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## CUSTOS DO PLANTIO DE GRÃOS NA FAZENDA QUERO QUERO

Bruna Behnen,  
Graduanda em Administração  
da PUC Goiás,  
[bruninhabehten@hotmail.com](mailto:bruninhabehten@hotmail.com)

Orientadora do TCC: Silvana de Brito Arrais Dias, Doutora em  
Ciências Ambientais, Administradora e Economista,  
Professora da PUC Goiás  
[silvanabritoad@gmail.com](mailto:silvanabritoad@gmail.com)

Membro 1: Prof.<sup>a</sup> Ms. Irene Reis, Mestre em  
Administração, Administradora, Professora da PUC Goiás,  
[Irenereis15@hotmail.com](mailto:Irenereis15@hotmail.com)

Membro 2: Prof.<sup>a</sup> Ms. Lúcia Aparecida de Moraes Abrantes,  
Mestre em Administração, Administradora, Professora da PUC  
Goiás,  
[luciamabrantes@hotmail.com](mailto:luciamabrantes@hotmail.com)

## **LINHA DE PESQUISA 1 -GESTÃO ESTRATÉGICA**

### **RESUMO:**

O projeto desenvolvido é de um estudo de caso por meio de uma pesquisa de campo na fazenda Quero-Quero, localizada em Silvânia-Go, foram analisados os gastos no plantio de soja, com o intuito de maximizar os custos e ter uma melhor produtividade. Grande parte dos produtores rurais não planejam seus gastos e se ocorre alguma eventualidade não esperada, acaba afetando o orçamento. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos, e de campo, sendo feita uma entrevista com 100% dos funcionários e o proprietário da fazenda, com o intuito de coletar maiores informações e dados da produção, e essa foi dividida em dois dias, sendo os dias 16 e 17 de abril de 2020 que foram destinados na ida até a fazenda. Pode-se evidenciar que os custos da safra e safrinha estão coerentes e há uma gestão adequada.

**Palavras-Chave:** Maximizar custos, produtividade, orçamento, agronegócio.

### **ABSTRACT**

*The project developed is a case study through a field research at the Quero-Quero farm, located in Silvânia-Go, the expenses in soybean planting were analyzed in order to maximize costs and have better productivity. Most farmers do not plan their expenses and if there is any unanticipated eventuality, it ends up affecting the budget. A bibliographic research was carried out through books and articles, and field, and an interview was made with 100% of the employees and the owner of the farm, in order to collect more information and production data, and this was divided into two days, the days 16 and 17 of April 2020 that were destined to the farm. It can be seen that Harvest and Harvest costs are consistent and there is adequate management.*

**Keywords:** Maximize costs, productivity, budget, agribusiness.

### **INTRODUÇÃO**

A cultura da soja representa o cereal de maior importância econômica em nível mundial. De acordo com dados da Nutrição de safras, acesso em 20 de abril de 2020, a produtividade global de soja na safra 2018/19 chegou a incríveis 362,075 milhões de toneladas em uma área plantada de 125,691 milhões de hectare.

A soja, em seu cenário mundial, mostra que cada vez mais, é importante um profissional dedicado apenas ao controle de gastos da empresa agrícola, com forte entrada de ferramentas digitais e de análise de dados. Se observar em nível de Brasil, o cenário não é diferente, porém com uma velocidade de implantação menor do que o mercado global.

Várias startups no cenário vêm investindo e apostando, no controle de gastos e melhor gerenciamento de dados, e com a sucessão familiar nas atividades agrícolas isso se torna cada vez mais intenso. Principalmente nas propriedades com módulo rural menor, a gestão muitas vezes é feita, mas, na maioria das vezes, não é realizada da maneira correta, usando ferramentas e métodos ultrapassados.

Na região do Estado de Goiás pela alta diversidade no tamanho e forma de

gerenciar, os produtores se adequam de forma lenta às novidades e exigências de uma melhor gestão agrícola. Tem-se a dificuldade de aceitação de muitas tecnologias de gestão. Porém, com a chegada da era digital, cada vez mais deixa-se o arcaico para trás e, gradualmente, se torna realidade um controle de financeiro mais sólido e assertivo.

O artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso dos custos da Fazenda Quero-Quero no período de plantação de grãos, que ocorreu no mês de outubro a novembro/2019 referente a safra de soja, e também nos meses de fevereiro a março/2020, que se refere à safrinha de soja, assim foi analisada a forma de gestão de custos da safra e safrinha com o objetivo de maior lucratividade.

Teve como objetivos específicos:

- Realização do levantamento teórico dos assuntos relativos ao estudo;
- Identificação dos gastos do período de plantio;
- Análise da produtividade dos grãos;
- Análise das despesas com funcionários e auxiliares;
- Identificação da situação de custos e lucratividade da safra e safrinha;

A pesquisa realizada na fazenda Quero-Quero teve como objeto de estudo observar os gastos no de plantio de soja, promover análise dos dados tentando amenizar as despesas e obter maiores lucros.

Por se tratar de uma área de plantio de grande porte e com o uso de maquinários de alto padrão e custo elevado, e com grande número de funcionários, os custos acabam ultrapassando o orçamento.

Com isso, a autora do artigo obteve maior conhecimento da área do agronegócio, tendo mais contato com a rotina administrativa da fazenda e valorizando este ramo de atividade agrícola.

Sendo assim, obteve como questão-problema:

- A demora no início do período chuvoso gerou problemas para o plantio?
- Os custos são geridos de forma adequada e promovem o alcance da produtividade e lucratividade almejada?

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Na busca da melhor compreensão dos assuntos importantes para o desenvolvimento do projeto proposto foi realizada revisão bibliográfica sobre os seguintes assuntos: Administração, Área Financeira, Custos e tipos de custos, Fluxo de Caixa, Produtividade, Lucratividade, Receitas, Despesas, Agronegócio, Crescimento de mercado, Diagnóstico Operacional, Análise SWOT, PDCA; apresentados a seguir.

### **Administração**

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2011).

A Administração é um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica em fixar objetivos a alcançar, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos e oferecer resultados (CHIAVENATO, 2011).

Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz de recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais (SILVA, 2001).

Pode-se observar que a Administração impulsiona diversos tipos de atividades, para alcançar objetivos estabelecidos e alcançar resultados excelentes. Mas para isso, o financeiro da empresa tem que estar relacionado e apto para cumprir novas tarefas.

### **Área Financeira**

Para Assaf Neto; Silva (2002) o administrador financeiro preocupa com a tomada de decisões de investimento e financiamento. As decisões de investimento referem-se à escolha de como alocar os recursos em ativos circulantes, ativos não circulante e permanentes, buscando um determinado retorno a um determinado risco.

De acordo com Weston, Brigham (2000) planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas.

O administrador se preocupa com o financeiro da empresa, e em como suas atividades de produção vão atender as finanças e em como está o fluxo de dinheiro no caixa da empresa, ou seja o dinheiro obtido e gasto em um determinado período tempo.

### **Custos e Tipos de Custos**

Segundo Berbel (2003) custos são os gastos aplicados na produção de um novo produto (materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação etc.)

Custos diretos são os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação aplicados diretamente no produto. São assim chamados, porque são facilmente identificados em relação aos produtos fabricados (exemplos: matéria-prima e mão-de-obra). (BERBEL, 2003).

Com isso, pode-se entender que custo é tudo aquilo que é gasto na produção de uma atividade, podendo ser direto ou indireto, nesse caso da produção de soja, o custo direto se adapta mais, já que se trata dos gastos com materiais e mão de obra.

### **Fluxo De Caixa**

De acordo com Zanella; Leismann (2017) a agricultura possibilitou o crescimento econômico bem como elevou a relevância do Brasil no exterior, visto que o país é um dos maiores produtores e exportadores de grãos do mundo, principalmente quando se refere à produtos alimentícios. Portanto, é decisivo que para o bom andamento deste setor, esteja vinculado ao desenvolvimento econômico, social e sustentável do Brasil.

Diante disso, pode-se observar que o mercado de grãos cresceu bastante, e isso gerou grande valor econômico e os negócios internacionais aumentaram, já que o Brasil se tornou mais relevante nesse setor.

A compreensão do custo de produção representa uma variável expressiva para a análise econômica e para manter a sustentabilidade da propriedade agrícola. Além de conhecer o custo de produção das atividades econômicas é necessário que o produtor acompanhe o mercado para conhecer os preços cometidos e estabelecer o momento de vender sua produção (RICHETTI; CECCON, 2014). O produtor tem que avaliar vários fatores e ver se está no momento certo de vender o que foi produzido, mantendo o bom andamento da propriedade.

O agronegócio exige bastante do produtor, por ser um segmento de muitas mudanças e inovações que acontecem de forma rápida, e que os custos para isso acabam se tornando muito altos. Porém, cada vez mais os produtores têm se preocupado em aumentar suas áreas e se destacar no seu meio de produção com o que tem de mais novo no mercado para eles, e a soja vem se tornando a principal fonte para isso.

### **Produtividade**

King (2007) enfatiza que o significado contemporâneo de produtividade deve ser considerado de maneira ampla, isto é, produtividade significa os esforços para adaptar eficiência à humanidade e harmonizá-la com o ambiente.

A área de produtividade e produção da soja no decorrer das últimas quatro décadas passou por um processo de evolução muito importante. Nestes anos a produção saiu de 12,145 mil toneladas em 1976/77, passando para 95,4 milhões de toneladas em 2015/16, dados esses que confirmam a importância do país no âmbito da agricultura mundial (CONAB, 2017).

Entende-se então, que a produtividade se relaciona com a produção, e em como a produção de um determinado produto, gera uma maior produtividade para o negócio. E isso envolve lucros, a serem colhidos com essa produção que vão gerar ganhos para o produto com a atividade que essa organização desenvolve.

### **Lucratividade**

De acordo com SEBRAE acesso em 03 de junho de 2020, a lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. É também um dos principais indicadores econômicos da empresa, ligado diretamente com a competitividade do negócio.

De acordo com Teixeira e Loiola (2006) a empresa que busca inovação na sua gestão, tende a ser mais produtiva, reduzindo seus custos e aumentando a

produtividade, conseqüentemente torna-se mais lucrativa, e se também realiza práticas inovadoras pode ter como resultado o aumento da lucratividade e do retorno do ativo da empresa no longo prazo.

Para se ter a lucratividade de uma fazenda no plantio, segundo Alves, Souza e Rocha (2012), a renda bruta deve ser maior que os fatores de produção: terra, remuneração mão de obra, administração e outros custeios.

Como visto, a lucratividade é tudo aquilo que foi ganho ou uma vantagem tirada da produção. Sendo assim, quanto mais produtiva ela for mais lucrativa será. Quanto mais inovações e produtos de boa qualidade, assim como a terra e mão de obra forem eficientes, o retorno será muito significativo. Assim, tem-se as receitas que são o que se tem a receber decorrente dessa produção.

### **Receitas**

As receitas decorrem da venda de bens e da prestação de serviços (RIBEIRO; OSNI, 2010).

Segundo Ludícibus (2006) entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondente, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais.

É baseado, no que a empresa tem a receber de montante em um determinado período ou futuramente, ou seja o que tem a receber ou ganhar de lucro na produção.

### **Despesas**

De acordo com Ribeiro (2010) as despesas decorrem do consumo de bens e da utilização de serviços.

As despesas são demonstradas sob o conceito de fluxo, da mesma forma que as receitas, representando as variações desfavoráveis que resultam reduções do lucro/patrimônio da entidade. As despesas representam o uso e o consumo dos bens e serviços no processo de obtenção de receitas (HENDRIKSEN; BREDA, 2007).

As despesas são os gastos que a organização tem a pagar, podendo ser atual ou futuro, ou seja as contas a pagar decorrentes dos custos gerados com a produção.

### **Agronegócio**

O agronegócio assim como qualquer outro tipo de negócio tem pontos a serem observados, analisados e pesquisados afim de obter uma maior lucratividade e uma produção de grande rentabilidade. O mercado da soja tem crescido bastante nos últimos tempos e já tornou-se um dos principais grãos de exportação. Sendo assim, a maior parte das áreas de plantação tem a soja como principal.

É uma produção que exige grandes custos para o produtor, mas também tem um retorno significativo e que move gradativamente a economia do país. Esse ramo de atividade agrícola tem crescido cada vez mais nos últimos tempos e tomado

visibilidade no mercado.

O agronegócio tem a soja como um dos principais grãos, no mundo e tem sido estudada pelas suas inovações tecnológicas, com produção em grandes escalas.

A soja é uma das principais culturas que se adaptam ao Sistema do Plantio Direto (SPD) e tem recebido grande destaque no cenário mundial, por ser uma cultura de bom custo benefício e por ser veículo de inovações tecnológicas, razão pela qual é uma cultura altamente estudada (FERREIRA; FREITAS; MOREIRA, 2015).

O Agronegócio é um segmento que movimenta o país e que tem base nas mudanças econômicas mundiais, impactando local, regional, nacional e internacionalmente (BINOTTO; SIQUEIRA, NAKAYAMA, 2009).

Os pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg, introduziram o conceito de agronegócios nos anos de 1957, elucidando o termo sendo um conjunto da união de todas as ações de produção e disseminação de suprimentos agrícolas bem como seus armazenamentos, procedimentos, distribuição dos produtos agrícolas e itens gerados por eles (BATALHA; SILVA, 2001).

A produção de soja é um dos principais cereais produzidos pelo agronegócio, e tem um alto índice financeiro e de produção, sendo assim exige uma administração da atividade.

Para Callado (2011), o agronegócio é um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, as propriedades rurais, as empresas de processamento e toda a distribuição. No Brasil o termo é usado quando se refere a um tipo especial de produção agrícola, caracterizada pela agricultura em grande escala, baseada no plantio ou na criação de rebanhos e em grandes extensões de terra. Estes negócios, via de regra, se fundamentam na propriedade latifundiária bem como na prática de arrendamentos.

Como visto no tópico anterior, cada vez o trabalho manual está sendo deixado de lado e as máquinas vem tomando o lugar, o que facilita e ajuda no aumento de produção. Assim, os produtores têm aumentando mais suas áreas de produção devido a facilidade que as máquinas oferecem.

As atividades agrícolas estão cada vez mais automatizadas, e o uso da mão de obra manual tem sido deixada de lado, a produção tem crescido cada vez mais e as áreas de produção têm aumentando significativamente a cada ano, dando maior relevância para essa atividade.

De acordo com Mazoyer (2018) as atividades agrícolas que até então eram diversificadas passaram a ser especializadas, tornando-se dependentes de outros setores, passando, então, a ter escala de produção mundial. Surgem as indústrias voltadas ao agronegócio, algumas para suprimentos agrícolas, e outras para substituir o trabalho manual por máquinas.

A nova safra do Brasil deve superar em 4,2% o recorde obtido na temporada recém-finalizada. De acordo com o 1º Levantamento da safra de grãos 2020/21 divulgado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) a produção está estimada em

268,7 milhões de toneladas, superando em cerca de 11 milhões de toneladas o recorde de 257,7 milhões de toneladas da última safra.

O mercado da soja tem crescido cada dia mais, sendo o principal produto exportado, ajudando no crescimento do mercado do nosso país.

### **Crescimento de Mercado**

Os grãos são parte importante das exportações brasileiras e a soja se destaca nessa modalidade. Ela é o principal produto de exportação do país, representando pouco mais de 10% de tudo que o Brasil vende para outros países. Com o aumento da produção de grãos, podem aumentar também as exportações, o que ajuda a balança comercial do país (CASTRO, 2017).

A soja é uma cultura agrícola brasileira que mais cresceu nas últimas três décadas e equivale a 49% da área plantada em grãos do país. A expansão da produtividade está associada aos avanços tecnológicos, ao manejo e a eficiência dos produtores. O grão é componente fundamental na fabricação de rações animais, e seu uso na alimentação humana encontra-se cada vez mais em crescimento (MARCON et al., 2017).

Como abordado pelos autores citados, os grãos têm feito grande parte da exportação, e a soja tem se destacado nesse meio, aumentando ainda mais sua produção e a economia.

### **Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico é visto como uma tentativa de identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma na decisão dos melhores procedimentos a serem seguidos, numa tentativa de solução de tais problemas (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

A melhoria do gerenciamento estratégico e dos processos administrativos, dentro de cada empresa, começa com a elaboração de um diagnóstico que permita, com base nos seus resultados, desenhar um plano de melhoria que oriente as mudanças necessárias para aperfeiçoar os processos de gestão e atingir os objetivos (CALADO, 2011).

O diagnóstico tenta apresentar e avaliar os problemas enfrentados na organização, afim de tentar melhorar e solucionar tais problemas, assim observando o que pode ser melhorado para que os objetivos sejam atingidos e haja um bom ambiente de trabalho. Pode também ser usada, a análise SWOT para avaliar tais pontos e aumentar a produtividade.

### **Análise SWOT**

Para Daychouw (2007), a análise Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

Segundo Andrade et al.(2008), a relação entre ambiente interno e externo presentes

na análise de SWOT, fornece um demonstrativo dos níveis de qualificação da organização e, ainda, apresenta seus índices de competitividade no mercado.

Por meio dessa ferramenta se analisa a organização desejada, observando, assim, os seus pontos fortes e fracos, com o intuito de melhorar a produtividade e o desempenho da empresa.

## **PDCA**

De acordo com Campos (2004) o PDCA de melhoria é utilizado para a solução de problemas e atingir metas de forma contínua. Este método é composto por oito etapas: identificação do problema, observação do problema, análise do processo, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para auxiliar o método são utilizadas ferramentas, de acordo com a complexidade do problema que variam de ferramentas básicas até avançadas.

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, juntamente com uma pesquisa de campo feita na fazenda a fim de obter maior conhecimento e observar o funcionamento do tema abordado. Com uma pesquisa bibliográfica em livros e reportagens, analisou-se os diferentes tipos de pensamentos dos autores.

A pesquisa de campo tem como intuito extrair dados e informações dos 7 funcionários, ou seja 100% dos funcionários e do proprietário, sendo feita por meio de entrevista, coletando dados informativos da fazenda. O levantamento de dados feito pela aluna na fazenda, foi no dia 16 de abril de 2020 e 17 de abril de 2020 e em outubro/2020 que foram os dias que estariam todos reunidos e disponíveis para serem entrevistados. Além da entrevista feita, foi também consultado documentos e registros de tabelas e planilhas da fazenda.

Foi utilizada somente uma pesquisa qualitativa coletando o máximo de informações possíveis, obtendo respostas mais curtas e subjetivas dos entrevistados.

Os resultados obtidos diante essas pesquisas são mostrados por meio de gráficos e dados demonstrativos das informações coletadas, assim podendo observar os problemas e os custos desse plantio. Os dados foram analisados pela aluna e orientadora de TCC, bem como pelo proprietário da fazenda.

## **RESULTADOS**

A organização escolhida como fonte de informação para este trabalho, é a fazenda

Quero-Quero que está localizada no município de Silvânia-Goiás, tem como ramo de atividade a produção agrícola de grãos, se tratando de uma microempresa, de acordo com os dados de classificação do SEBRAE, acesso em 30 de setembro de 2020, segundo o número de funcionários, com um total de 7 funcionários, incluindo o proprietário da fazenda, a produção de grãos é feita desde sempre.

Fazendo um estudo da fazenda Quero-Quero, que faz parte de um grupo de áreas de produção, ela é a sede principal de tudo, onde tem os galpões, escritório, ou seja onde fica armazenado todo o maquinário, peças, sementes e adubos. Porém, o agricultor também possui outras áreas de plantio, das quais ele é proprietário, e essa fazenda em questão ele é o arrendatário. Ao todo são 19 áreas de plantio, incluindo a sede. Tendo em área cultivada 2880 há totais. A fazenda Quero-Quero equivale a 11,98% do total do grupo.

Figura 1 – Foto Panorâmica da Fazenda Quero-Quero.



Fonte: Arquivos da Fazenda, 2020.

A Figura 1 apresenta foto panorâmica da Fazenda Quero-Quero, evidenciando a área de plantação e infraestrutura.

As outras áreas de plantio para quais os funcionários trabalham, estão a mais ou menos 20km de distância da sede principal. Sempre que muda de local todo o maquinário se move essa distância.

Considerando a importância de estabelecer a missão para a organização a autora do artigo, junto com o proprietário da organização estabeleceu a seguinte missão e visão:

**Missão:** Fornecer produtos com segurança e confiança, mantendo um padrão de excelente qualidade para seus clientes, da forma mais correta possível.

**Visão:** Ser boa produtora de grãos e sempre respeitando o meio ambiente, seus colaboradores e clientes, afim de sempre se manter por dentro das novas tecnologias.

A fazenda é produtora de grãos desde o seu início, sendo a soja e o milho os principais grãos produzidos na propriedade. Não é terceirizada, e antes do atual proprietário tomar posse, ela era comanda por três irmãos que moram em outro

Estado. Possui concorrentes que são outras fazendas produtoras de grãos, e seus clientes são as grandes empresas que compram e revendem as sementes.

A fazenda Quero-Quero existe desde 1983, antes disso era apenas cerrado e com o tempo os antigos proprietários foram abrindo as terras para o plantio, e desde então a fazenda passou a ser exclusivamente para o plantio de grãos. No ano de 2016 os proprietários arrendaram para Airton Behnen que desde então é o atual dono e produtor das terras.

Figura 2 – Foto do Escritório da Fazenda Quero-Quero.



Fonte: Arquivos da Fazenda, 2020.

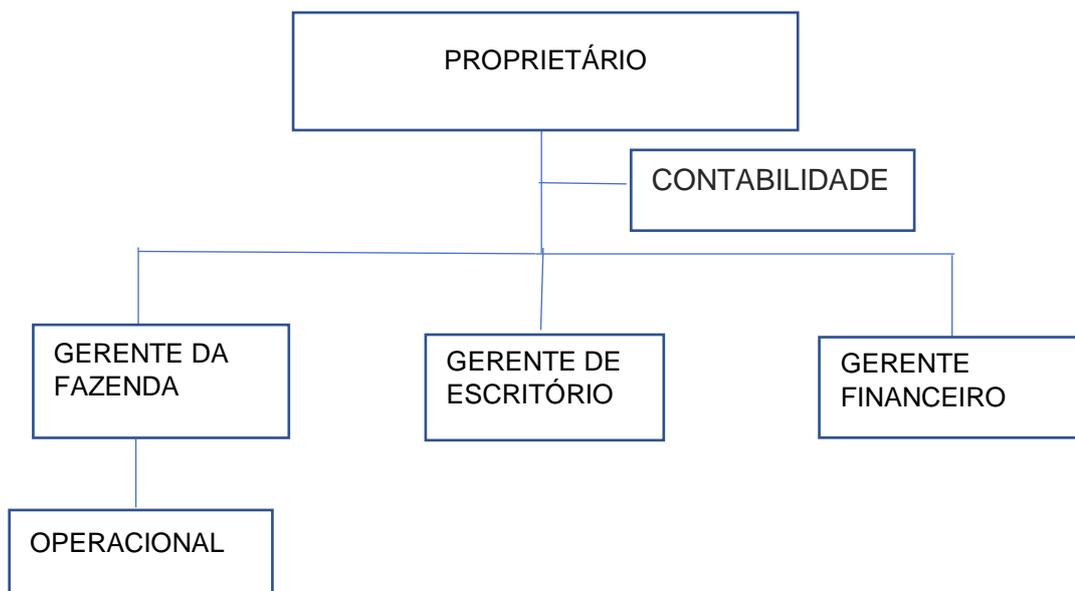
A Figura 2 apresenta o escritório da Fazenda Quero-Quero, local onde se registra os dados relativos à administração da fazenda e toma as decisões.

O proprietário comanda tudo e repassa as ordens para os gerentes, e também junto com um contador faz a contabilidade dos gastos e despesas da fazenda. O gerente da fazenda faz toda a parte operacional e repassa as ordens do proprietário para os peões. Os "peões" são operadores de toda a produção da fazenda.

A gestão financeira da fazenda é feita pelo próprio dono, ou seja, proprietário da fazenda. Ele define os gastos e o que vai ter que ser pago, com isso, se observa o que pode ser diminuído na produção e onde pode ser investido para melhorar a rentabilidade.

A Figura 3, a seguir apresentar a estrutura organizacional da Fazenda Quero-Quero que representa os órgãos e as subordinações.

**Figura 3: Organograma operacional da Fazenda Quero-Quero**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020.

Essa gestão analisa o controle financeiro do caixa, o controle das contas a pagar e receber, o planejamento financeiro e os investimentos a serem feitos na fazenda. Assim, os indicadores de lucratividade, de margem bruta e líquida podem ser observados a fim de maximizar os lucros. As vendas são feitas pelo proprietário e pelo agrônomo que discutem e analisam a melhor forma.

#### **Processo Produtivo:**

O proprietário faz todo o planejamento agrícola, programação das funções, define a variedade e o adubo a ser usado e a quantidade, e também programa a data do início da aplicação do adubo.

Figura 4 – Imagem da área plantada e equipamentos



Fonte: Arquivos da Fazenda, 2020.

A Figura 4 apresentar parte da área plantada e alguns dos equipamentos utilizados.

O peão (1) fica responsável pelo comando da máquina, o peão (2) fica no trator do guincho segurando o Bag com adubo e enquanto isso o peão (3) auxilia na colocação do adubo do bag para a plantadeira. Assim, o adubo é aplicado na terra e se espera a chuva de no mínimo 50mm, e em seguida faz a dessecação.

Figura 5 – Imagem de área plantada na Fazenda Quero-Quero.



Fonte: Arquivos da Fazenda, 2020.

A Figura 5 apresenta imagem de área plantada na Fazenda Quero-Quero.

Chega o momento do plantio, que os peões ficam com as mesmas funções da aplicação do adubo, só que agora com a utilização das sementes de soja, o peão fica pilotando o trator com a plantadeira e outros dois ficam na base para a recolocação da semente na plantadeira.

Depois do plantio, têm o período de colheita que é feita com colhedoras de alta tecnologia, onde cada funcionário fica em uma e vai colhendo e descarregando nos caminhões, quando o caminhão enche é levado os grãos para armazéns de firmas e ficam depositados até a venda, quando o proprietário acha que o valor está com um bom preço.

Os custos representados na Tabela 1 são referentes a 6 meses, que é a duração da safra e da safrinha. O valor é feito a partir do valor por há, pegando esse valor multiplicado por 345ha da fazenda, se encontra o valor total.

O custo com funcionários inclui o salário, benefícios e bônus, então se pegarmos o valor total e dividir pelos 6 meses encontraremos o valor que cada um recebe já com benefícios inclusos, todos recebem o mesmo valor final. Todos os outros custos também são pagos nesses seis meses de plantio, divididos em parcelas.

**Tabela 1 - Estimativa de custos da produção de soja por hectare, durante a**

## Safra e a Safrinha, por semestre.

Custos	Safra			Safrinha		
	%	Valor/há	Valor total da área	%	Valor/há	Valor total da área
<b>Custo com pessoal</b>						
Funcionários	1,88	R\$78,28	R\$27.006,60	2,70	R\$78,28	R\$27.006,60
Consultoria	1,85	R\$76,71	R\$26.464,95	2,64	R\$76,71	R\$26.464,95
<b>Total:</b>	<b>3,73</b>	<b>R\$154,99</b>	<b>R\$53.471,55</b>	<b>5,34</b>	<b>R\$154,99</b>	<b>R\$53.471,55</b>
<b>Custo com equipamento</b>						
Investimentos	14,81	R\$614,68	R\$212.064,60	21,18	R\$614,68	R\$212.064,60
Diesel	2,11	R\$87,50	R\$30.187,50	2,55	R\$73,98	R\$25.523,10
Peças	1,94	R\$80,60	R\$27.807,00	2,78	R\$80,60	R\$27.807,00
<b>Total:</b>	<b>18,81</b>	<b>R\$782,78</b>	<b>R\$270.059,10</b>	<b>26,51</b>	<b>R\$769,26</b>	<b>R\$265.394,70</b>
<b>Custo com infraestrutura</b>						
Arrendamento*	28,91	R\$1.200,00	R\$414.000,00	-	-	-
Frete	1,49	R\$61,70	R\$21.286,50	2,13	R\$61,69	R\$21.283,05
<b>Total:</b>	<b>30,40</b>	<b>R\$1.261,70</b>	<b>R\$435.286,50</b>	<b>2,13</b>	<b>R\$61,69</b>	<b>R\$21.283,05</b>
<b>Custo com matérias primas</b>						
Adubo	16,85	R\$699,38	R\$241.286,10	21,89	R\$635,24	R\$219.157,80
Semente	10,77	R\$447,02	R\$154.221,90	16,47	R\$478,05	R\$164.927,25
Defensivos	13,37	R\$555,14	R\$191.523,30	19,06	R\$553,00	R\$190.784,31
<b>Total:</b>	<b>40,99</b>	<b>R\$1.701,54</b>	<b>R\$587.031,30</b>	<b>57,42</b>	<b>R\$1.666,29</b>	<b>R\$574.869,36</b>
<b>Custo Operacional</b>						
Juros bancários	6,02	R\$249,60	R\$86.112,00	8,60	R\$249,60	R\$86.112,63
<b>Receita Total</b>	<b>100,00</b>	<b>R\$4.150,62</b>	<b>R\$1.431.960,45</b>	<b>100,00</b>	<b>R\$2.901,83</b>	<b>R\$1.001.131,35</b>

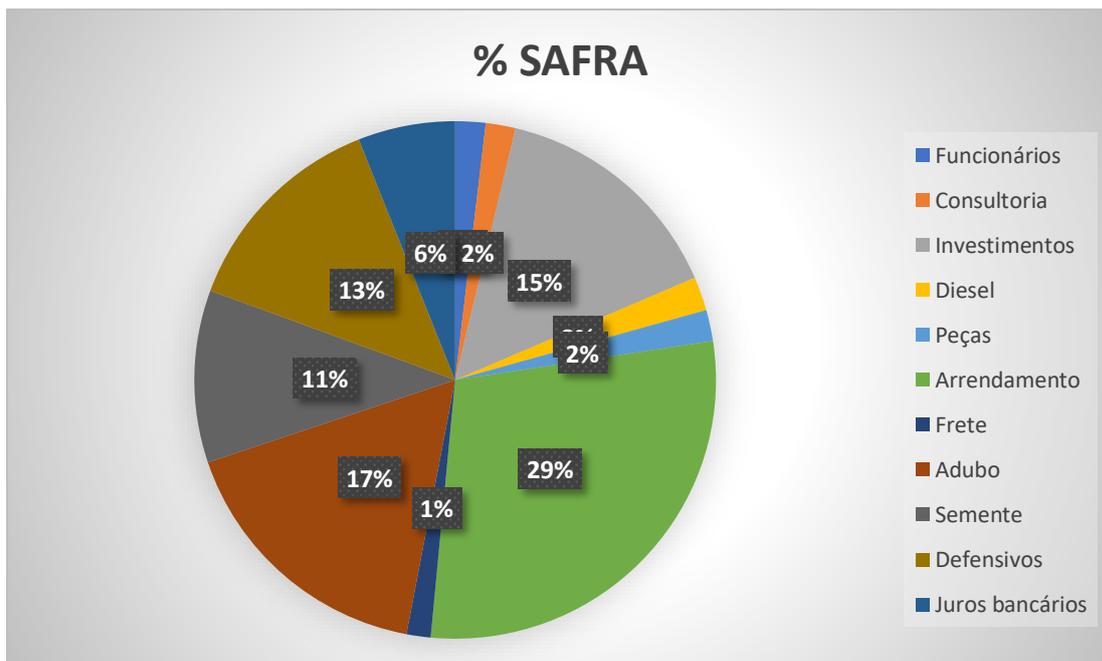
FONTE: Dados da pesquisa de campo, 2020.

O valor da tabela referente ao custo com funcionários é o valor percentual, porque os funcionários são contratados pelo grupo, e foi realizado o custo apenas desta área. O proporcional dessa área é esse demonstrado, por isso é bem menor.

\*Em relação ao arrendamento é pago uma única vez no ano, então é um valor somente. Sendo o único custo pago anualmente.

Os custos foram considerados por hectare para que se tenha uma dimensão dos custos pela área da fazenda como representando a fatia correspondente. Esses custos foram feitos a partir dos custos totais do plantio que são feitos na Fazenda Quero-Quero e também nas outras áreas que o proprietário possui, assim esses valor equivalem a 11,98% da área total, que é dessa unidade/área (Fazenda Quero-Quero).

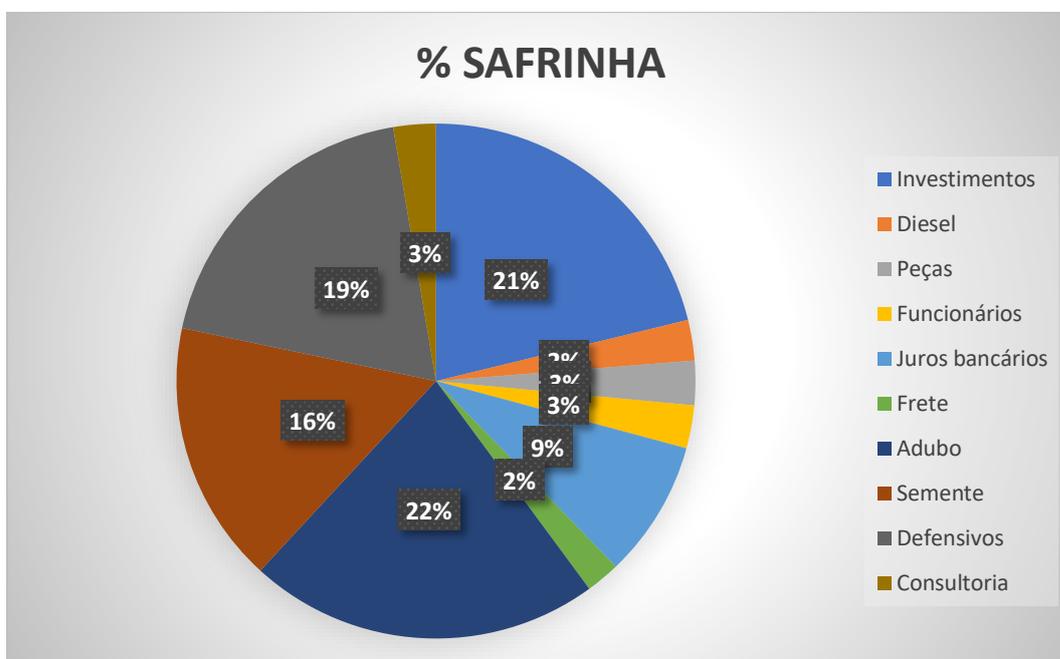
### Gráfico1:Gráfico da porcentagem da Safra



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020.

O Gráfico 1 apresenta o percentual de cada tipo de custo em relação à safra. Pode observar que os percentuais maiores são relativos a arrendamento, adubo, investimentos, defensivos e sementes. Os demais são menos expressivos, mas todos os custos são analisados a cada Safra para evitar redução da produtividade.

**Gráfico 2: Gráfico da porcentagem da Safrinha**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020.

Já na Safrinha altera-se um pouco o % dos custos, sendo os mais expressivos são relativos adubo, investimento, defensivos e semente.

Safra é feita no período de chuva, isso normalmente no mês de outubro até final de novembro ou início de dezembro. Nessa época de safra a chance de haver maior produção e retorno financeiro é grande. Já a safrinha vem depois da safra, do final de janeiro até março, geralmente é uma produtividade menor, devido as condições climáticas.

### **Implementação de ações de melhorias**

O planejamento da safra e safrinha é feito o ano todo, levantando o máximo de informações possíveis de mercado e de manejo para tomar a decisão de qual produto e material vai ser usado, esse planejamento está ligado diretamente à condição climática e é muito dinâmico. Logo, o planejamento que serve para esse ano, não serve para o ano consecutivo, sendo importante estar sempre antenado as novas possibilidades.

O mercado que controla os custos da agricultora é bem dinâmico, já que envolve o mercado internacional também, toda compra é feita pela cotação do dólar, exemplo: insumos (adubos e defensivos). Logo, se o dolar subir, os custos vão subir junto também.

Os custos e produtividade estão bem adequados, já que o proprietário faz parte de um grupo de compras com outros agricultores e esses fazem cotações de preços para ter maior benefício e menor preço. Assim, acaba que compram produtos a um custo 10 a 15% inferior que o restante dos agricultores locais, e a produtividade da fazenda está entre uma das melhores da região, segundo o agrônomo que acompanha todo o processo de produção.

Pode-se analisar por meio das tabelas de custos que a receita total da safrinha é menor se comparada a da safra. Porém, alguns custos são os mesmos nas duas, já que alguns produtos e investimentos são feitos de uma única vez para as duas safras.

No levantamento dos custos com o plantio da soja na safra houve uma receita de R\$ 1.431.960,45 e na safrinha um total de R\$ 1.001.131,35 sendo uma diferença pequena de custos, mas que se analisados e houver um maior planejamento pode haver uma diminuição desses custos, tornando ainda mais adequado para a produção. Sabe-se que na safrinha o custo é sempre menor, devido ser um período de plantio menor.

Após análises identificou-se que é fundamental manter o sistema de planejamento. Pode-se ver que o planejamento é essencial na hora do plantio e com isso, tem que ter uma boa organização. Logo, no período entre as duas safras em que a fazenda e o produtor estão mais tranquilos é importante rever o planejamento, para que na hora do plantio não tenha nenhum incômodo não planejado. Já que em uma safra passada (Safra/2016) houve uma menor produtividade, devido a qualidade dos grãos que não era tão boa, e com isso os gastos ficaram menores dos que foram calculados para serem gastos.

Os custos para o plantio com relação à receita total da fazenda nas duas safras são parecidos, já que os gastos são similares, com pouca diferença de valor, é importante o conhecimento referente à receita e aos custos gerados, e isso ajuda para que a

escolha certa seja tomada na produção e nas estratégias a serem utilizadas.

Os custos estão adequados nas duas safras, mas é importante que haja uma estratégia de controle adequado para o registro dos custos envolvidos, organização das notas e boletos que já foram pagos referentes a essa produção. Isso facilita muito para o proprietário se manter informado, e assim, conseguir os resultados desejados. Sendo assim, melhorando os processos administrativos e o gerenciamento da fazenda. Não houve falhas até a atual produção, mas é sempre bom analisar as estratégias.

## **CICLO PDCA**

É importante que haja um diagnóstico do solo, identificando as características da área e agrupar da melhor forma para a produção, fazendo um planejamento das metas e ações, contando com o apoio de agrônomos que conseguem analisar os custos no longo prazo e a possibilidade de ganho.

Depois disso, toda a equipe tem que estar ciente do que será feito e qual será sua função na produção. Todos têm que estar capacitados e treinados para suas tarefas, para que não haja nenhuma eventualidade não desejada e acabe atrapalhando toda a safra. É importante que cada proprietário saiba o que fazer na sua propriedade, não adianta se comparar ou querer fazer como o outro, pois pode acabar não funcionando.

Em seguida, tem que haver uma checagem da folhagem, se está nascendo bem, se está produzindo da forma desejada, se há ervas daninhas, clima, pragas e outros, para assim tentar corrigir se houver algo e melhorar a performance.

Por último, avalia-se os resultados, reúne-se com toda a equipe para identificar possíveis falhas e estabelece-se cada fator gera no resultado final da safra, agindo de forma rápida e corrigindo para o próximo ciclo de produção.

Não utiliza de nenhum Software devido ao custo elevado deles, e o próprio agrônomo consegue fazer tudo via Excel, mesmo sendo algo mais demorado, mas que consegue cumprir o mesmo papel e ter eficiência para analisar os custos. No fim, do plantio o mesmo faz um livro e entrega ao proprietário com tudo que foi feito nesse período de plantio.

Os funcionários realizam as funções de forma eficiente, já que têm prática naquilo que é designado para eles. A rotatividade é baixa, pois os mesmos funcionários permanecem há muito tempo na fazenda, eventualmente que ocorre a contratação de funcionários que trabalham por dia, quando a demanda é muito grande.

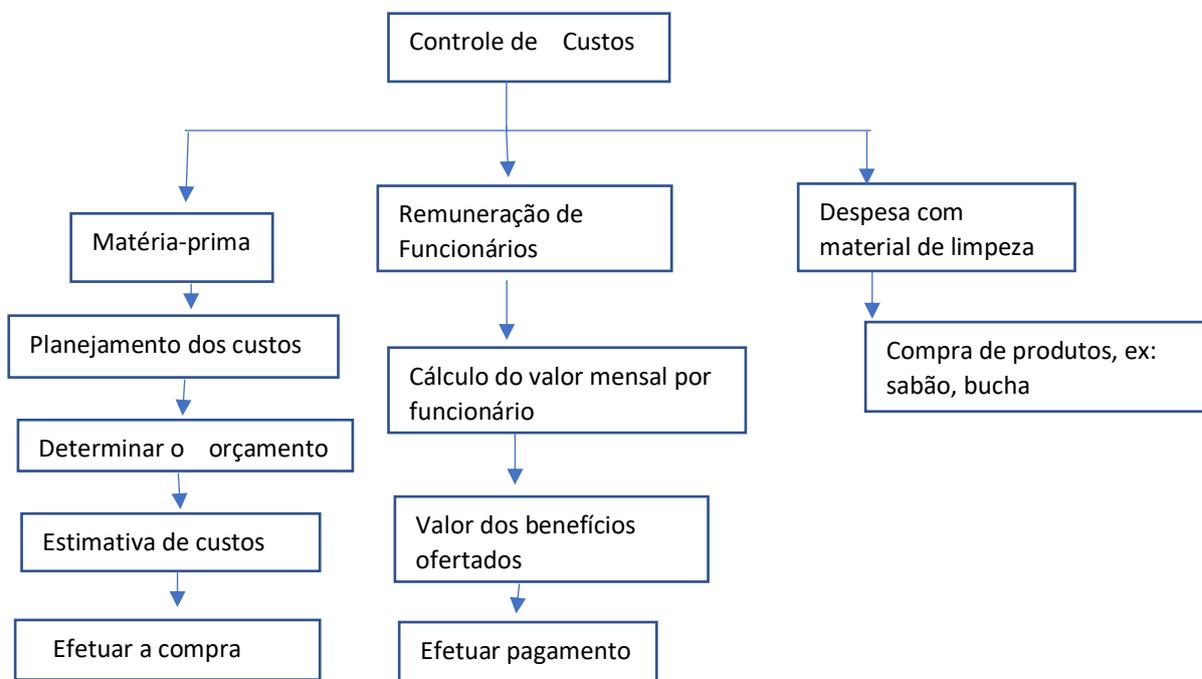
Toda cotação é feita pelo Grupo de compras que eles fazem parte, e o proprietário juntamente com o agrônomo define quais sementes, variedades que vai ser usado, passando o volume para o dono do grupo que faz a cotação de tudo com as empresas.

Os equipamentos passam por uma manutenção preventiva, mas infelizmente algumas vezes ocorre de no meio do plantio estragar algum maquinário devido quebra ou perda de alguma peça, o que acaba atrasando a produção se for alguma peça que tenha que ser encomenda. Com relação aos materiais tudo é comprado de

forma bem antecipada e mais barata, e fica guardado no galpão até o uso.

Atualmente não há nenhum desperdício de material, pois tem todo planejamento feito antes e, com isso, se compra só o necessário, e os gestores consideram adequados todos os custos.

**Figura 6: Fluxograma de Controle de custos**



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa, 2020.

A Figura 6 apresenta o fluxograma de controle de custos realizado atualmente na Fazenda Quero-Quero e que permite alcançar a produtividade adequada de forma a alcançar a lucratividade almejada. Com essa análise de custos tem-se um maior conhecimento e planejamento dos gastos na fazenda em determinado período. E com isso pode-se analisar se estão altos demais para a demanda.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa de campo feita na fazenda Quero-Quero, no município de Silvânia-GO observa-se que os resultados obtidos foram positivos. O objetivo do estudo foi alcançado, já que de acordo com a pesquisa de campo feita, os gastos estão condizentes ao plantio de soja nas duas safras.

No período da safra a chuva atrasou alguns dias, mas não interferiu na produtividade e na safrinha o período de chuva foi mais longo e isso ajudou bastante. Não houve nenhum gasto a mais e a produção foi ótima nas duas safras.

Importante ressaltar que todos os custos com pessoal, equipamento, infraestrutura, matéria-prima e operacional, estão adequados como foi demonstrado anteriormente na Tabela 1, mostrando como é essencial um bom planejamento de custos, evitando, assim, o desperdício e estando tudo adequado nas duas produções, gerando uma produtividade favorável.

A fazenda hoje em dia é bem gerida conforme foi visto na tabela, os investimentos e parcerias de compras estão adequados, e isso reduz custos, e mesmo que se tenha várias unidades do grupo são utilizados os mesmos funcionários nas outras unidades e isso reduz também os custos. A parte de vendas, já tem toda uma forma de negociação com seus clientes, os valores a serem entregues e que se os custos forem bem analisados se tem resultados efetivos.

Conclui-se que é de grande importância um planejamento e organização da fazenda para que haja um plantio de excelente qualidade e, com isso, bons lucros. Novos estudos tendem a ser feitos, como se manter atualizado nas novas tecnologias de mercado e buscar sempre estar antenado ao novo, e dando continuidade da pesquisa nas outras unidades do grupo.

Mesmo com a demora do início do período chuvoso, pode-se evidenciar que a organização não teve maiores problemas e conseguiu alcançar as metas estabelecidas. A produtividade permaneceu e os custos estão geridos de forma adequada e pode-se alcançar a lucratividade almejada.

## REFERÊNCIAS

ALVES,E; SOUZA,G.S; ROCHA,D.P. **Lucratividade da agricultura**. Revista depolítica agrícola. n.2.abr/jun.2012, p. 45-63.

ANDRADE, J. C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. Anais... XIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E IX ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO –Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

ASSAF NETO, A. SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BATALHA, M. O.;SILVA, A. L. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e correntes mercadológicas**.Gestão agroindustrial, v. 2, p. 28-34, 2001.

BERBEL, José Divanil Spósito **Introdução à contabilidade e análise de custos: (simples & prático)**/José Divanil Spósito Berbel. São Paulo : Editora STS,2003.

BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; NAKAYAMA, M. K. **Criação de conhecimento no agronegócio: estudo de casos**. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 3, art. 1, p. 367-384, 2009.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CASTRO, U. **Como uma safra recorde pode ajudar a economia de 2017** : IBGE projeta crescimento no plantio de grãos. Principalmente produto de exportação do Brasil, colheita de soja deve crescer 11%. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/02/10/Como-uma-safra-recorde-pode-ajudara-economia-em-2017>>.

CALADO, Robisom Damasceno. **Método de Diagnóstico de Empresa: uma abordagem segundo os princípios Lean.** 2011.

CONAB. **Safra de grãos supera pandemia e mantém produção com 251,8 milhões de t.** Disponível em: <https://www.conab.gov.br/ultimas-noticias/3319-safra-de-graos-supera-pandemia-e-mantem-alta-producao-com-251-8-milhoes-de-toneladas>. Acesso em: 3 de maio de 2020.

CONAB. **Produção de grãos deve superar 268 milhões de toneladas na safra 2020/21.** Disponível em: <https://www.conab.gov.br/ultimas-noticias/3652-producao-de-graos-deve-superar-268-milhoes-de-toneladas-na-safra-2020-21>. Acesso em: 24 de novembro de 2020.

CONAB – Compêndio de estudos Conab. **A produtividade da soja: análise e perspectivas.** V.10,2017.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração /** Idalberto Chiavenato – 8. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAYCHOUW, M. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FERREIRA, B. G. C.; FREITAS, M. M. L.; MOREIRA, G. C. **Custo operacional efetivo de produção de soja em sistema de plantio direto.** Revista Ipecege, v. 1, n. 1, p.39-50, 2015.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica.** Curitiba: PUC/PR, 2007.

MAZOYER, Marcel. **História das agriculturas no mundo.** São Paulo: UNESP, 2018.

MARCON, E. C., ROMIO, S. C., MACCARI, V. M., KLEIN, C., LÁJUS, C. R. **Uso de diferentes fontes de nitrogênio na cultura da soja.** Revista Thema, v. 14, n. 2, p.298-308, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15536/thema.14.2017.298-308.427>>. doi: 10.15536/thema.14.2017.298-308.427.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** TaubatéSP: Universidade de Taubaté, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil /** Osni Moura Ribeiro. – 27.ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

RICHETTI, A.; CECCON, G. **Viabilidade econômica da cultura do milho safrinha**, 2015, em Mato Grosso do Sul: Embrapa Agropecuária. 2014, 10p. (Comunicado Técnico 196).

SEBRAE. **Cálculo da lucratividade do seu negócio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

TEIXEIRA, J. C. A.; LOIOLA, E. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho organizacional no Brasil**. In: ENANPAD, 30. 2006, Salvador. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil** / Osni Moura Ribeiro. – 27.ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

SEBRAE. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso em: 30 de setembro de 2020.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZANELLA, T. P.; LEISMANN, E. L. **Abordagem da sustentabilidade nas cadeias de commodities do agronegócio brasileiro a partir de sites governamentais**. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, v. 7, n. 2, p. 6-19, 2017.