

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO ZAMBONI BIZOTTO**

**ESTUDO SOBRE O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO LOCALIZADA NA CIDADE DE IPÊ – RS**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**LEONARDO ZAMBONI BIZOTTO**

**ESTUDO SOBRE O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO LOCALIZADA NA CIDADE DE IPÊ – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Área do Conhecimento das Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Produtividade.

Orientador TCC I e II - Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto.

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**LEONARDO ZAMBONI BIZOTTO**

**ESTUDO SOBRE O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO LOCALIZADA NA CIDADE DE IPÊ – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Área do Conhecimento das Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Produtividade.

**Aprovado em:** 30/11/2022.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto - Orientador  
Universidade de Caxias do Sul

---

Profª Dra. Zaida Cristiane dos Reis - Convidada  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó - Convidado  
Universidade de Caxias do Sul

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar o diagnóstico de uma empresa do segmento de agronegócio localizada na cidade de Ipê e sugerir melhorias nos processos com intuito de aumentar a produtividade e conseqüentemente a lucratividade da organização. Após foi realizado uma análise crítica da atual situação de todos os setores da organização, identificando pontos fortes e pontos fracos relacionados com as oportunidades e ameaças provindas do ambiente externo, com isso, permitiu a elaboração da Matriz SWOT. A partir da análise da matriz SWOT, podem ser observados alguns pontos que necessitam de ações de melhoria. Com base em fundamentação teórica dos principais assuntos que seriam abordados nas sugestões de melhoria, foram expostas as mudanças necessárias e criado um plano de ação a fim de atingir estes objetivos, com o principal intuito de ter mais lucratividade no negócio.

**Palavras chaves:** Agronegócio. Ações. Lucratividade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sede da empresa.....	14
Figura 2 - Localização sede da empresa .....	14
Figura 3 - Área para criação de gado.....	15
Figura 4 - Plantação cebola.....	16
Figura 5 - Plantação beterraba.....	17
Figura 6 - Colheita de Soja.....	17
Figura 7 - Rebanho de gado.....	18
Figura 8 - Layout da área de plantio.....	50
Figura 9 - <i>Layout</i> do galpão.....	51
Figura 10 - Matriz SWOT.....	60
Figura 11 - Estatísticas do êxodo rural no Brasil.....	64
Figura 12 - Evolução área plantada .....	66
Figura 13 - Trator valtra 800R .....	82
Figura 14 - Sementeira de cebola .....	83
Figura 15 - Mudas de cebola.....	84
Figura 16 - Enxada rotativa com carretéis.....	84
Figura 17 - Transplante 2022 .....	85
Figura 18 - Plantadeira jumil 6 linhas .....	86
Figura 19 - Trator case farmall 80 .....	87
Figura 20 - Jacto condor 800 litros .....	88
Figura 21 - Segundo reservatório de água.....	89
Figura 22 - Irrigação em funcionamento.....	90
Figura 23 - Novo layout galpão .....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fonte de recursos .....	91
Quadro 2 - Valor do financiamento.....	92
Quadro 3 - Plano de ação .....	93
Quadro 4 - Perspectivas de faturamento.....	94

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	13
2.2	HISTÓRIA DA EMPRESA .....	13
2.3	PRODUTOS .....	15
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	18
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente</b> .....	<b>20</b>
2.5	PARTICIPAÇÕES NO MERCADO.....	22
2.6	VENDAS.....	23
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA .....	23
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>24</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
<b>3.1.1</b>	<b>Negócio</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Missão</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Visão</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Princípios e valores</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1.6</b>	<b>Padrões de controle e indicadores de desempenho</b> .....	<b>27</b>
3.2	INOVAÇÃO .....	27
3.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	28
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	28
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	29
<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL</b> .....	<b>30</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	30
<b>4.1.1</b>	<b>Finalidades da pesquisa de marketing na empresa</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização</b> .....	<b>30</b>

4.2	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	31
4.2.1	Classificação dos produtos e serviços na empresa .....	31
4.2.2	Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos).....	32
4.2.3	Decisão de mix de produtos/serviços e marca.....	33
4.3	PREÇO.....	33
4.3.1	Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos/serviços .....	34
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado .....	34
4.3.3	Estado de demanda em relação ao preço .....	34
4.3.4	Critérios e políticas para aprovação de crédito.....	35
4.4	COMUNICAÇÃO .....	35
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa.....	36
4.4.2	Meios de comunicação utilizados.....	36
4.5	VENDAS.....	36
4.5.1	Critérios utilizados para o planejamento de vendas .....	37
4.5.2	Técnicas para a determinação de quotas de vendas .....	37
4.5.3	Análise de vendas .....	38
4.6	DISTRIBUIÇÃO .....	38
4.6.1	Tipos de canais de distribuição .....	38
4.6.2	Distribuição física.....	39
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	39
4.7.1	Políticas de relacionamento .....	39
4.7.2	Ações de retenção e fidelização .....	40
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	40
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	41
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	41
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais.....	41
5.1.2	Fatores determinantes para os programas de aquisição .....	42
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS .....	42
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra.....	43
5.2.2	Especificações do material .....	43
5.2.3	Aprovação dos fornecedores.....	43
5.2.4	Normas para a solicitação de materiais .....	44

<b>5.2.5 Política de compra de materiais e importação .....</b>	<b>44</b>
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS .....	44
<b>5.3.1 Normas orientativas de controle.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.3 Organização do controle de estoques.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.4 Sistema de codificação de materiais .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.6 Índice de rotação dos estoques .....</b>	<b>46</b>
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	47
<b>6    <b>ÁREA DE PRODUÇÃO .....</b></b>	<b>48</b>
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - PPCP	48
6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO .....	48
6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	49
6.4 PROCESSO DE PRODUÇÃO .....	49
6.5 LAYOUT .....	50
6.6 MANUTENÇÃO .....	51
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	52
6.8 QUALIDADE.....	52
6.9 ENGENHARIA.....	52
6.10 PONTOS FORTES E FRACOS .....	52
<b>7    <b>ÁREA FINANCEIRA .....</b></b>	<b>54</b>
7.1 ESTRUTURA DA AREA FINANCEIRA .....	54
7.2 GESTÃO DE CAIXA.....	54
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	54
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS .....	55
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	55
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO .....	56
7.7 PONTOS FORTES E FRACOS .....	56
<b>8    <b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b></b>	<b>57</b>
8.1 MODELO DE GESTÃO .....	57

8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	57
8.3	ROTINAS TRABALHISTAS.....	57
8.4	SEGURANÇA NO TRABALHO .....	58
8.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	58
8.6	PONTOS FORTES E FRACOS .....	59
<b>9</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>60</b>
9.1	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	60
9.2	TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	61
9.3	OBJETIVOS .....	61
<b>9.3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>61</b>
<b>9.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>62</b>
9.4	JUSTIFICATIVA .....	62
<b>10</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>63</b>
10.1	AGRONEGÓCIO.....	63
<b>10.1.1</b>	<b>Agronegócio no Rio Grande do Sul.....</b>	<b>64</b>
10.2	CULTIVO HORTALIÇAS .....	65
10.3	EMPREENDEDORISMO.....	67
10.4	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	67
10.5	ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO .....	68
10.6	INFRAESTRUTURA.....	69
10.7	LOGÍSTICA .....	70
10.8	FINANÇAS .....	71
10.9	EXPANSÃO DE NEGÓCIOS .....	72
10.10	INVESTIMENTOS .....	73
10.11	MÃO DE OBRA .....	74
10.12	MERCADO .....	76
<b>11</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>78</b>
11.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	78
11.2	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	79
11.3	COLETA DE DADOS .....	79

11.4	ANÁLISE DE DADOS.....	80
<b>12</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>81</b>
12.1	SITUAÇÃO ATUAL .....	81
12.1.1	Descrição do problema.....	82
12.2	PLANO DE MELHORIA.....	82
<b>13</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>95</b>
<b>14</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo realizado na empresa Leonardo Zamboni Bizotto, organização de pequeno porte estabelecida em Ipê, mais precisamente no distrito Vila São Paulo. Trata-se de uma empresa do setor agrícola que trabalha com criação de gado de corte, plantação de grãos e sua especialidade hortifrúti.

Com o mercado do agronegócio em intensa ascensão e competitividade entre os produtores, a organização e controle sobre os processos são de extrema importância para a sobrevivência da empresa.

Uma das formas de tornar a empresa mais competitiva é analisando os pontos em que possam existir gastos desnecessários ou formas de aperfeiçoar os processos para aumentar a produtividade, e conseqüentemente a lucratividade do negócio.

Pensando nisto, foram realizados diagnósticos das áreas administrativas, comercial, materiais, operações, financeiras e recursos humanos, que nos permitiu analisar os pontos fortes e pontos fracos de cada área. Com base nisso e também analisando as oportunidades e ameaças foram realizados o estudo da matriz *SWOT*, onde pode ser verificado a necessidade de melhorias na produtividade por área plantada, principalmente nas plantações de hortifrúti.

O levantamento realizado através da matriz *SWOT*, expos os objetivos gerais e específicos, com intuito definir estratégias para o aumento da produtividade e lucratividade da empresa, conseqüentemente a isso melhorando as tecnologias da empresa e gerando uma potencial possibilidade para a expansão da área plantada.

Os primeiros passos para descrever as melhorias a serem implantadas na empresa foram, a busca de referencial teórico, buscando conhecimento através de livros e artigos das áreas a serem trabalhadas, com mudanças de processos e investimentos em tecnologias.

Posteriormente é abordada a metodologia utilizada na pesquisa acadêmica, o delineamento de pesquisa, em seguida a abordagem de pesquisa e coleta de dados, bem como as ferramentas utilizadas para elaborar a análise de dados e os instrumentos que viabilizaram a apresentação dos mesmos.

A apresentação do problema e recomendações descreve a situação atual da empresa com dados e fatos obtidos através de pesquisa na organização. Em

seguida nos é apresentado o plano de melhoria, com perspectivas de melhorias e gastos necessários para as mudanças propostas.

Para finalizar o trabalho são descritos as limitações de estudos encontrados para a elaboração deste trabalho e as considerações finais do autor, com as principais conclusões obtidas por meio desta pesquisa e a análise quanto ao alcance dos objetivos propostos.

## 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto atua principalmente no setor hortifrutigranjeiro, além atuar com criação de gado de corte, com um histórico recente a ideia da empresa é poder aperfeiçoar seus processos a fim de maximizar sua produção, gerando produtos qualificados e aumentando os lucros.

### 2.1 DADOS CADASTRAIS

- a) **Razão social:** Leonardo Zamboni Bizotto;
- b) **CPF:** 011.161.430-97;
- c) **Inscrição estadual:** 2831020250;
- d) **Endereço:** Capela Nossa Senhora Merce, número 360;
- e) **Bairro:** Rural;
- f) **Município:** Ipê – RS;
- g) **CEP:** 95240-000;
- h) **Telefone:** (54) 99602-8559.

### 2.2 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa foi constituída no início de 2021, após Leonardo Zamboni Bizotto tomar a decisão de sair do atual emprego como gestor industrial em uma indústria localizada na cidade de Caxias do Sul, investindo em algo que lhe trouxesse uma melhor qualidade de vida e também um retorno financeiro, portanto o que até então se tratava de um *hobby* tornou-se algo profissional, o local escolhido foi o campo onde a família se reunia aos finais de semana e onde há 4 anos residia Olmir Roberto Bizotto (Pai).

Após definir seu ramo de negócio, o primeiro grande passo dado foi adquirir o maquinário necessário para o manejo, trator e implementos (enxada rotativa, grade niveladora, pulverizador, carretões, guincho...) específicos para o trabalho com o setor hortifrutigranjeiro, além disso, foi realizado o estudo e projeto para a aquisição do sistema de irrigação para o cultivo.

A empresa atua com criação de gado de corte, possuindo 23 matrizes e um reprodutor, todos de origem europeia e em sua maioria da raça *Hereford*.

A Figura 1 ilustra a sede da empresa, situada em Vila São Paulo no interior de Ipê.

Figura 1 - Sede da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

A área onde fica situada a sede da empresa conta com 12,5 hectares, destes 8 hectares são para o plantio de grãos e hortifrúti, 1,5 hectare com plantação de *pinus elliottii* e o restante conta com vegetação nativa, açude, casa e galpões, conforme ilustra a Figura 2 localização sede da empresa.

Figura 2 - Localização sede da empresa



Fonte: Google Maps (2022).

A segunda área da empresa, fica afastada cerca de 3 Km da sede e conta com uma área de 17,5 hectares e se utiliza apenas 1,5 hectare para plantação de grãos e também plantio de pastagens para o inverno o restante é exclusivamente para a criação de gado, contanto com uma parte de mata nativa, conforme mostra a Figura 3, área para criação de gado.

Figura 3 - Área para criação de gado



Fonte: Google Maps (2022).

### 2.3 PRODUTOS

A empresa trabalha principalmente no setor hortifrúti, potencializando a produtividade e a sanidade através de análise de solo antes do plantio, para que as verduras estejam com a melhor qualidade possível na colheita, outro ponto fundamental no plantio de hortaliças é a irrigação, onde deve ser analisado as condições climáticas e definir quando e como será feita a irrigação.

A análise de solo é realizada antes da programação de compra de insumos e fertilizantes, analisando a necessidade de ajustes com fertilizantes, calcário, adubo orgânico e outras variáveis que apresentem uma deficiência para que a qualidade e produtividade não seja afetada, pois cada cultura exige uma composição diferente no solo.

O principal produto entregue pela empresa até o presente momento foi a cebola, o plantio se iniciou em maio de 2021 e teve sua colheita realizada no final de dezembro de 2021, em uma área de 3 hectares (100x100 metros) tivemos uma produção de aproximadamente 75.000 kg. A Figura 4 ilustra a produção de cebola.

Figura 4 - Plantação cebola



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Outro produto produzido é a beterraba, que tem seu ciclo mais curto aproximadamente 3 meses entre o plantio e a colheita, porém deve ser produzido durante o período de verão, não sendo resistente a geadas e baixas temperaturas principalmente no início do seu ciclo. A grande diferença entre o plantio de beterraba e cebola é o plantio, que é realizado de forma mecanizada, atualmente a empresa aluga o maquinário para realizar o plantio, a Figura 5, apresenta a plantação de beterraba.

Figura 5 - Plantação beterraba



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

A plantação de grãos (soja e milho) também faz parte do faturamento, em menor escala, porém importante para o consumo dos animais da fazenda, auxiliando nos períodos de frio onde temos uma diminuição das pastagens, segue Figura 6 que apresenta colheita de soja, realizada no ano de 2021.

Figura 6 - Colheita de Soja



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Como citado anteriormente, a empresa conta com a criação de gado de corte, possuindo atualmente 23 matrizes e 1 reprodutor, realizando apenas o ciclo até o desmame dos terneiros, onde após é realizado a venda dos mesmos.

O manejo sanitário é necessário, são realizadas vacinas contra brucelose, verminose, tuberculose, carrapatos e bernes. O controle é realizado através de planilha afim de que nunca passe do período de carência de cada vacinação.

O rebanho é criado basicamente a pasto com a complementação de sal mineral, a exceção é no período de inverno, onde a disponibilidade de pasto acaba diminuindo devido a geadas, neste período realizamos o acompanhamento e quando necessário complementamos com milho e farelo de trigo, a Figura 7 representa o rebanho de gado.

Figura 7 - Rebanho de gado



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

## 2.4 AMBIENTE EXTERNO

Segundo Carvalho (2012), o estudo do ambiente externo acaba influenciando dentro das organizações, bem como a criação do conhecimento interno causa impactos no ambiente externo.

A análise das oportunidades e ameaças afeta a capacidade de se obter lucros, portanto para cada tendência ou acontecimento a empresa deve identificar uma oportunidade ou ameaça para seu negócio (KOTLER, 2005).

### **2.4.1 Microambiente**

O microambiente é o que está mais próximo do contato da empresa como, por exemplo, fornecedores, clientes e concorrentes, porém a ação tomada no microambiente dificilmente atinge o macroambiente, nesses casos as opções devem ser analisadas e as ações devem ser realizadas o mais rápido possível (ALVES, 2018).

#### **2.4.1.1 Clientes**

“Cliente é a pessoa que adquire produtos e/ou serviços das organizações para consumo próprio, produção de bens e serviços ou distribuição.” (BRETZKE apud DIAS, 2003, p. 38).

Como a empresa é recente, realizamos as vendas de hortifrúti apenas para Horti Tonello, localizada em Nova Pádua, a produção de grãos geralmente acabamos consumindo em nossa propriedade destinando a alimentação do gado no período de inverno, já o gado de corte vendemos para pecuaristas da região.

#### **2.4.1.2 Fornecedores**

Para Honorato (2004), a empresa sempre precisa estabelecer uma boa política de compra e parceria com seus fornecedores, vários elementos são decisivos na escolha como: tamanho e concentração com relação a outros, diferenciação dos produtos, preço juntamente com qualidade dos produtos, sempre alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Atualmente a empresa atua com diversos fornecedores que atuam nas proximidades (Ipê e Antônio Prado), neste ano começamos a ter contato com fornecedores de Vacaria, onde compramos fertilizantes e vacinas com uma

qualidade superior e um menor custo, também devido a análise de mercado e a compra de quantidades maiores.

#### 2.4.1.3 Sociedade

Segundo Dilthey (2010), a sociedade é comparável ao funcionamento de uma grande máquina, que é mantida em atividade por meio dos serviços de inúmeras pessoas: aquele que é dotado da técnica isolada de sua profissão particular no interior de sua sociedade, por mais primorosamente que possa dominar essa técnica, desempenha o papel de um trabalhador, que se ocupa durante toda a sua vida com um único ponto desse funcionamento, sem conhecer as forças que o colocam em movimento, e, ao mesmo tempo, sem ter uma ideia das outras partes desse funcionamento e de sua ação conjunta com vistas à finalidade do todo.

A mão de obra que é necessária na empresa que está localizada em uma propriedade rural no interior de Ipê é difícil, moradores da região acabam não tendo disponibilidade para trabalhar na empresa.

Em períodos de maior necessidade como plantio e colheita, acabamos contratando empreiteiras de mão de obra que estão situadas na cidade de Vacaria, o custo por pessoa se torna mais elevado também devido ao frete, mas geralmente cumprem com o combinado. O transporte é de responsabilidade da empreiteira, a equipe tem em torno de 30 colaboradores e o grau de escolaridade é baixo.

#### 2.4.2 Macroambiente

Para Chiavenato e Sapiro (2004), macroambiente é o ambiente mais amplo e genérico em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente na atividade da organização que se pretende estudar. É o ambiente genérico que influencia de maneira semelhante todas as organizações.

Na empresa movimentos externos que não são controláveis afetam diretamente o preço de compra de insumos e também o preço de venda dos produtos, fatores climáticos, políticos e atualmente pandemia e guerra também fizeram com que surgissem oportunidades e também ameaças.

#### 2.4.2.1 Fatores econômicos

Segundo Nordhaus e Samuelson (2012), a economia é o estudo da forma como as sociedades utilizam recursos escassos para produzir bens e serviços que possuem valor para distribuí-los entre indivíduos diferentes.

Recentemente tivemos uma influência muito grande nos preços dos insumos devido à pandemia que se instalou no mundo todo, fazendo com que tivéssemos uma enorme variação cambial e conseqüentemente nos preços de compra e venda de produtos.

A política interfere diretamente em fatores econômicos, seja por decisões de mercado ou por movimentos realizados nas taxas de juros aplicados em bancos e em *commodities*. Este ano de 2022 é um ano de incertezas políticas devido a eleição que definirá o próximo presidente que inicia seu mandato no começo do próximo ano.

A guerra entre Ucrânia e Rússia esta mexendo com o cenário econômico mundial, em nosso seguimento afeta diretamente o preço dos fertilizantes, pois segundo Carrançã (2022), o Brasil importa cerca de 85% dos fertilizantes utilizados no país e destes 23% vem da Rússia.

#### 2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Com as inovações tecnológicas e a extensão das exigências dos clientes trazem consigo a necessidade de um constante monitoramento mercadológico, tendo em vista a antecipação de tendências (GUEVARA, 2012).

O aumento da competitividade entre as organizações, a margem estreita e a escassez de mão de obra qualificada, faz com que exista a necessidade por inovações que auxiliem na rapidez e confiabilidade nos processos.

O ramo do agronegócio é um setor emergente em nosso país, diversas opções já existem no mercado nacional, colheitadeiras, maquinas para colher e classificar verduras, plantadeiras automáticas, drones para aplicação de agrotóxicos já estão em pleno funcionamento, porém o custo elevado dificulta a aquisição para pequenos produtores.

#### 2.4.2.3 Fatores climáticos

Em muitas partes do mundo, o clima variou suficientemente nos últimos milhares de anos para afetar os padrões de agricultura e assentamentos humanos. Existem evidências inequívocas de que as atividades humanas já começaram a influenciar o clima (BARRY, 2012).

O ramo do agronegócio depende diretamente de fatores climáticos, principalmente em plantações de verduras, pois a exigência de água é fundamental para a quantidade e qualidade da produção.

Pensando em reduzir estas ameaças à empresa entende da necessidade de irrigação para o cultivo, já foi feita uma represa onde fica uma grande quantidade de água depositada e também um sistema de irrigação com bomba trifásica e aspersores que lançam a água sobre a plantação.

#### 2.4.2.4 Fatores legais

No exercício de sua soberania, o estado exige que os indivíduos lhe forneçam os recursos de que necessita para desenvolver sua atividade financeira, por meio da instituição de tributos (SHINGAKI, 2016).

A empresa sempre está alinhada com as exigências legais para o funcionamento, pois entende que o estado depende da obtenção de recursos através de impostos recolhidos com o faturamento de produtos.

No âmbito dos controles ambientais, prezamos por utilizar agrotóxicos que sejam permitidos para cada cultura plantada e também respeitando os períodos de carência para o consumo humano. Outro fator importante é o descarte adequado dos frascos dos produtos, juntamos e enviamos para os fornecedores, que realizam o descarte corretamente.

### 2.5 PARTICIPAÇÕES NO MERCADO

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto realiza a venda de seus produtos dentro da região da serra gaúcha, sempre prezando pela qualidade e melhor atendimento. Não se tem números exatos sobre a sua participação nos mercados onde atua.

## 2.6 VENDAS

Segundo Moreira (2008), a área de vendas, assim como as outras, sofre influências da filosofia da empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores é em grande parte fruto da conceituação da missão e dos objetivos da organização.

Sempre prezando pela qualidade a empresa não sofre dificuldades em comercializar seus produtos. Também é realizado um estudo sobre os possíveis clientes para que não haja problemas com inadimplência, haja visto que a empresa não tem um grande capital de giro e um problema com falta de pagamento afetaria diretamente na continuidade do negócio.

Como a empresa iniciou a pouco tempo, não temos um comparativo para saber se a empresa está evoluindo ou não. No ano de 2021 a empresa faturou R\$ 55.444,00 com a venda de gado e R\$ 107.609,00 com a venda de cebola, totalizando um faturamento anual de R\$ 163.053,00.

## 2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Para Lobo (2014), produtividade é a relação entre o que se produz (tempo), utilizada para o controle da mão de obra direta, objetivando o aumento da produção, sem necessidade de investimento de capital e mão de obra adicional.

A empresa que está sendo analisada possui área de aproximadamente 30 hectares, onde aproximadamente 8 hectares são aproveitados para o plantio de grãos e hortifrúti, a área restante possui plantação de *pinus elliottii* e destinada a pastagens para o gado.

Com relação ao maquinário, a empresa dispõe de trator e equipamentos para o plantio de hortifrúti, para o plantio de grãos a empresa aluga maquinário para o plantio e colheita. A colheita do hortifrúti é realizada manualmente, contratando empreiteira especializada.

### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Para Cruz (2018), o processo administrativo se trata do conjunto de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados. A cultura também reflete as visões sobre o ambiente interno e particular de cada organização, a fim de atingir objetivos estratégicos da empresa.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2018), planejamento estratégico corresponde a diversas providencias a serem tomadas pelos gestores e responsáveis pela organização, visando situações onde o futuro tende a ser diferente do passado, visando fatores internos e externos onde exerçam influencia na organização podendo tomar ações para minimizar os riscos e potencializar as oportunidades. Deve ser um exercício contínuo e todos os executivos e gestores devem estar alinhados para atingir os objetivos estabelecidos.

Segundo Cruz (2018), o planejamento estratégico é importante para as organizações por muitos motivos, dentre esses possibilita conhecer os processos internos e externos, avaliando as suas ameaças e suas fraquezas, gerando oportunidades e potencialidades, sabendo assim onde é a melhor área para realizar investimentos, oriundo do planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2020), o planejamento estratégico se divide em 3 níveis:

- a) **planejamento estratégico:** é o planejamento amplo e a longo prazo, que abrange todos os níveis da organização, genérico;
- b) **planejamento tático:** abrange cada departamento, médio prazo geralmente 1 ano, um nível intermediário, mais detalhado que o planejamento estratégico;
- c) **planejamento operacional:** planejamento detalhado, abrange cada atividade ou tarefa em específico, acontece em um curto prazo, imediato.

A empresa não conta com planejamento estratégico, tático e operacional descritos, nem documentados. Toda análise passa pelo dono, tomando as decisões conforme fatores externos como clima, preço de insumos e mercado. Também é verificada a questão financeira, a fim de garantir a continuidade do negócio, sempre realizando investimentos pontuais e de forma conservadora.

Desta forma ressalta-se que a empresa não possui planejamento estratégico formalizado em documentos.

### 3.1.1 Negócio

Segundo Gassmann, Frankenberger e Csik (2016), o modelo de negócios define quem são os clientes e o que você está vendendo, são aspectos externos. Como você produz e como o seu negócio é rentável, esses são considerados aspectos internos.

Em resumo, o modelo de negócio define as prioridades em relação ao mercado e processos internos, alinhando os setores de forma genérica para que todos tenham um objetivo em comum.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não tem um plano de negócios definido e documentado.

Porém pode-se definir o modelo como:

**Entregar qualidade e responsabilidade a sociedade.**

### 3.1.2 Missão

Segundo Cruz (2017), a missão deve apresentar o que a organização está disposta a fazer e para quem ela deve fazer. Deve ser uma declaração clara do propósito e das responsabilidades da organização perante os seus clientes e a comunidade em geral.

Formalmente a empresa não tem uma missão definida, mas pode ser descrita como:

**Entregar produtos de qualidade, ter foco em produtividade e lucratividade nos processos, respeitando o ecossistema e oferecendo um ambiente de trabalho seguro e responsável.**

### 3.1.3 Visão

“A visão estratégica deve ser compartilhada por todos os indivíduos que se encontram envolvida em sua realização criativa. A visão é a percepção das

finalidades comuns de uma organização e das maneiras de como as alcançar.” (NETO; PEREIRA, 2014).

A empresa não possui uma visão documentada e formalizada, entretanto o que se almeja como visão é:

**Ser referência na produção de hortaliças na serra gaúcha até 2025.**

### **3.1.4 Princípios e valores**

Demo (2010) define que, os princípios e valores são um sistema de crenças organizadas em três componentes, o primeiro são os cognitivos (manifestações do conhecimento sobre as maneiras corretas de se comportar), afetivos (sentimentos em relação à crença) e comportamentais (influenciam as ações das pessoas).

A definição acima mostra que os princípios e valores são a identidade de uma organização, mostra como que a empresa se comporta perante a sociedade e internamente.

A empresa tem como seus principais valores:

- a) responsabilidade;**
- b) ética com clientes e funcionários;**
- c) preservação do meio ambiente;**
- d) uso racional de agrotóxicos;**
- e) lucratividade.**

### **3.1.5 Objetivos**

Segundo Oliveira (2018), objetivo se define como algo ou situação que se almeja alcançar, definindo responsáveis e prazos para que aconteça, muitas vezes com esforço extra de todos os colaboradores da organização, deve ser algo pensado previamente e exposto com metas claras e objetivas.

Conforme citação acima, os objetivos de uma organização devem ser a criação de valor, ou seja, o lucro e conseqüentemente o aumento do capital.

Embora não tenha descrito e formalizado, a empresa possui os seguintes objetivos:

- a) atingir o faturamento bruto de R\$ 350.000,00 em 2022;**

- b) obter lucro líquido de R\$ 200.000,00 em 2023;**
- c) alcançar o lucro líquido de R\$ 250.000,00 em 2024;**
- d) obter lucro líquido de R\$ 300.000,00 em 2025.**

### **3.1.6 Padrões de controle e indicadores de desempenho**

Para Lobo e Silva (2014), os indicadores são gráficos que devem representar a diferença entre o que foi planejado e o que foi executado durante um período definido, podendo ser diário, semanal, mensal, anual ou outro período pré-definido. Os fatores pelo não comprimento precisam ser controlados e tomadas ações.

“Controle: definição do que deve ser controlado, meios para avaliar o desempenho, comparação do desempenho com as metas e ações corretivas.” (LIMEIRA, LOBO E MARQUES, 2015).

Os procedimentos de controle e indicadores de desempenho não estão documentados na empresa, porém o controle é realizado através de planilhas em Excel, onde podem ser encontradas informações por safra, como insumos utilizados, data de aplicações de plantio, tratamentos, fertilizante, data de colheita, condições e valores de venda.

## **3.2 INOVAÇÃO**

Oliveira (2017) define que a inovação está tem sua origem associada ao conhecimento e tem como objetivo a mudança de processos e comportamentos.

Atualmente, por mais nova que seja a inovação, ela nunca será gerada do zero, surge através de uma combinação de ideias, que tem por objetivo resolver ou minimizar um problema (TJARA, RIBEIRO, 2020).

A empresa entende que as inovações são necessárias para a continuidade do negócio, o setor do agronegócio está em alta e conseqüentemente as melhorias dos processos são apresentadas frequentemente. Pensando desta maneira, as melhorias são realizadas frequentemente em maquinários e também nos processos, visando melhorar ergonomia dos funcionários, maximizar a produtividade e conseqüentemente a lucratividade do negócio.

### 3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Conforme Gonçalves (2017), a informação é um fator chave para as empresas, quanto maior for a quantidade de informações maior será a possibilidade de melhoria nos processos internos. No passado o maior problema era a falta de informações, porém hoje em dia é a forma segura de armazenamento desses dados.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não possui um sistema de informação formal e estruturado, porém possui computador e seus dados armazenados em planilhas digitais.

Os dados não tem nenhum tipo de segurança ou *backup* das informações sobre os processo e financeiras.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO

O modelo organizacional representa a estrutura de atividades, processos, informações, recursos, pessoal, comportamento, objetivos e restrições das empresas comerciais. Cada organização possui seus objetivos, missão e seus processos, alinhados para um objetivo em comum (GUERRINI *et al*, 2013).

Para Gassenferth, Machado e Krause (2013), a estrutura organizacional de alto desempenho depende de três fatores primordiais clima, colaboração e comemorações. A evolução destes fatores proporciona um ambiente de trabalho favorável para que o desempenho e os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A empresa não possui um organograma descrito e definido, por se tratar de uma empresa familiar e com pequeno porte, as decisões estratégicas e organizacionais são definidas pelo diretor, Leonardo Z. Bizotto.

Durante as atividades de plantio e colheita, por se tratar de um período com alta demanda por mão de obra, é contratada empresa especializada para a realização das atividades, há essa necessidade, pois a empresa ainda não possui equipamentos automatizados para a execução destes processos e também a mão de obra local é escassa.

Por já ter experiência na área, o gestor preza pelo bom relacionamento entre os colaboradores, por mais que são terceirizados, pois a qualidade e agilidade do serviço são primordiais.

### 3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

**Pontos fortes:**

- a) preocupação com meio ambiente (2.4.2.4);
- b) inovação de processos e maquinários (3.2);
- c) objetivos financeiros claros (3.1.5);
- d) irrigação sobre os cultivos (2.4.2.3).

**Pontos fracos:**

- a) falta de planejamento estratégico (3.1);
- b) não possui *backup* das informações (3.3);
- c) não possui indicadores (3.1.6);
- d) dependência de mão de obra em períodos sazonais (3.4).

## **4 ÁREA COMERCIAL**

Segundo Sparemberger (2019), “Vender é determinar as necessidades dos clientes e corresponder as suas necessidades por meio do produto vendido. A equipe de vendas precisa conhecer os produtos e suas características, mas principalmente ouvir o que o cliente tem a dizer”.

### **4.1 PESQUISA DE MERCADO**

Lopez e Gama (2005) afirmam que a pesquisa de mercado é maneira certa de a empresa iniciar suas atividades e obter sucesso no mercado. Segundo os autores, a pesquisa de mercado é um investimento necessário, que propicia economia a empresa, fornecendo instrumentos para aproximação com seu mercado consumidor.

Conhecer o mercado que se almeja atingir, estabelecer o segmento do mercado que se quer atuar e identificar o produto que o mercado deseja, representa quase uma garantia de resultados positivos, permanentes e com pequena margem de erro (CASTRO 2011).

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não realiza pesquisas de mercado.

#### **4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa**

Segundo Barquette (2007), a concorrência e o ambiente instável fazem com que as decisões sobre mudanças estratégicas precisem ser pontuais, pois os custos são altos. Devido a isto, o processo decisório precisa ser cada vez mais amparado por técnicas que reduzam as incertezas a ele associada, a pesquisa de marketing se baseia em método científico, e torna as decisões rotineiras mais formais e confiáveis.

A empresa não realiza pesquisa de marketing.

#### **4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização**

Para Mattar (2013), os três principais tipos de pesquisa são:

- a) **exploratória:** uma pesquisa inicial, mais simples, buscar entender melhor um assunto desconhecido, com intuito de gerar dúvidas e instrumento de coleta de dados para um estudo descritivo;
- b) **conclusiva descritiva:** tem como principal objetivo descrever o assunto abordado e possibilita além de descrever os fatos, elaborar hipóteses sobre as razões dos fatos observados;
- c) **conclusiva explicativa:** verificar as hipóteses de pesquisa e poderá constar quais devem ser aceitas como explicativas do fato e quais devem ser rejeitadas.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não realiza pesquisas, porém sempre busca analisar a plantação no dia a dia para que possam ser realizadas ações a fim de garantir a sanidade e produtividade.

## 4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Segundo Nóbrega (2013), serviço é um atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra essencialmente intangível, que não resulte em propriedade de alguma coisa, sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Para Kotler e Armstrong (2015), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida para um mercado como aquisição, apreciação, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade. Definidos de maneira ampla, os produtos podem incluir serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou mistura de tudo isso.

Os produtos da empresa Leonardo Zamboni Bizotto compreendem cebola, beterraba, milho, soja e a venda de gado de corte.

### 4.2.1 Classificação dos produtos e serviços na empresa

Lopez e Gama (2005) enfatizam que é preciso investigar a aceitação comercial do produto para descobrir se o comércio deseja comprar o produto e sob quais condições. É recomendável discutir o produto com clientes potenciais e com prováveis distribuidores que detém experiência na venda de artigos similares.

Chiavenato (2014) relata que o produto deve ser desenhado para satisfazer as necessidades do consumidor e que o produto é muito mais do que um simples

objeto, e torna-se cada vez mais um conceito rico em conotações, para refletir uma imagem que envolve um conjunto total de satisfações.

A empresa vende seus principais produtos, cebola e beterraba, para empresas da região especializadas em classificação e armazenamento, que por sua vez revendem á grandes mercados e Ceasa em todo Brasil. Já na venda de gado de corte, a empresa vende para produtores locais, em sua maioria realizam o processo de engorda para a venda á frigoríficos.

Na parte de grãos, a empresa vende sua produção para um silo próximo a propriedade e alguma parte fica na própria propriedade para consumo próprio.

#### **4.2.2 Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos)**

Todo o produto quando é desenvolvido, leva em consideração a tecnologia disponível no momento, os recursos e analisado o desejo do consumidor. Apesar de toda a análise, não é possível afirmar de fato que terá sucesso e continuidade de vendas, portanto o ciclo de vida do produto é a representação dele no mercado, desde o lançamento até o declínio, passando por diversas etapas (GOBE *et al*, 2012).

Segundo Amaral, Silva e Scalice (2006), o Ciclo de Vida dos Produtos se divide em 4 etapas principais, como podemos verificar a seguir:

- a) lançamento:** observa-se um grande crescimento de venda desse produto, porém com pouca participação no mercado e pouco lucro. Os clientes que compram nesta etapa geralmente são atraídos pelo impulso, por serem os primeiros a possuírem o bem;
- b) crescimento:** nesta etapa as vendas já conseguiram superar as despesas, cresce a participação no mercado e os lucros chegam perto do ápice, o perfil do cliente nesta etapa são pessoas que ao verem a tecnologia sendo bem sucedida, passam a adotá-la;
- c) maturidade:** a taxa de crescimento de vendas quase não é perceptível, porém os lucros chegam ao ápice, pois as despesas já foram amortizadas. Os clientes nesta etapa, sua grande maioria compra por imitação;
- d) declínio:** nesta fase, os lucros passam a ser menores ou até negativos,

sofre um grande declínio na participação no mercado. Para a empresa é importante o monitoramento, para saber em qual momento deve ser descontinuado o produto. Nesta etapa, os clientes são geralmente os fiéis, que realmente gostaram e voltam a comprar o produto.

O Ciclo de Vida dos Produtos na empresa Leonardo Zamboni Bizotto, geralmente não é variável, pois ao atingirem a fase de maturação, devem ser comercializados.

#### **4.2.3 Decisão de mix de produtos/serviços e marca**

Para Reis (2020), o *mix* de produtos é a variedade de produtos que uma empresa oferece aos seus clientes, porém a escolha não pode ser aleatória, deve ser pensada de maneira que os produtos se encaixem.

Pensando em uma variedade de produtos de qualidade para oferecer a seus clientes, a empresa estabelece até o presente momento a venda de beterraba, cebola e grãos, que por sua vez também auxiliam na alimentação como suplemento em períodos de baixa oferta de pastagens ao gado de corte.

Segundo Hiller (2012), a marca de uma empresa é composta por 7 grandes elementos principais nome, logotipo, símbolo, mascote, embalagem, registro e valor de marca.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não possui marca definida.

#### **4.3 PREÇO**

Para Vieira (2010), determinar o preço do produto para ser comercializado, deve-se levar em consideração: o custo de produção, a margem de lucro e a competitividade no mercado. Segundo o autor são fatores que influenciam na formação do preço: competidores potenciais, comissão, despesas de propaganda, margem de lucro desejada, custos de produção, esquemas de financiamentos, frete, seguro e preços praticados.

Biagio (2012) descreve, “O preço dos produtos não pode ser formado apenas com base no custo e nas despesas, mas principalmente na sua qualidade, durabilidade e credibilidade que a marca possui no mercado”.

### **4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos/serviços**

“O preço estará limitado entre o custo e o valor: nenhuma empresa oferecerá produtos por preços inferiores ao custo por tempo indeterminado. Da mesma forma, os clientes somente estarão dispostos a pagar o preço de um produto quando o valor percebido for superior” (BRUNI, 2018).

Yanase (2018) entende que o preço de venda é uma das principais atividades empresariais, a definição equivocada do preço de venda pode arruinar o negócio, sendo uma premissa básica que deve ser superior ao custo, mesmo que em muitos casos acabe sendo imposto pelo mercado. A diferença que existe do preço da venda, os custos e impostos, gera o lucro e a manutenção das atividades empresariais.

Conforme citado anteriormente, a empresa acaba tendo seus preços de vendas definidos pelo mercado, o que é uma grande dificuldade, pois os custos precisam ser bem controlados, para que na colheita não ultrapassem o preço de venda.

Independente do preço que o mercado define, a empresa sempre preza pela sanidade e qualidade de seus produtos, itens decisivos para possíveis compradores e também sendo uma forma de maximizar o preço de venda.

### **4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado**

Segundo Maróstica e Branco (2014), a vantagem competitiva é quando o concorrente não consegue estar a sua frente em curto e médios prazos, outro ponto que diferencia uma empresa em relação a outra é a qualidade e preço do produto oferecido.

A empresa tem seus preços definidos pelo mercado, com pouca variação dependendo da qualidade do produto.

### **4.3.3 Estado de demanda em relação ao preço**

Conforme Pinheiro (2021), o preço de uma mercadoria é regulado por dois fatores, a quantidade efetivamente colocada à disposição dos consumidores e a

quantidade de clientes dispostos a comprar tal produto. Porém alguns pontos podem influenciar neste processo, como o poder aquisitivo da população, impostos, clima, custos de produção, tecnologias, insumos, entre outros.

O mercado onde a empresa atua acaba tendo algumas interferências no preço com relação à oferta, em períodos de entre safras ou em períodos de condições climáticas não favoráveis, a produção no setor acaba caindo e por consequência os preços dos produtos acabam subindo.

#### **4.3.4 Critérios e políticas para aprovação de crédito**

"Podemos dizer que o crédito é a ferramenta pela qual as empresas alicerçam suas vendas, a partir do instante em que tenham confiança na liquidação da dívida assumida pelos clientes" (RODRIGUES, 2012).

A empresa geralmente realiza a venda de seus produtos a vista, porém em casos onde existe indicação ou análise de crédito do comprador, também são realizadas negociações a prazo, no máximo para pagamentos em 30 dias.

#### **4.4 COMUNICAÇÃO**

A comunicação é mais do que um bem social, é também um direito essencial e humano, precisa ser garantido para que as ideias sejam ouvidas, tem um sentido de interação, troca de conhecimentos e experiências, pode ser em forma de emissão ou recebimento (CHINEM, 2010).

"O relacionamento com o cliente se fortalece quanto mais cuidamos da comunicação, o que significa usá-la, por exemplo, como um meio inteligente de solução de problemas e de fazer a informação chegar a quem precisa e no momento certo" (ARRUDA, 2019).

Medeiros e Tomasi (2019) descrevem que hoje em dia não basta apenas vender os produtos para o cliente, é preciso manter sempre satisfeitos, e isso só se consegue com uma boa comunicação, ela que vai manter o consumidor fiel àquela organização.

#### 4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Segundo Macareno e Terciotti (2013), a comunicação é uma transferência de significados entre as pessoas, para que seja capaz de ser entendida, precisa ser compreendida pelos indivíduos no processo comunicativo.

A comunicação na empresa basicamente é realizada pelo proprietário, com meios pessoais e utilizando ferramentas digitais, principalmente através de ligações ou *Whatsapp*.

#### 4.4.2 Meios de comunicação utilizados

Para Ferreira e Malheiros (2016), a facilidade de comunicação e de acesso vem modificando a forma com que nos relacionamos principalmente nas organizações, onde a maior parte dos assuntos é tratada por *e-mail* ou outros recursos digitais, fazendo com que as reuniões e encontros sejam necessários apenas em casos onde a interação pessoal é realmente necessária.

Como citado anteriormente, a comunicação da empresa é realizada de maneira pessoal e também utilizando algumas ferramentas de comunicação digital.

### 4.5 VENDAS

Como descreve Futrell (2014), o objetivo de uma empresa é aumentar o bem estar das pessoas pela venda de produtos e serviços, isso exige a obtenção de lucros para poder sustentar o negocio e fornecer produtos de qualidade para o mercado.

Para Las Casas (2005), as maiores contribuições do setor de vendas para a sociedade são:

**e) economia:** os produtos de industrias ou agricultura não se vendem sozinhos, é necessário que exista uma ação neste sentido, com vendas maiores os consumidores se beneficiam de mais produtos e conseqüentemente cresce a produção e a demanda por empregos e investidores;

**f) melhor padrão de vida:** novidades, benefícios e melhorias são resultado

das empresas que se empenham a vender mais, contribuindo para a melhoria do padrão de vida;

**g) aperfeiçoamento do produto:** as empresas precisam de melhores vendedores para desenvolver novos mercados, são eles que recebem elogios e reclamações, o que auxilia a desenvolver produtos melhores;

**h) atividade empresarial:** devido aos custos que a organização necessita, o setor de vendas é de extrema importância para a obtenção de receita e manter a empresa em funcionamento;

**i) desenvolvimento de profissionais:** o setor de vendas necessita de profissionais polivalentes, capazes de controlar seu tempo, preencher relatórios, assistência a clientes e o mais importante vender, tudo isso aliado a um convívio social intenso.

#### **4.5.1 Critérios utilizados para o planejamento de vendas**

O processo de planejamento de vendas é importante para definir como os recursos da organização serão utilizados, para realizar este processo existem cinco itens que são a base para ter uma previsão concreta, avaliação das oportunidades de mercado, estimativa de potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação de mercado, distribuição e logística (TAVARES, 2007).

A empresa não possui planejamento de vendas formalizado, porém, analisa o mercado sempre antes de definir o cultivo que será realizado, assim podendo prever se haverá muita oferta e conseqüentemente valores baixos de venda.

O volume de produção e também a qualidade do produto depende diretamente de fatores climáticos, como excesso de chuva, variação excessiva de temperatura e estiagem.

#### **4.5.2 Técnicas para a determinação de quotas de vendas**

Para Las Casas (2005), as quotas devem construir os objetivos de uma empresa. É a partir dos objetivos que a previsão de vendas é planejada e as quotas são estabelecidas. Uma vez que a empresa tenha a estimativa de quanto vender em por período, o valor total é dividido entre os vendedores.

A empresa não trabalha com quotas de vendas, porém sempre analisa o mercado e define suas ações para que atinja seus objetivos de faturamento anual, buscando sempre aperfeiçoar sua produção e reduzir os custos.

#### **4.5.3 Análise de vendas**

Segundo Wernke (2018), a análise de vendas permite verificar quais valores de vendas podem ser aplicados, qual o custo de fabricação e a quantidade que precisa ser produzida, afim de atingir os objetivos financeiros.

Devido ao porte da empresa, não possui uma análise de vendas, bem como equipe de vendas e setores.

#### **4.6 DISTRIBUIÇÃO**

“Não agrega valor aos produtos, mas é fundamental para que eles cheguem ao seu ponto de aplicação, de forma a garantir o melhor desempenho dos investimentos dos diversos agentes econômicos envolvidos no processo” (PAOLESCI, 2011).

Para Rocha e Sousa (2017), a distribuição é responsável por colocar produtos ou serviços a disposição dos consumidores finais ou compradores nas quantidades corretas, locais e períodos que necessitem.

##### **4.6.1 Tipos de canais de distribuição**

Segundo Pigozzo (2021), os tipos de distribuições podem ser definidos como direto e indireto, sendo direto para quando o fabricante entra em contato diretamente com o cliente, sem intermediários e o indireto onde o fabricante vende seus produtos para um ou mais agentes de vendas, que por sua vez distribuem para o cliente final.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto, vende todos os seus produtos de forma indireta, dependendo de terceiros para que cheguem os produtos aos consumidores finais.

#### **4.6.2 Distribuição física**

“Distribuição física é o deslocamento efetivo dos bens envolvendo transporte, armazenagem, gestão de estoques e processamento de pedidos” (BENNETT, 1995).

Segundo Telles (2013), a distribuição física consiste em avaliar cinco variáveis, velocidade, confiança, capacidade, disponibilidade e custo. Esses itens devem ser analisados e considerados de forma integral e utilizados como informações de análise para verificar como deve ser realizada esta operação.

#### **4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

Para Zambon e Da Silva (2015), para qualquer organização não basta conhecer seus clientes alvos e sim ser reconhecido por eles, depois de atraídos devem ser fidelizados, ter canais de relacionamento para que possam sugerir, elogiar ou reclamar, assim a empresa consegue definir ações para otimizar seus serviços ou produtos.

“Quando um cliente tem determinada necessidade, fica atento às ofertas, verificando e analisando todas as opções que lhe são apresentadas para escolher a mais adequada a suas características, seu perfil, suas exigências, possibilidades e, assim, iniciar uma relação comercial com a empresa” (ZENONE, 2017).

##### **4.7.1 Políticas de relacionamento**

Segundo Sparemberger (2019), o trabalho para fidelização dos clientes deve ser contínuo, pois conquistar novos clientes é mais trabalhoso e gera mais custos. As organizações devem fazer de tudo para deixar os clientes satisfeitos e oferecer sempre a melhor solução para sua necessidade.

A empresa não conta com política de relacionamento formalizada e documentada, porém sempre trabalha com diretrizes sólidas para atender o cliente da melhor maneira possível entregando produtos de qualidade e com responsabilidade.

#### 4.7.2 Ações de retenção e fidelização

Segundo Oliveira e Lima (2019), processo de captação de clientes e fidelização ficou mais complicado com o aumento do uso da internet, pois os consumidores passaram a ter acesso a uma quantidade maior de informações, como comparativos de preços e descrições de produtos, além da praticidade de entrega e distribuição, o que influencia bastante no processo de compra e aumenta a competitividade.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto procura sempre estar atenta a qualidade do produto e do atendimento, a fim de ter uma parceria contínua, onde cliente e fornecedor saiam ganhando com a negociação.

#### 4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

##### **Pontos fortes**

- a) vendas á vista (4.3.4);
- b) boa comunicação com clientes (4.4);
- c) relação próxima com clientes (4.7);
- d) *mix* de produtos para venda (4.2.3).

##### **Pontos fracos**

- a) preço de venda definido pelo mercado (4.3.1);
- b) não realiza pesquisa de mercado (4.1);
- c) não possui planejamento de vendas (4.5.1);
- d) vendas com intermediários (4.6.1).

## 5 ÁREA DE MATERIAIS

Para Gonçalves (2020), uma boa estrutura na administração de materiais permite uma vantagem competitiva por conta da redução de custos, redução de estoques, uma melhor negociação com fornecedores através de compras planejadas e a satisfação dos clientes por conta dos produtos oferecidos pela organização.

Segundo Alt e Martins (2009), os estoques assumem um papel importante na cadeia de suprimentos, todas as empresas buscam obter vantagem competitiva com relação a seus concorrentes e a oportunidade de atendê-los prontamente e na quantidade desejada é consequência de uma boa administração dos estoques.

### 5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

“A função compra é um segmento essencial, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento” (DIAS, 2019).

Na empresa Leonardo Zamboni Bizotto, o próprio proprietário é responsável pela aquisição dos materiais necessários. Os insumos são adquiridos com base na definição do cultivo e área que será plantada.

A quantidade de adubos químicos e orgânicos é definida através de análise de solo, onde são detectadas as deficiências e com base neste relatório são levantados os custos com fornecedores. Já os tratamentos como fungicidas, inseticidas e herbicidas são definidos por conhecimentos técnicos e também por registros de funcionalidade de cada produto feito nos anos anteriores.

O estoque é analisado ao final de cada cultivo, os produtos tem validade e acabam perdendo potencial com o passar do tempo, por isso, ao final da colheita é realizado inventário dos produtos que sobraram e levado em consideração para a definição de compra na próxima safra.

#### 5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

“Com os preços de venda altamente competitivos, os resultados da empresa

deverão vir do aumento da produtividade, da melhor gestão de material e de compras mais econômicas” (DIAS, 2019).

A empresa sempre busca realizar as compras considerando maximizar os resultados econômicos, otimizando a produção e respeitando a sanidade do produto.

Os fornecedores são analisados no início das cotações, sempre realizando a pesquisa de preços com 3 fornecedores diferentes, porém, não é só analisado o custo, mas também o benefício dos produtos apresentados.

### **5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição**

Para Dias (2009), comprar bem é um dos meios para se reduzir custos, e existem algumas diretrizes para comprar bem, que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas, manter um bom relacionamento com o fornecedor, afim de antever possíveis alterações que possam comprometer o cumprimento do que foi acordado.

A empresa não possui um programa de aquisição formalizado, porém como citado anteriormente, analisa a necessidade e quantidade de cada insumo, buscando o melhor custo x benefício, cotando com pelo menos 3 fornecedores diferentes.

## **5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS**

Segundo Pozo (2015), o objetivo do processo para aquisição de materiais é garantir as exigências de materiais e produtos para sua operacionalidade, devendo ser todos negociados e adquiridos com os preços mais baixos possíveis, satisfazendo os padrões de qualidade, sem colocar os fornecedores em situações de incertezas, ter uma parceria formada para novas negociações.

No processo de compras da empresa Leonardo Zamboni Bizotto é considerado critérios básicos para a definição da compra de insumos como qualidade, custo, prazo e quantidade.

### **5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra**

Para Dias (2019), o pedido de compra é um contrato formal entre empresa e fornecedor, devendo representar fielmente as condições e características da compra estabelecida, o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos de controles e exigências de qualidade constantes no contrato.

A empresa não conta com documento formal de pedido de compra, porém, sempre confere nota fiscal e produto quando recebe o material, a fim de garantir que recebeu o que foi solicitado.

### **5.2.2 Especificações do material**

Um dos principais objetivos da compra de materiais é a aquisição na qualidade desejada, deve atender as exigências de cada aplicação e estar relacionada aquela necessidade, tudo isso com o menor preço possível (DIAS, 2019).

A empresa sempre busca realizar a aquisição dos insumos com enfoque em resolver alguma deficiência ou aperfeiçoar a produção. Os fertilizantes e adubos orgânicos são definidos através de análise de solos, já os agrotóxicos são definidos a fim de minimizar doenças, pragas e ervas daninhas que possam interferir na qualidade e também produtividade na safra, sempre respeitando as boas práticas e analisando a bula de cada produto, pois deve constar se é recomendado para tal aplicação.

### **5.2.3 Aprovação dos fornecedores**

“O cliente irá procurar atuar nos aspectos que possam trazer-lhe vantagens competitivas. Assim, fará uma avaliação dos fornecedores e, se for o caso, o seu desenvolvimento para, finalmente, chegar à fase de negociação de uma parceria” (MARTINS *et al*, 2009).

A empresa não conta com procedimentos descritos e formalizados para aprovação de fornecedores, porém busca conhecer primeiramente a empresa e procura referências positivas a fim de dar sequência em possíveis negociações.

#### **5.2.4 Normas para a solicitação de materiais**

Para Dias (2019), a solicitação de materiais deve ser feita através de ordem de compra, que dá autonomia ao comprador para dar sequência na negociação com os fornecedores, ela é solicitada para um programa de produção, para um projeto ou abastecimento geral da empresa. É no documento que deve informar as quantidades, prazo de entrega, forma de pagamento, transporte e descrições.

Por ser uma empresa de pequeno porte, não existe um documento formal para informar aos fornecedores a necessidade de compra, em cada caso é negociado junto ao fornecedor e definido via ligações ou *WhatsApp*.

#### **5.2.5 Política de compra de materiais e importação**

“Difícilmente uma empresa encontra-se totalmente aparelhada para enfrentar a elevada burocracia destinada à importação de mercadorias. Em razão disso, torna-se indispensável a utilização de empresas especializadas” (GONÇALVEZ, 2020).

A empresa não realiza importação, devido a sua necessidade e também por seu porte ser muito pequeno.

Segundo Dias (2019), a definição de uma política de compras influencia diretamente nos estoques, quando a empresa opta por ter uma compra pré-definida corre o risco de estar comprando produtos inflacionados, e conseqüentemente aumenta os custos e diminuindo sua lucratividade.

A empresa faz a compra dos insumos necessários para a produção no início da safra, apenas em casos pontuais ocorrem compras de insumos no decorrer do processo de produção.

### **5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS**

Para Dias (2009), dimensionar e controlar os estoques são tarefas importantes e preocupantes, descobrir como reduzir o estoque sem afetar o processo produtivo e sem o crescimento dos custos, possuir um estoque certo no momento equivocado é um problema, pois a determinação destes prazos é importante.

Os estoques constituem uma parcela considerável dos ativos da empresa, por isso, eles recebem um tratamento contábil minucioso, um dos grandes desafios é conseguir trabalhar com a menor quantidade de estoques possíveis, as empresas trabalham muito com a filosofia *just-in-time*, ter em estoque somente a quantidade necessária para atender a demanda em um determinado período (Martins *et al*, 2009).

### **5.3.1 Normas orientativas de controle**

“Manter o controle dos itens críticos do almoxarifado é uma das tarefas mais importantes do almoxarife. Informar aos departamentos afetados sobre a possível falta de materiais deve ocorrer o mais rápido possível” (PAOLESCHI, 2019).

A empresa não tem um controle documentado dos estoques, porém sempre ao final de cada safra analisa os insumos que sobraram em estoque para que sejam utilizados o mais rápido possível na próxima oportunidade e também para não comprar itens que já possui.

### **5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais**

Para Dias (2009), a precisão nos registros de controle de estoque é de extrema importância, pois vai de encontro com os objetivos de custo e os serviços que a empresa pretende entregar. Periodicamente a empresa deve realizar inventários físicos para garantir que o que é considerado como ativo está de acordo.

O controle de estoques é realizado pelo dono, sempre que há a necessidade de compra já é contatado o fornecedor e solicitado entrega, para que quando precise ser utilizado posteriormente não atrase o processo.

### **5.3.3 Organização do controle de estoques**

“A armazenagem compreende, indiretamente, operações ou processos auxiliares aos ciclos produtivos, como o acondicionamento, a conservação e o acondicionamento dos produtos” (CAXITO *et al*, 2019).

Para Dias (2009), as maneiras mais comuns de estocagem podem ser

organizadas em caixas, prateleiras, *racks* e empilhamento, sempre informando corretamente entradas e saídas, para que o fisco esteja coerente com o físico.

Na empresa o sistema de organização do estoque é feito através de prateleiras e *pallets*, os agrotóxicos são armazenados em uma sala fechada por cadeado para que somente tenha acesso pessoas que estejam com os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), estão em prateleiras e organizados conforme sua classe (herbicida, fungicida ou inseticida). Já os fertilizantes ficam armazenados em *pallets* dentro do pavilhão.

#### **5.3.4 Sistema de codificação de materiais**

Segundo Paoleschi (2019), a identificação dos materiais em estoque pode ser feita através de códigos de barra de acordo com as necessidades da empresa, sempre utilizando o melhor custo x benefício, nenhum material pode ser movimentado ou guardado sem identificação.

A empresa não possui identificação nos materiais através de codificação.

#### **5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais**

Para Gonçalves (2020), embora o estoque de materiais seja indispensável para o equacionamento da produção e das vendas de produtos, ele tem um custo, represente um alto capital imobilizado, por outro lado o estoque pode ser positivo em casos de oscilações de preços.

A empresa trabalha com estoque baixo, apenas o necessário para a produção de cada safra.

#### **5.3.6 Índice de rotação dos estoques**

“A velocidade na venda dos estoques de produto acabado ou no consumo de matérias-primas pela produção é fundamental, pois, cada vez que o estoque é vendido ou que a produção o consome, a empresa obtém uma parcela de lucro” (DIAS, 2009).

Segundo Pozo (2015), a avaliação de rotatividade dos estoques é simples e

traz uma análise precisa da situação operacional da empresa. Quanto maior for a rotatividade, melhor é a administração logística da empresa, conforme ele descreve, no Japão o índice de rotatividade é de aproximadamente 1 dia, em países desenvolvidos como EUA, Europa e Ásia é de 3 dias e no Brasil 17 dias.

A empresa não mede a rotatividade do estoque.

#### 5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

##### **Pontos fortes**

- a) estoque reduzido (5.3.5);
- b) pesquisa de preços com 3 ou mais fornecedores (5.1.1);
- c) análise de custo x benefício de insumos (5.1.2);
- d) seguir especificações de insumos para cada aplicação (5.2.2);
- e) estoque separado e controle com EPI's (5.3.3).

##### **Pontos fracos**

- a) critérios utilizados no controle de materiais (5.3.2);
- b) análise de aprovação dos fornecedores (5.2.3);
- c) documentação para aprovação do pedido de compra (5.2.1).

## 6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Segundo Ludovico, Penof e Melo (2013), a produção é responsável por disponibilizar ao mercado produtos que a organização oferece a criação e disponibilização de bens e serviços é a principal razão da existência de uma organização, as mudanças também são necessárias ao passar do tempo, para que a empresa passe a produzir de forma mais eficiente.

“Administração da produção é a atividade de gerenciar recursos que criam e entregam serviços e produtos. A função produção é a parte da organização responsável por essa atividade” (SLACK *et al*, 2018).

### 6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - PPCP

Segundo Cardoso (2021), o papel do planejamento, programação e controle de produção é garantir que a produção de um bem ou serviço ocorra eficientemente, e assim produzir bens e/ou serviços como se deve, para isso, os recursos precisam estar disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado, tudo isso pensando em satisfazer a demanda com o menor custo possível.

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto não conta com setor específico de PPCP, porém busca sempre analisar a demanda e comprar os insumos para conseguir produzir o que deseja com o menor custo possível, sempre buscando atingir os requisitos de sanidade e respeitando as orientações dos produtos utilizados.

### 6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

“O sistema produtivo deve ser criado de maneira compatível com as estratégias de cada organização e, reciprocamente, as capacidades dele devem ser consideradas na formulação das estratégias da empresa, segundo suas necessidades” (DA LOBO, SILVA, 2014).

As estratégias da produção na empresa buscam sempre atingir o nível máximo de produtividade aliado aos controles para a sanidade dos produtos, tudo isso deve ser pensado desde o início, analisando o solo e corrigindo com adubos

químicos e orgânicos, utilizar a semente adequada para o local e clima, controle dos defensivos respeitando a carência após cada aplicação e colher no momento certo.

### 6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

A medida de produtividade nada mais é do que quantificar a ação, assumir que o desempenho da operação é derivado das ações tomadas por sua administração. Todo o tipo de mensuração do desempenho é um pré-requisito para julgar se uma operação é boa, má ou indiferente, sem isso é impossível ter o controle sobre uma operação de forma contínua ou melhorar se alguma melhoria está sendo feita (SLACK *et al*, 2018).

A empresa controla sua produtividade através da produção por *hectare* (10.000 m<sup>2</sup>), no início do plantio é definido a semente utilizada e quantidade de sementes por hectare, isso já gera uma noção de quanto será produzido, lógico que existem fatores externos que influenciam neste processo, o mais importante deles é o clima.

Outro fator importante para o controle é o comparativo com anos anteriores, sendo em quantidade de produção, mas também analisando a sanidade com o controle de descartes.

### 6.4 PROCESSO DE PRODUÇÃO

“Para produzir com eficiência e eficácia, torna-se necessário escolher e definir um sistema de produção que seja o mais adequado ao produto/serviço que se pretende produzir” (CHIAVENATO, 2022).

O processo de produção da empresa é simples, começa com o preparo do solo utilizando adubos químicos e orgânicos e utilizando máquinas para a mistura destes itens com a terra, após é realizado o serviço de desenhar os canteiros (cebola / beterraba), processo de plantio seja ele manual ou mecanizado, controle e aplicação de tratamentos fitossanitários conforme as necessidades e por ultimo o processo de colheita.

## 6.5 LAYOUT

Para Neumann (2015), o processo de definição de *layout* determina de forma detalhada o posicionamento relativo entre as áreas da unidade produtiva e estabelece as posições específicas de cada máquina, equipamento, insumos e serviços de apoio. A produtividade dos processos é uma consequência de um *layout* bem elaborado, a fim de reduzir desperdícios com movimentações desnecessárias.

O *layout* da empresa não foi analisado e definido antecipadamente, foram aproveitados os recursos disponíveis no início onde já se encontravam e foram aumentados os espaços, hoje a empresa conta com 2 pavilhões sendo um com 240m<sup>2</sup> (azul) e outro com 285m<sup>2</sup> (vermelho), uma represa para irrigação de aproximadamente 1.200 m<sup>3</sup> (laranja) e área de plantio 8 hectares (amarelo), a disposição de como está organizado pode ser analisado na Figura 8, *layout* da área de plantio.

Figura 8 - Layout da área de plantio.

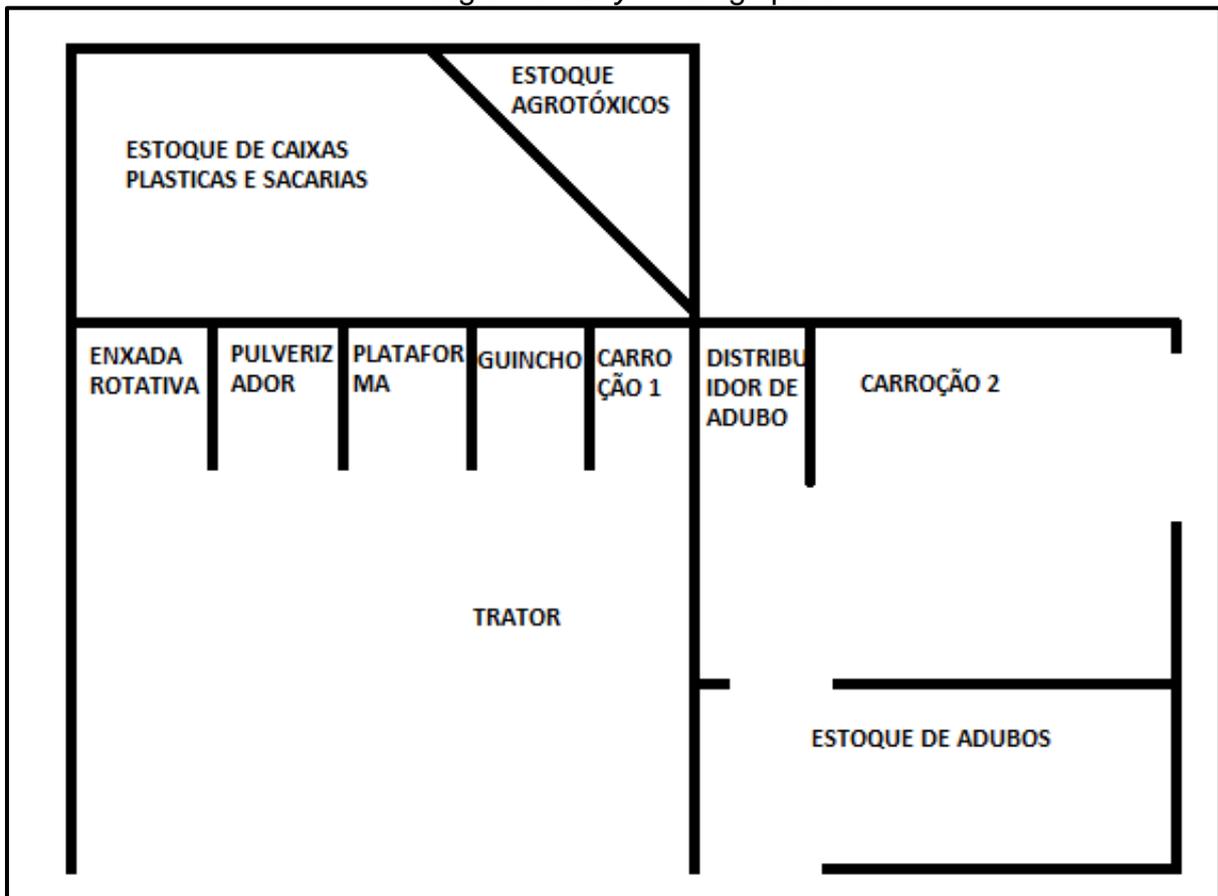


Fonte: Google maps (2022).

O estoque de insumos e maquinários é armazenado em um galpão com 285m<sup>2</sup> e organizado de maneira que facilite a ergonomia de trabalho. Em períodos onde é necessário armazenar a produção como é o caso da cebola, é retirado o maquinário e o galpão é utilizado apenas para armazenar os agrotóxicos e adubos.

A Figura 9 ilustra o *layout* do galpão.

Figura 9 - Layout do galpão.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

## 6.6 MANUTENÇÃO

Conforme Silveira e Da Gregório (2018), alguns fatores devem ser levados em conta para definir qual método para a realização das manutenções, recomendações do fabricante, segurança do trabalho e meio ambiente, características do equipamento e fator econômico. A análise destes itens define a melhor estratégia para a manutenção, podendo ser ela corretiva quando a manutenção é feita após a falha ocorrer, preventiva que acontece antes do problema acontecer e visa diminuir a parada do equipamento para manutenção e preditiva que é realizada somente quando as instalações precisarem delas.

A empresa sempre realiza as manutenções preventivas como lavagem dos equipamentos após o uso, verificação de nível de óleo ou graxa e faz a substituição de peças básicas para que o equipamento não apresente falhas quando for necessário o uso.

## 6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

“Os gestores de transportes comprometem mais de 60% das despesas logísticas totais de uma empresa típica. São também responsáveis pela movimentação do estoque através da cadeia de suprimentos de uma empresa e para os clientes” (BOWERSOX *et al*, 2014).

As movimentações de insumos são realizadas de forma manual e depois é aplicada mecanizada. A colheita é realizada com colheitadeiras no caso dos grãos e no caso do hortifrúti é feita manual, após a colheita a movimentação é realizada de forma mecanizada.

## 6.8 QUALIDADE

“Atualmente, a qualidade é considerada um fator de mercado. Cada vez mais os clientes querem certa segurança e buscam produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços” (LOBO, 2020).

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto busca sempre aperfeiçoar sua produtividade, mas a principal preocupação é com a qualidade de seus produtos. Produtos com sanidade adequada podem ser analisados e assim que detectados se torna um diferencial competitivo para negociações. Outro ponto fundamental é que a produção se trata de alimentos que em sua maioria são para consumo humano, por isso os controles de tratamentos fitossanitários são importantes e sempre é analisado o período de carência de cada produto utilizado antes da colheita.

## 6.9 ENGENHARIA

Segundo Cocian (2016), a engenharia significa a arte da aplicação dos princípios científicos, da experiência, do julgamento e do senso comum, afim de implementar ideias e ações para a humanidade e natureza.

A empresa possui setor de engenharia.

## 6.10 PONTOS FORTES E FRACOS

### **Pontos fortes**

- a) estratégias para atingir os objetivos de produção (6.2);
- b) processo de produção claro e objetivo (6.4);

- c) manutenção preventiva (6.6);
- d) qualidade dos produtos (6.8).

**Pontos fracos**

- a) movimentações manuais (6.7);
- b) não possui setor de engenharia (6.9);
- c) não tem indicador de produção (6.3).

## 7 ÁREA FINANCEIRA

“O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos e, para isso, se envolve nos negócios como um todo” (CHEROBIM, 2016).

### 7.1 ESTRUTURA DA AREA FINANCEIRA

Segundo Chiavenato (2022), a área financeira é a principal da empresa, pois é o setor que toma as decisões vitais para a continuidade do negocio, as três principais atribuições são obter recursos financeiros, utilizar recursos financeiros e aplicar os recursos financeiros excedentes.

O dono da empresa é responsável pelo controle da área financeira, pela tomada de decisões e controle administrativo. A empresa realiza o controle financeiro separado por cada safra plantada, controlando e arquivando as notas de entradas e saídas, no fim é realizado o comparativo e analisado o retorno financeiro obtido.

### 7.2 GESTÃO DE CAIXA

“Informações sobre os fluxos de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa, bem como as necessidades da entidade em utilizar esses fluxos de caixa” (SALOTTI *et al*, 2019).

A gestão do fluxo de caixa é realizada pelo proprietário, analisando as entradas e saídas, verificando as movimentações financeiras e controlando a estabilidade financeira para que tenha capital de giro em caixa.

### 7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Segundo Wernke (2018), a adequada determinação dos preços de venda é fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações, importante ser analisado os custos para que de forma alguma ultrapasse o preço de venda, afim de

se obter lucro.

A empresa não tem muita influencia sobre o preço de venda, uma vez que o mercado é muito volátil e apresenta mudanças nas cotações dos preços de venda por fatores externos. O que está ao alcance da empresa é realizado, como a análise através de contatos para saber se há muitos produtores da região que também estão plantando acultura desejada, isso influencia no preço de venda, uma vez que quando há muita oferta o preço acaba caindo.

Um fator que pode ser controlado pela empresa e é utilizado como argumento para aumentar o preço de venda é a qualidade e sanidade dos produtos vendidos.

#### 7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Segundo Marion (2018), a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa, todas as movimentações financeiras passam pela contabilidade que resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa.

A empresa não conta com setor de contabilidade e também não terceiriza este serviço. Devido ao porte o controle é realizado através de planilhas de Excel e controle de notas de receitas e despesas. A empresa não possui relatórios documentados ou indicadores.

#### 7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

“Como o dinheiro vale mais hoje do que amanhã, então quem tem o recurso, o agente superavitário, só abre mão do consumo hoje, se for receber um valor maior no futuro” (CHEROBIM, 2016).

A análise dos investimentos na empresa é realizada pelo proprietário, levando em consideração as necessidades da empresa, capital de giro e também o retorno que pode ser obtido com o investimento. Geralmente é utilizado capital próprio para o investimento em maquinário ou melhorias na área de plantio que possam ocorrer.

## 7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

A controladoria tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo, deve ser realizada por um profissional com larga experiência e ter habilidade no relacionamento com os gestores de cada área (JORGE, 2008).

“O plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros” (PADOVEZE, 2012).

A empresa não possui planejamento financeiro e orçamentário.

## 7.7 PONTOS FORTES E FRACOS

### **Pontos fortes**

- a) controle da área financeira (7.1);
- b) bom fluxo de caixa (7.2);
- c) análise de investimentos para obter retorno (7.5).

### **Pontos fracos**

- a) preço de venda definido pelo mercado (7.3);
- b) não possui indicadores financeiros (7.4);
- c) não possui planejamento financeiro e orçamentário (7.6).

## 8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

“A expressão Recursos Humanos (RH) refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de utilizar suas habilidades e competências para aplicar e dinamizar os recursos organizacionais” (CHIAVENATO, 2020).

### 8.1 MODELO DE GESTÃO

O sucesso das organizações depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o talento ou o capital humano, a expressão capital humano se refere ao valor econômico do conhecimento, habilidades e as aptidões dos funcionários de uma empresa (SNELL *et al*, 2020).

A empresa não possui um modelo de gestão definido, pois a maior necessidade de mão de obra é sazonal, ocorre em períodos de plantio e colheita onde é contratada empresa terceirizada especializada na área, nos demais períodos o trabalho é realizado pelo dono.

### 8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Marras (2016), toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma seus costumes, suas crenças e valores, pela cultura a empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta e controla o comportamento daqueles que a formam.

A empresa não possui uma cultura organizacional descrita, pois quem trabalha diariamente é somente dono e em períodos de alta demanda é contratada empresa terceirizada. A empresa busca sempre ter respeito e orientar de forma positiva a todos que fazem parte do processo.

### 8.3 ROTINAS TRABALHISTAS

Para Chiavenato (2020), os trabalhos com elevada variedade eliminam a rotina e a monotonia e são mais desafiantes. Não há variedade quando o trabalho é sequencial e monótono, quando a pessoa não pode conversar com os colegas,

quando seu trabalho é rigidamente programado por terceiros, quando sua área de trabalho é limitada pelo gestor, quando os insumos de seu trabalho dependem totalmente do gestor

Por ser empresa de pequeno porte, a empresa não possui atividades rotineiras, a maior parte do ano somente o proprietário trabalha e acaba exercendo diversas funções. Quando tem a necessidade de contratar serviço de mão de obra terceirizada, o dono sempre fica atento às condições físicas e proporciona um ambiente de trabalho adequado.

#### 8.4 SEGURANÇA NO TRABALHO

“Em Segurança e Saúde no Trabalho (SST), a prioridade é prever a possibilidade de ocorrência de situações potencialmente perigosas à integridade física do trabalhador, procurando ao máximo eliminá-las logo em sua origem” (BARSANO, BARBOSA, 2014).

A empresa presa pela segurança no trabalho, visto que o proprietário é quem aplica os agrotóxicos e também é exposto diariamente ao sol.

O proprietário utiliza rigorosamente todos os equipamentos de proteção individual disponível, principalmente em contato com agrotóxicos como roupa adequada, luva, máscaras e óculos de proteção.

#### 8.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Ferreira (2013), o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado pela primeira vez em 1950, o enfoque da época era em melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. O pressuposto era de que o processo produtivo requer tanto a organização técnica como a social para alcançar seus objetivos.

Para França (2012), existe a crescente consciência da importância da qualidade de vida no trabalho, independente da área de atuação e nível de formação. Seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social.

A empresa preza pelo ambiente de trabalho organizado e com condições de executar as atividades necessárias com segurança e tranquilidade. Ao contratar terceiros a empresa oferece as ferramentas adequadas e disponibiliza maquinários para que a ergonomia do trabalho seja a melhor possível.

## 8.6 PONTOS FORTES E FRACOS

### **Pontos fortes**

- a) ambiente de trabalho sem rotinas (8.3);
- b) uso adequado dos equipamentos de proteção (8.4);
- c) ambiente de trabalho organizado (8.5).

### **Pontos fracos**

- a) não possui um modelo de gestão (8.1);
- b) não possui cultura organizacional descrita (8.2).



Analisando a Figura 10, percebe-se que a empresa necessita de ações para melhorar sua produtividade e reduzir seus custos, para que consiga maximizar seus lucros e atingir os objetivos financeiros.

Segundo Atlas (2018), na matriz *SWOT* que é um acrônimo de Forças (*strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) são analisados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Após essa análise são montados dois planos, primeiro, o de oportunidades, para aproveitar seus pontos fortes, e o segundo, o de ameaças, para reverter suas fraquezas ou preparar-se para conviver com elas o tempo que for necessário.

“A base de aplicação da matriz *SWOT* é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, com as forças (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos ou para melhoria) dessa organização ao lidar com aquelas ameaças e oportunidades” (CHIAVENATO, 2020).

## 9.2 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto, necessita de ações para que consiga estar mais competitiva perante seus concorrentes melhorando sua produtividade, conforme analisado na matriz *SWOT*, está claro que os concorrentes conseguem produzir mais com a mesma área plantada, outro ponto que afeta diretamente na competitividade é o custo com insumos.

Como o custo com insumos vem tendo uma crescente enorme e o preço de venda dos produtos acaba sendo definido pelo mercado, fica evidente a necessidade de ter uma alta produção e gastando estritamente o necessário.

Diante do exposto, questiona-se: Como melhorar a produtividade por *hectare* em hortifrúti?

## 9.3 OBJETIVOS

### 9.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é propor o aumento da produtividade em plantio de hortifrúti na empresa Leonardo Zamboni Bizotto.

### 9.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos destacam-se:

- a) aprofundar referencial teórico sobre produtividade no agronegócio;
- b) analisar o aumento da área de plantio;
- c) aumentar a capacidade de água para irrigação;
- d) investir em equipamentos.

### 9.4 JUSTIFICATIVA

“A sustentabilidade de um sistema agroindustrial engloba, além das vertentes sociais e ambientais, a questão econômica. A formação de preços dos produtos e serviços depende de diversos fatores, dentre eles as características estruturais dos mercados de insumos e produtos” (NEVES *et al*, 2015).

Para Costa (2021), a produtividade agrícola vem crescendo e com isso os médios obviamente caíram quem antes apenas conseguia sobreviver, hoje trabalharia com prejuízo. Para se obter resultados é necessário ser eficiente e o primeiro passo para isso é organizar seu negócio como uma empresa

O custo de produção aumentando gradativamente e o preço de venda sendo definido pelo mercado faz com que a empresa tenha a necessidade de ter uma produtividade elevada para que maximize o lucro.

O setor de hortifrúti tem uma demanda muito alta, porém ainda depende muito do mercado para que defina o preço de venda. Por fim, o objetivo proposto é analisar ações para aumentar a produtividade por hectare, a fim de maximizar o lucro.

## 10 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho consiste em apresentar a fundamentação teórica sobre a importância do agronegócio bem como o papel do empreendedor, citando as estratégias para a evolução coordenada da organização.

### 10.1 AGRONEGÓCIO

Conforme Alvarenga (2021), o agronegócio tem sido um dos principais propulsores da economia no país, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento local. Com a perda relativa da participação da indústria na economia brasileira, o agronegócio se tornou fundamental para a balança comercial e um dos principais dinamizadores da economia, inclusive a indústria relacionada a produção agropecuária.

Segundo Mendes e Padilha (2007), o termo agronegócio pode ser dividido em três partes, o setor de suprimentos agropecuários, produção agropecuária e o setor de processamento e manufatura, os três sistemas estão interligados e uma parte depende diretamente da outra.

Para Tavares (2018), há 50 anos o Brasil importava comida para seu sustento, hoje em dia é o segundo maior exportador de produtos ligados ao agronegócio. A expectativa da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) é de crescimento da população de 7 para 9 bilhões de pessoas no mundo todo, e o Brasil é capaz de atender este crescimento da demanda por alimentos utilizando a tecnologia em suas lavouras.

A sociedade global está em crescente mutação, por conta disso surge a necessidade de se interpretar como os sistemas agroindustriais serão afetados no futuro, seja pela mudança do perfil do consumidor ou pela mudança do perfil da população rural. O avanço do ambientalismo exige mudanças além do setor agrícola, necessitando um maior envolvimento da indústria de insumos, setor financeiro e de pesquisas (NEVES *et al*, 2015).

Para Zuin e Queiróz (2019), toda cadeia produtiva do agronegócio busca frequentemente por meio da inovação dos seus produtos e processos, atender a crescente demanda e exigências de um mercado consumidor diversificado. Um dos principais desafios é se alinhar a agricultura de precisão, utilizar somente o

necessário para uma boa produção com os custos de produção controlados.

Devido a instabilidade e imprevisibilidade no agronegócio, as organizações devem monitorar constantemente o mercado, podendo surgir oportunidades e também ameaças, isso exige uma capacidade inovadora e um trabalho cooperativo (SPAREMBERGER, 2010).

Conforme Araújo (2022), no Brasil em 1940 existia uma pessoa no meio rural para abastecer 1,46 pessoas na cidade, em 2021 essa relação passa para 1:6,7 pessoas, ou seja, atualização dos métodos de produção no agronegócio são necessárias para suprir essa necessidade e também atender a demanda de exportação, a Figura 11 ilustra as estatísticas do êxodo rural no Brasil.

Figura 11 - Estatísticas do êxodo rural no Brasil

Anos	Pop. total	Pop. urbana	Pop. rural	Rural/Total (%)	Urbana/Total (%)
1940	41,2	13,0	28,2	68,45	31,55
1950	51,9	18,8	33,1	63,78	36,22
2000	170,1	138,0	32,1	18,87	81,13
2010	190,8	160,9	29,8	15,64	84,36
2021*	213,9	181,9	32	14,96	85,04

Fonte: Araújo (2022).

Segundo Alves (2022), o setor do agronegócio representa 27,4% no Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil, alcançou um crescimento de 8,3% em 2021. Esses são os melhores números em participação na economia brasileira desde 2014. Por outro lado, a pecuária teve um baixo desempenho devido ao aumento expressivo dos insumos.

A balança comercial do agronegócio no país registrou um superávit de US\$ 43,7 bilhões entre janeiro e abril de 2022, as exportações cresceram 34,9% no mesmo período e as importações relacionadas ao agronegócio aumentaram em 0,7% neste período, números consideráveis em um período de pós-pandemia e guerra entre Ucrânia e Rússia afetando diretamente os preços dos fertilizantes (PODER360, 2022).

### 10.1.1 Agronegócio no Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul (RS) existem 365.094 estabelecimentos

agropecuários, totalizando 21,7 milhões de hectares, 42% desta área esta destinada a pastagens para a pecuária e 36% para lavouras. A população que vive em área rural corresponde a 19,4% (992.413 pessoas) do total de habitantes em nosso estado e o total de pessoas com carteira assinada nestes locais corresponde a 336.788 (FEIX *et al*, 2021).

Segundo Aires (2022), em 2021 o país teve um PIB positivo de 4,6% enquanto o estado do RS teve um crescimento de 10,4% muito acima da média nacional, tal crescimento foi impulsionado principalmente pela agropecuária que avançou 67,5% comparado ao ano anterior, números expressivos se comparado a outros setores como indústria com 9,7%, indústria de transformação 11,8 e construção 7,4%.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), as principais produções no setor da agricultura em 2020 foram respectivamente soja com 16.655.071 mil reais, arroz 7.683.676 mil reais, milho em grão 3.051.168 mil reais, fumo 2.448.493 mil reais e trigo com 2.208.428 mil reais.

No RS o cultivo de cebola representa uma área de 4,66 mil hectares, com 4053 produtores de grande e pequeno porte e totalizando uma produção de 121,56 mil toneladas do produto. A produção de produtos orgânicos no RS representa 6% da produção nacional, sendo que 71,7% são destinados ao consumo humano, 16,7% para consumo animal e 11,5% para ambos (BONETTI, 2020).

## 10.2 CULTIVO HORTALIÇAS

Para Martinez, hortaliças são consideradas vegetais cultivados em horta, como raízes, caules, folhas, flores, frutos e sementes. São divididas em hortaliças tuberosas que crescem dentro do solo como beterraba, alho, cenoura e cebola, hortaliças herbáceas cujo crescimento se dá fora do solo como alface, repolho, brócolis e couve-flor, hortaliças fruto cujo as partes aproveitáveis são os frutos como tomate, pimentões, melancias e ervilhas.

Segundo Alves (2020), hortifrúti é considerado toda gama de produtos vegetais, o nome se auto explica “horti” significa horta e “fruti” significa frutos. Setor composto por verduras e frutas de origens não animais, setor que está crescendo cerca de 40% no Brasil devido ao crescimento de pessoas veganas e preocupadas com a saúde, afinal verduras, legumes e frutas fazem parte da mesa das pessoas

que estão dispostas a ter uma vida mais saudável.

Segundo Brainer (2021), no Brasil é plantado 1,6 milhões de hectares de hortaliças por ano, onde se produz cerca de 30,5 milhões de toneladas de hortaliças. O subgrupo formado por raízes, bulbos e tubérculos ocupa a maior área nacional 1,4 milhões de hectares com uma arrecadação de cerca de 18,6 bilhões de reais. Poucos produtores destinam seus produtos ao mercado externo, principalmente pelas limitações de volume, por isso, a maior parte das hortaliças é destinada ao mercado interno.

Ainda segundo Brainer, o censo agropecuário 2017 contou com 336.000 estabelecimentos com horticultura distribuídos nas respectivas regiões nordeste (41%), sudoeste (28%), sul (16,5%), norte (9,7) e centro-oeste (4,7%).

A cebola é uma das plantas mais cultivadas e consumidas no mundo, elemento importante para mão de obra familiar contribuindo na rentabilidade e viabilização de pequenas propriedades rurais. O Brasil possui a 18ª maior produção mundial com uma produção anual de 1,5 milhão de toneladas. No país os maiores estados produtores são Santa Catarina e Bahia, que correspondem por 45% da produção nacional. O RS é o sexto maior produtor nacional com uma produção média de 128.487 toneladas ano, o que representa 8% da produção nacional, a Figura 12 representa a evolução da área plantada (CARGNIN *et al*, 2020).

Figura 12 - Evolução área plantada

Ano	Brasil		Rio Grande do Sul	
	Área plantada (hectares)	Quantidade produzida (toneladas)	Área plantada (hectares)	Quantidade produzida (toneladas)
2010	70.464	1.753.311	11.130	180.186
2011	63.481	1.523.316	11.316	225.017
2012	61.144	1.519.022	10.622	207.089
2013	57.587	1.538.929	9.963	159.735
2014	59.830	1.646.498	9.755	171.179
2015	57.923	1.445.989	8.714	147.439
2016	58.228	1.654.546	8.010	144.357
2017	51.830	1.615.316	7.899	175.716
2018	47.779	1.540.191	6.809	138.435
2019	48.671	1.560.655	6.710	120.782
2020	47.504	1.495.618	6.423	126.245

Fonte: IBGE – Produção Agrícola Municipal (2020).

### 10.3 EMPREENDEDORISMO

Para Baron e Shane (2012), empreendedorismo é uma atividade desenvolvida por indivíduos específicos, envolvendo ações chaves como identificar uma oportunidade que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada como negócio, ou seja, que produza lucros e identificar atividades envolvidas na exploração para o desenvolvimento real da oportunidade.

Segundo Leite (2012), empreendedores são indivíduos que se lançam em novas empreitadas empresariais, é criativo, arrojado e procura sempre fazer coisas diferentes. São muito importantes para qualquer economia, micro e pequenas empresas correspondem pela maior parte da geração de empregos e tem uma parte considerável no PIB dos países mais desenvolvidos.

O empreendedorismo surge através de uma oportunidade vista por um indivíduo, explorar isso com sucesso significa reter conhecimentos e ter a motivação para fazer o negócio ter crescimento. Também é de suma importância ser capaz de avaliar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição do indivíduo de enfrentar essa incerteza (HISRICH *et al*, 2014).

“O empreendedor cria organizações e as levava ao sucesso e por isso seu perfil não tem muita relação com características psicológicas, mas com o ato de agir na gestão de uma empresa e seu envolvimento com o ambiente corporativo” (DORNELAS, 2020).

Para Chiavenato (2021), o ideal para iniciar a carreira como empreendedor é contar com a sua própria competência e o seu preparo técnico e profissional para o novo desafio. Se antecipar aos riscos e os possíveis tropeços aumentam as chances de sucesso na medida em que você consegue neutralizá-los e ultrapassá-los.

Conforme Patrício e Candido (2016), o ato de empreender é uma atividade de mudança, que é estimulada pelo instinto de descontentamento e curiosidade. Essa ação é resultado da atividade humana sobre a realidade imediata, alterando sua natureza e explorando essa situação como uma oportunidade.

### 10.4 VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Oliveira (2014), análise de posição competitiva é uma metodologia

estruturada que considera determinadas técnicas que fornecem as informações básicas para o processo decisório inerente ao melhor delineamento estratégico da empresa. Complementa ainda que vantagem competitiva é aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada.

Para Filho (2009), não é incomum, também, associarmos a palavra estratégica ao planejamento de longo prazo, a horizontes temporais mais amplos nos quais e para os quais devemos caminhar continuamente a passos firmes e bem consolidados, para que a sua trajetória seja alcançada satisfatoriamente no caminho trilhado.

Na concepção de Biagio e Batocchio (2018), o planejamento estratégico é uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado, assim, dentro de um plano de negócios, é a seção em que estão definidos os caminhos que a empresa irá seguir, o posicionamento atual, os objetivos e as metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e missão, devendo servir de alicerce para a implantação de todas as ações da organização.

Nenhuma empresa que opere em um mercado competitivo exerce qualquer influência sobre o preço, este é denominado pela interação de todos os compradores e vendedores. O gestor deve cobrar o “preço de mercado” ou os consumidores vão atrás de um preço mais baixo. Antes de caracterizarmos as decisões de produção minimizadoras de lucro em mercados perfeitamente competitivos, é importante explicar a relação entre demanda de mercado por um produto e a demanda por um produto de uma empresa perfeitamente competitiva (BAYE, 2010).

Cavalcanti, Farah e Marcondes (2018), afirmam que o uso intensivo de conhecimento nos processos de negócios cria um diferencial altamente relevante para as organizações, proporciona a transferência de conhecimento por toda a empresa, influencia na redução de tempo, na otimização dos processos e nas tomadas de decisões, e fomenta a inovação e o desenvolvimento e novos produtos, processos e tecnologias.

## 10.5 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

Basicamente, a diferenciação a que aspiram aos concorrentes pode estar

baseada em custo, com uma oferta de melhor valor, ou pode estar baseada em qualidade superior, o que pode incluir melhores materiais, melhor desempenho, novas características, disponibilidade rara, ou melhor, serviço (TROTT 2012).

Para Las Casas e Garcia (2007), a diferenciação é uma estratégia das organizações para buscar fidelidade dos clientes e aumentar a margem de lucro, criando uma vantagem sobre os concorrentes. Nos mercados competitivos atuais, as margens se tornam reduzidas, e entregar um produto diferenciado torna possível cobrar um preço mais elevado.

Segundo Morgan e Liker (2008), a qualidade e confiabilidade nos produtos é uma importante fonte de diferenciação que acaba atraindo os clientes, uma estratégia que a *Toyota* conseguiu plenamente entender e utilizar para refinar seu desenvolvimento de produtos.

O motivo pelo qual as empresas investem tanto em produtos de qualidade e também novidades, é que os concorrentes são prejudicados, a diferenciação faz com que optem por baixar suas margens e entregar um produto de qualidade inferior (CRAWFORD e BENEDETTO, 2015).

Ainda segundo Crawford e Benedetto (2015), o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe é o valor que suas atividades oferecem a sociedade e pelo qual eles pagam, isso significa que independentemente do produto ou serviço que você entregue a sociedade, necessita ser superior ao que os concorrentes oferecem.

Para Cooper (2013), criar produtos de ponta e diferenciados fornecem vantagens únicas e agregam valor superior ao cliente, a conduta mais importante do sucesso e da rentabilidade de um novo produto. Oferecer características únicas não disponíveis em produtos concorrentes ou resolver algum problema que o cliente tenha com estes.

## 10.6 INFRAESTRUTURA

Segundo Gesner (2018), infraestrutura pode ser definida como um conjunto de condições necessárias para viabilizar a produção futura de bens e serviços, o fluxo de mercadorias, dados, matérias primas e mão de obra. O investimento em aumento de infraestrutura gera dois efeitos na economia tanto na oferta como na demanda. Do lado da oferta, o aumento de produtividade do trabalho, aumento da competição pelo maior acesso ao mercado e de mais empresas e redução horizontal

dos custos. Já no lado da demanda, gera elevação do Produto Interno Bruto (PIB), da taxa de emprego e da arrecadação tributária, assim como da massa salarial.

“Quarta Revolução Industrial, agora já é uma realidade: uma época de desarticulação econômica, quando os antigos modos de produção dão lugar a novos e quando aqueles que podem utilizar o poder da nova máquina terão a recompensa da expansão econômica” (FRANK, ROEHRIG e PRING, 2018).

Para Sobenko, Brunini e Langner (2021), operação agrícola é toda atividade direta relacionada com a execução do trabalho, as máquinas são responsáveis pela transformação de forças em energia para a execução de alguma atividade, máquinas agrícolas são máquinas projetadas para realizar a atividade das operações agrícolas, máquina combinada tem sua estrutura básica órgãos ativos que permitem a realização de duas ou mais atividades simultâneas na agricultura. A mecanização agrícola é a utilização de máquinas e ferramentas na execução de atividades com o intuito de obter o máximo rendimento do trabalho, com intuito de tornar a agricultura mais produtiva e competitiva.

Segundo Kay, Edwards e Duffy (2014), um dos estágios mais importantes e constantes na agricultura é a expansão e crescimento do tamanho do negócio, podendo se dar através de compra de área de terras ou arrendamento, aumentando assim a escala de seus empreendimentos.

No RS a área total de culturas que utilizam irrigação totalizam 1,34 milhões de hectares, sendo que 1,11 milhões de hectares são por irrigação superficial e 0,23 milhão de hectares são com sistema de aspersão. A irrigação superficial é destinada a produção de arroz, o que corresponde a 80% da área plantada no RS com irrigação, 13% utiliza o método de pivô central e 2% com sistema de aspersão (BONETTI, 2020).

## 10.7 LOGÍSTICA

Segundo Caxito, Silva e Stettiner (2019), logística é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente os custos, fluxo e armazenagem de matérias primas, seja de produtos prontos ou em processo. Controlar as informações desde o ponto de origem até o cliente, sempre buscando atender as solicitações realizadas pelo cliente.

Ainda segundo Caxito, Silva e Stettiner (2019), a estratégia operacional da

logística é desenvolvida através de três atividades principais armazenagem, transporte e distribuição, a soma dessas três atividades necessita de uma gestão ampla e integrada, que forme no conjunto a logística.

Para Nogueira (2018), o processo logístico compreende as áreas operacionais de suprimentos, produção e distribuição, desde a matéria prima em sua fonte até o produto acabado chegar as mãos do consumidor final, buscando minimizar os custos e garantindo a melhoria nos níveis de serviço.

Segundo Gonçalves (2013), logística pode ser definida como todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos, desde o ponto de aquisição de matérias-primas até o ponto de consumo final.

Para a agricultura, as atividades de transporte e armazenagem, que são as principais funções da logística, devem ser planejadas e operadas de maneira integrada, gerando benefícios claros e contabilizáveis, especialmente se considerarmos as perdas pós-colheitas que ocorrem devido ao transporte inadequado ou a perecibilidade inerente aos bens agroalimentares (CAIXETA, 2015).

“O objetivo principal da logística agroindustrial é melhorar a eficiência da movimentação de cargas agrícolas no espaço, através de veículos adequados e no tempo, através do armazenamento, para obter o menor custo possível” (CAIXETA, 2015).

## 10.8 FINANÇAS

Para Bruni (2018), as finanças podem ser definidas como o conjunto de técnicas que discutem as relações envolvendo duas variáveis principais, dinheiro e tempo. Todas as análises financeiras empregam como matéria-prima informações representadas sob a forma da evolução do dinheiro no tempo.

De acordo com Marcousé (2013), as finanças têm dois aspectos principais: elas podem prover os números que ajudam os gerentes a tomar melhores decisões e podem demonstrar o que está acontecendo e o que aconteceu. Complementa também que a chave é ficar de olho no capital de giro e que a principal prioridade é manter uma checagem diária de custos, operações de crédito e pagamentos em dinheiro.

Ainda segundo Marcousé (2013), as principais preocupações na hora de iniciar uma nova empresa são o levantamento de quanto vai custar desde a ideia do negócio até a abertura das portas no primeiro dia, quanto serão as despesas de funcionamento divididas em custos fixos e variáveis, ter noção de quanto serão suas receitas através de clientes fixos e potenciais novos clientes.

Segundo Cornett (2013), para visualizar o que são finanças, considera-se segmentar todos os participantes em uma economia ao longo de duas dimensões. A primeira é a disponibilidade de dinheiro extra para investimentos. A segunda é a habilidade para desenvolver ideias de negócios economicamente viáveis. Ainda afirma que finanças são maneiras pelas quais as pessoas e as organizações captam e alocam capitais, usam os recursos financeiros e responsabilizam-se pelos riscos envolvidos.

“Havendo bom controle das compras sabe-se o custo dos insumos a serem utilizados, que com o custo da mão de obra, irão compor as despesas não financeiras previstas para determinado ano ou ciclo agrícola” (COSTA, 2021).

Ainda segundo Costa (2021), tendo posse dos dados de despesas e receitas, o planejamento financeiro será exercido fundamentalmente através do fluxo de caixa, não há necessidade de complicados documentos contábeis, pois o setor da agricultura não tem tantos lançamentos de entradas e saídas de valores, quanto mais simples melhor, desde que sejam números efetivos.

Para Neves, Caleman e Zylberstajn (2015), o contrato de crédito agrícola é responsável pela distribuição dos recursos físicos e financeiros entre aos agricultores, governo, agentes tradicionais do crédito e empresas privadas. Para que a concessão de crédito seja favorável, há a necessidade de um conjunto de regras. Com a modernização da agricultura, aumento da competitividade e exigência maior da qualidade pelos compradores, existe a necessidade de melhoramento de maquinário e de correção do solo por parte do agricultor.

## 10.9 EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

Conforme Mendes (2012), o plano de crescimento de negócios começa com o exame das unidades de negócios e as oportunidades que eles oferecem. No decorrer normal dos eventos, a empresa deve prever o crescimento futuro com base nas perspectivas de seus gestores sobre os desafios de crescer. Criar eficiência ao

redor das atividades conhecidas, agregando valor a estruturas existentes, trabalhando na manutenção da marca e expandindo o negócio dentro do escopo de produtos e serviços estabelecidos.

Para Pozo (2015), a ampliação ou substituição de maquinários ou estrutura, deve ser pensada em médio e longo prazo, sempre buscando uma fundamentação em torno do retorno financeiro do investimento e também controlando as garantias de sucesso.

Segundo Aidar (2007), o levantamento de recursos é um dos principais aspectos de grande relevância para o crescimento da empresa, no entanto questões relacionadas a competências gerenciais, estratégia e estrutura organizacional também são elementos fundamentais a serem analisados no momento da expansão. Uma das maneiras mais praticas e adotadas para o crescimento é a obtenção de recursos através de financiamentos, com a empresa em crescimento análise de crédito acaba se tornando uma justificativa para investimentos em crescimento operacional e de mercado.

Oportunidades de expansão de produtos ou mercados requerem novos recursos, novos ativos e investimentos para serem implementadas. Outras requerem rearranjos e novas formas de se utilizar os recursos atuais. As oportunidades que geralmente são únicas, portanto deve ser analisado e verificado sua rentabilidade, posteriormente verificado a forma de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado ou estabelecer uma parceria que a diferencie de seus concorrentes (DORNELAS, 2015).

De acordo com Masiero (2013), os principais itens a serem analisados para qualquer plano de negócios com foco na expansão ou criação de novos mercados são capitais de giro, investimentos fixos, faturamento, custos fixos e variáveis, custos do produto a ser desenvolvido, preço de venda e o mais importante lucro operacional.

## 10.10 INVESTIMENTOS

Segundo Siqueira (2019), investimento é qualquer gasto ou aplicação de recursos que produza um retorno futuro. Neste conceito engloba tanto a questão financeira, quanto capital intelectual, social ou natural.

Conforme Bruni (2017), a seleção de projetos para investimentos depende

substancialmente da natureza do investimento realizado pela organização, pode ser dois tipos principais projetos independentes ou não mutuamente excludentes onde os projetos são analisados de forma independente. A outra forma é projetos mutuamente excludentes onde a aceitação de determinado projeto implica a rejeição dos demais investimentos, um exemplo é reforma ou aquisição de uma nova máquina.

Para Souza (2012), a avaliação de investimentos em uma expansão pode ser determinada como a identificação de uma demanda em potencial a partir de uma demanda já conhecida. Deve ser analisado também a concorrência e o mercado onde atua o produto, com base nisso serão realizadas as previsões que vão sustentar o estudo de viabilidade.

Souza (2012) conclui que a iniciativa para a realização de um investimento pode vir através de um novo empreendimento, expansão ou ampliação, modernização, necessidades sociais e exigências governamentais.

“Conhecendo o setor, pode-se facilmente imaginar que, na primeira safra, o produtor poupou e reinvestiu em média 80% do seu lucro, gastando o restante ou investindo-o fora da agricultura, de forma que lhe pareceu até um pouco extravagante” (COSTA, 2021).

Ainda segundo Costa (2021), a agricultura é uma atividade de alto risco, levando seus gestores a ter um comportamento conservador. É necessário construir reservas financeiras nos anos bons para que tenha capital de giro nos anos onde as margens fiquem mais apertadas. Os investimentos podem ser representados por compra de maquinários, terras e expansão de lavouras, estes não tem nada a ver com compra de insumos e serviços necessários para o custeio da safra seguinte.

Segundo Canal Rural (2022), as vendas de máquinas agrícolas incluindo tratores, colheitadeiras e implementos cresceram 26% em 2021. As vendas de máquinas ultrapassaram 58 mil unidades e a perspectiva para 2022 são de manter a alta demanda.

#### 10.11 MÃO DE OBRA

Para Marques (2015), uma organização pode ser definida como um conjunto de uma ou mais pessoas, que se reúnem em prol de um objetivo em comum da organização. Necessariamente uma empresa precisa de pessoas qualificadas para

atingir seus objetivos. Também cabe a empresa identificar as necessidades do funcionário como treinamentos e compensações salariais a fim de auxiliar no atingimento dos objetivos pessoais.

Segundo Bichuetti e Bichuetti (2020), pessoas são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio, afinal, são elas que vão a campo e operam máquinas, realizam manutenções, vendem, leem, respondem clientes e fornecedores. Elas podem executar seus afazeres de forma burocrática, apenas cumprindo horário de trabalho ou podem fazer este horário render, vivenciando com entusiasmo e pensando em continuamente em melhorias.

Conforme Chiavenato (2020), a atividade humana no trabalho está deixando de ser braçal e repetitiva, se tornando cada vez mais inovadora e criativa, as pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra e se tornaram fornecedores de conhecimento e competências. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, pensando em melhorias e inovações para os processos, facilitando e agilizando a execução das atividades.

Para Dos Santos (2014), a terceirização de mão de obra pode ser classificada como uma decisão entre o “fazer” e o “comprar”, sendo que em muitos casos há uma necessidade pontual e sazonal, também consiste em atribuir a responsabilidade e o risco da operação parcial ou integral de uma produção de mercadoria ou de um serviço. Também trata-se de uma estratégia na forma de condução dos negócios empresariais, em que se objetiva definir o que seja mais conveniente à empresa em face da competitividade.

“Para contratação, os critérios são os mesmos que utiliza uma empresa industrial ou comercial urbana, adaptados ao meio rural. Tudo deve ser feito para termos a certeza de contarmos com as pessoas habilitadas ao empreendimento que pretendemos iniciar” (COSTA, 2021).

Segundo Araújo (2022), a mão de obra rural no Brasil é uma das menos preparadas para as atividades que desempenha. As tecnologias estão crescendo muito rapidamente, principalmente no setor agrícola, não acompanhada por treinamento suficiente e, mesmo, porque o nível de instrução da população rural é, em média, muito baixo, o que dificulta a aprendizagem e inserção destas melhorias em maquinários.

“O surgimento e o aprimoramento de ferramentas e de técnicas de produção, as mais diversas, vêm contribuindo para o incremento da produção de

alimentos, requisito essencial para a soberania dos povos e nações. Serve, então, podemos afirmar, como medida de evolução da própria sociedade em que estão inseridas” (FILHO, 2016).

Conforme Segatti, Dos Santos e Marion (2012), no Brasil a mão de obra direta tem enorme importância no custo total de produção, podendo chegar a mais de 50% dos gastos diretos de algumas culturas como fruticultura, horticultura e outras que não são mecanizadas.

“A agricultura caminha em sentido cada vez maior da especialização. É fundamental para aqueles que buscam trabalhar nesse setor se preparem adequadamente, sejam empregados agrícolas, agricultores, empresários ou técnicos” (DA SILVA, 2014).

## 10.12 MERCADO

“Mercado deve ser entendido como o “local” em que operam as forças da oferta e demanda, através de vendedores e compradores, de tal forma que ocorra a transferência de propriedade da mercadoria através de operações de compra e venda” (EMATER, 2022).

Para Kotler (2021), existem 3 situações que dão origem a uma oportunidade de mercado fornecer algo que está em falta, fornecer um produto ou serviço existente de forma diferente ou melhor e fornecer um produto ou serviço inovador no mercado.

Segundo Chiavenato (2022), existem dois principais cenários para definir um mercado de vendas, o primeiro são empresas que encaram situação de oferta, onde há uma acirrada concorrência entre empresas que vendem produtos idênticos, isso acaba diminuindo o preço de venda e conseqüentemente as margens pois há mais produtos no mercado do que possíveis compradores. O segundo cenário se trata de empresas que vendem em situação de procura, onde não há concorrência, pois existem mais compradores do que produtos disponíveis para venda, isso faz com que os preços e margens se elevem.

“Não basta o conhecimento do produto para projetar uma imagem de profissionalismo. Conhecer o mercado é um complemento necessário, pois isso habilita o indivíduo a responder objeções das mais variadas” (LAS CASAS, 2011).

Para Nakao (2017), o mercado em produtos do agronegócio naturalmente

sofre uma variação considerável nos preços de vendas, o principal motivo de isso ocorrer é a lei de oferta e demanda, pois a produção ao longo do ano não é constante. Nos períodos de colheita concentra-se geralmente em um determinado período de tempo, o que faz aumentar, neste período, a quantidade ofertada do produto.

## 11 METODOLOGIA

“A metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos” (PEREIRA, 2016).

Ainda segundo Pereira (2016), metodologia pode ser definida como o estudo dos métodos. A principal finalidade é auxiliar o pesquisador a compreender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica.

Neste capítulo será apresentado a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa na empresa Leonardo Zamboni Bizotto para executar o trabalho de conclusão de curso. Em primeiro momento será abordado o delineamento de pesquisa, em seguida a abordagem de pesquisa e coleta de dados. Finalizando o capítulo serão apresentadas as ferramentas utilizadas para elaborar a análise de dados e os instrumentos que viabilizaram a apresentação dos mesmos.

### 11.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para Fernandez (2012), o delineamento de pesquisa de um estudo consiste em gerar a base de informações para a condução de experimentos ou obtenções de informações por meio de questionamento direto dos agentes envolvidos com os fenômenos.

Segundo Giacon, Fontes e Grazzia (2017), definir um problema de pesquisa significa tornar evidente uma situação a ser resolvida. Significa que só existe problema de pesquisa se existir dúvida, questionamento, algo que inquieta o pesquisador e que necessita de uma resposta.

“Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos” (LAKATOS, 2021).

Conforme Fachin (2017), estudo de caso leva em consideração principalmente a compreensão como um todo do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são averiguados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

Os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é verificar um tema ou problema de pesquisa, sobre o qual temos dúvidas ou que não foi analisado

antes, pesquisar sobre temas e áreas a partir de novas perspectivas (SAMPIERI *et al*, 2013).

Os modelos de pesquisa realizados ao decorrer deste trabalho passam pela pesquisa bibliográfica a fim de aprofundar e buscar informações relevantes, pesquisa exploratória a partir do diagnóstico da empresa analisada neste trabalho e por fim o estudo de caso onde podem ser definidos os problemas e, portanto permitiu-se a formulação da matriz *SWOT* junto com as ponderações do dono da empresa.

## 11.2 ABORDAGEM DE PESQUISA

Para Gil (2021), pesquisa qualitativa consiste basicamente em dados, se refere a qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados com procedimentos estatísticos. O que se busca com pesquisa quantitativa é descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo.

Ainda segundo Gil (2021), a pesquisa qualitativa é adequada para pesquisar algo que ainda não está bem definido, portanto se torna muito útil como delineamento de estudos exploratórios, e tem como finalidade alcançar uma nova compreensão de assuntos e problemas ou então a construção de novas hipóteses.

A estrutura deste trabalho contou inicialmente com pesquisas quantitativas para diagnosticar a empresa em estudo, juntamente com a opinião do dono, buscando informações nas áreas principais da empresa e identificando pontos fortes e pontos fracos a fim de diagnosticar pontos a desenvolver e também oportunidades de melhorias.

## 11.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorre em ambientes naturais e cotidianos dos participantes ou unidades de análise. Em um estudo qualitativo o que se busca é entender e analisar os dados coletados seja de pessoas, comunidades, contextos ou documentos (SAMPIERI *et al*, 2013).

De acordo com Gil (2021), os dados constituem elementos básicos na construção de qualquer pesquisa, seja em números na pesquisa quantitativa ou em palavras como ocorre na pesquisa qualitativa. O sucesso de uma pesquisa depende

diretamente da qualidade dos dados coletados, de nada adianta planejar rigorosamente se não forem coletados os dados adequadamente.

A elaboração da pesquisa e coleta de dados desta pesquisa foi realizada com informações descritas pelo proprietário da empresa, o qual é responsável por todo o gerenciamento, coleta de dados através de documentos com referências e por observação direta dos processos, abordando cada uma das principais áreas da empresa estudada.

#### 11.4 ANÁLISE DE DADOS

Para um projeto é essencial tratar todos os dados disponíveis e filtrar as informações pertinentes a pesquisa em questão. O uso correto destas informações a transformam em conhecimento, o ato de utilizar este conhecimento da maneira correta se transforma em sabedoria (FERREIRA *et al*, 2021).

A interpretação dos dados se deu através do conhecimento e informações levantadas pelo dono da empresa, foram utilizadas imagens, figuras e tabelas para ilustrar e facilitar o entendimento, cujo principal objetivo é identificar melhorias que podem ser implementadas na empresa em estudo.

A estrutura da pesquisa e coleta de dados foi de extrema importância para o decorrer deste trabalho, com estes dados pode ser definido os problemas e as melhorias que podem ser realizadas pela empresa em estudo. O capítulo seguinte descreverá as melhorias a serem implementadas na empresa Leonardo Zamboni Bizotto.

## 12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo será descrito os problemas enfrentados pela empresa Leonardo Zamboni Bizotto que foi constatado a partir do diagnóstico empresarial realizado. Apresentam-se as dificuldades enfrentadas como pouca rentabilidade financeira devido à baixa produtividade por hectare, limitações de área de plantio e terceirizações de serviços devido à falta de equipamentos agrícolas e aumento da capacidade de água para irrigação.

Em seguida serão apresentados os objetivos dos problemas, a partir do referencial teórico proposto no qual apresentam levantamento de custos para ampliação da área de plantio e melhorias para aumentar a produtividade, bem como os investimentos necessários em maquinários.

### 12.1 SITUAÇÃO ATUAL

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto tem sua fundação á pouco tempo, iniciando suas atividades no ano de 2021 tem como sua principal fonte de renda a plantação de produtos do setor de hortifrúti, conta também com culturas de grãos como milho e soja e criação de gado de corte onde se percebe pouca representatividade devido à área disponível.

Com relação á área disponível, a empresa conta atualmente com 30 hectares, sendo que disponível para o plantio de hortifrúti onde concentra este trabalho conta com 8 hectares. Além disso, a empresa em questão conta com uma represa com capacidade de armazenar 1.200 m<sup>3</sup> de água para irrigação, necessária para o cultivo de hortifrúti como cebola, beterraba e cenoura.

Com relação a mão de obra, basicamente todo o manejo é realizado pelo dono, apenas em períodos de plantio e colheita é necessário a contratação de terceiros.

Os maquinários existentes na empresa, contam com trator Valtra 800R, implementos como enxada rotativa para fazer os canteiros, grade niveladora para incorporar fertilizantes e adubos no solo, distribuidor de adubos, pulverizador para tratamentos, guincho para auxiliar na logística e carretões para transporte de insumos e produtos, além disso, conta com bomba trifásica de 15cv e irrigação através de canos e aspersores para 3 hectares, a Figura 13 nos mostra trator Valtra

800R.

Figura 13 - Trator valtra 800R



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

### 12.1.1 Descrição do problema

A empresa atualmente percebe a necessidade de expandir o negócio, além de melhorar a produtividade por hectare e aumentando suas margens e lucratividade, já que o foco da empresa é o setor de hortifrúti.

### 12.2 PLANO DE MELHORIA

O diagnóstico empresarial realizado na empresa Leonardo Zamboni Bizotto possibilitou a necessidade de maximizar a produtividade e também verificar a possibilidade de expansão da área plantada. As melhorias que serão descritas nesta etapa do trabalho, visam exclusivamente abordar sobre o plantio de culturas de hortifrúti. Será mostrado o detalhamento e a apresentação do passo a passo de todas as etapas para o seu desenvolvimento.

Neste sentido, a oportunidade de implantar melhorias nos processos faz com que a empresa possa entregar um produto de maior qualidade e confiabilidade para

seus clientes, de forma que seja reconhecida como uma empresa referência no setor, séria, que entrega qualidade além da alta produtividade. Aumentando a produtividade consequentemente a empresa espera aumentar suas margens, bem como sua lucratividade.

As melhorias que serão sugeridas a seguir tem como foco a área localizada próxima à sede da empresa, pois é nela onde que já existem 8 hectares disponíveis para o cultivo. Além disso, alguns fatores são essenciais para este tipo de cultivo, o primeiro e principal é água, onde atualmente possuímos um depósito capaz de armazenar 1.200 m<sup>3</sup> de água e também se faz necessário a energia elétrica trifásica, que já possuímos na propriedade, outro ponto fundamental é o acesso para o escoamento da produção.

A melhoria se dará primeiramente em adequações no que diz respeito ao plantio de cebola, atualmente a empresa trabalha com sistema de plantio indireto, onde primeiramente acontece a semeadura da cebola em uma pequena área que chamamos de sementeira para que sejam fabricadas as mudas de cebola e que posteriormente se realiza o transplante manual em uma área maior, a Figura 14 ilustra a sementeira de cebola e Figura 15 mudas de cebola.

Figura 14 - Sementeira de cebola



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Figura 15 - Mudanças de cebola



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Já neste ano (2022), foi realizada uma pequena melhoria no transplante, porém se espera um ganho de 20% na produtividade por hectare em comparação ao ano anterior. Ao ser transplantada as mudas nos canteiros definitivos, antigamente utilizávamos um marcador de mudas com 5 carretéis, a Figura 16 ilustra a enxada rotativa com os carretéis, este ano passou a ser utilizado um carretel com 6 linhas mudas e carreteis.

Figura 16 - Enxada rotativa com carretéis



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Isso acaba representando um ganho de 60.000 mudas por hectare, gerando pelo menos 15.000Kg a mais por hectare, a Figura 17 representa o transplante deste ano.

Figura 17 - Transplante 2022



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Uma das aquisições que este trabalho nos fez observar é a de uma plantadeira Perfecta Jumil 6 linhas, o que possibilita o plantio direto de cebola nos canteiros definitivos, sem necessitar a mão de obra para o transplante de mudas, além de que pode ser utilizada para o plantio de beterraba e cenoura, que hoje acaba sendo terceirizado este serviço também. Além disso, possibilita aumentar a área plantada e melhorar a qualidade do plantio, ficando espaçamentos uniformes e profundidade da semente adequada. Hoje o valor de mercado de uma máquina seminova em bom estado é R\$ 45.000,00, a Figura 18 ilustra a plantadeira jumil 6 linhas.

Figura 18 - Plantadeira jumil 6 linhas



Fonte: Silva tratores (2022).

Outro investimento em maquinário previsto para a melhoria é a aquisição de um trator cabinado, com a previsão de aumento da quantidade de área plantada e também pensando na segurança do operador ao realizar o manejo com agrotóxicos surge a necessidade desta aquisição. Hoje utilizamos todos os EPI's necessários na empresa com o manejo de agrotóxicos, desde a preparação da calda até a aplicação, porém ao aplicar com o trator atual onde não possui cabine, em dias onde o vento ultrapasse 10Km/h o operador acaba tendo contato com agrotóxico, mesmo com a proteção

Entretanto, principalmente em períodos de plantio se faz a necessidade de ter dois tratores, pois enquanto um trator realiza o preparo do solo fazendo os canteiros o outro já precisa acompanhar com a plantadeira, para diminuir as perdas de tempo e também garantir um bom plantio.

O custo deste trator seminovo é de R\$ 130.000,00. A Figura 19 ilustra o trator case farmall 80.

Figura 19 - Trator case farmall 80



Fonte: Forza jMalucelli (2022).

Além do trator, se fará a aquisição de pulverizador eletro-hidráulico com GPS, a necessidade se faz, pois hoje a empresa possui um pulverizador antigo e sem recursos para aperfeiçoar a aplicação de defensivos, com o aumento da área plantada se faz a necessidade em modernizar a aplicação de agrotóxicos para que se tenha uma redução dos desperdícios, uma vez em que os tratamentos para estas culturas se tornam um custo elevado, chegando a 30% do custo do produto.

Outro ponto positivo deste equipamento é de que a capacidade de armazenamento é de 800 litros, o que representa um aumento de 33% na quantidade de mistura se comparado ao equipamento que existe na empresa, outra comparação é a largura das barras, com o equipamento que temos hoje na empresa se consegue pulverizar 7 canteiros por vez, o equivalente a 12 metros, já com o pulverizador jacto condor possibilita pulverizar 9 canteiros de uma só vez, otimizando tempo e diminuindo o consumo de combustível dos tratores.

O GPS tem a finalidade de sinalizar para o operador onde e como o trator deve trabalhar, seja com pulverizador para que não desperdice produtos onde já tenha passado ou então sinalizar para que não fique área sem o uso dos defensivos, outra utilidade é para fazer os canteiros, sinaliza o operador em pontos onde possa

estar saindo do curso pré-definido. O custo destes equipamentos seminovos está na faixa de R\$ 60.000,00. A Figura 20 ilustra o pulverizador jacto condor 800 litros.

Figura 20 - Jacto condor 800 litros



Fonte: Jacto (2022).

O aumento da área plantada faz com que haja a necessidade de aumento da capacidade de armazenagem de água. Com o clima mudando ano após ano e a variação de temperaturas excessivas, a agricultura está investindo cada vez mais em irrigação para conseguir garantir safra cheia sem influência das secas. Após realizar um mapeamento da área se constatou a possibilidade de fazer um segundo reservatório de água, ao lado de onde já existe o atual.

O tamanho deste reservatório será de 10 metros de largura x 55 metros de comprimento x 5 metros de profundidade, ou seja, 2750 m<sup>3</sup> de água, um acréscimo de mais de 200% na capacidade total para irrigação.

O custo total para viabilizar este projeto ficará em torno de R\$ 12.000,00, já que o custo da máquina necessária para o trabalho é de R\$ 420,00 a hora e a perspectiva é de que sejam necessárias 28,5 horas.

Na Figura 21, pode ser verificado o local onde ficará o segundo reservatório de água (em vermelho na figura).

Figura 21 - Segundo reservatório de água



Fonte: Google Maps (2022).

Outro investimento necessário para o acréscimo na área de plantio é a irrigação, hoje a empresa possui um sistema de irrigação capaz de irrigar 3 hectares. Todo o sistema se inicia através de uma bomba trifásica de 15cv, onde capta a água do reservatório e distribui para os aspersores através dos canos com roscas.

Como a ideia seria aumentar a área plantada para pelo menos 6 hectares, se faz necessário o acréscimo de canos e aspersores bem como uma bomba com maior capacidade, após análise juntamente com técnicos especializados em irrigação, foi levantado as quantidades necessárias e definida a potência da nova bomba com motor de 40cv.

Além disso, surge à necessidade de alteração na instalação elétrica que hoje possui quadro elétrico e fiação de 16 mm, como a distancia da bomba fica em torno de 300 metros do poste da entrada de luz se faz necessário utilizar um cabo trifásico de 35 mm cada fase e alteração nos disjuntores.

O custo total do investimento considerando comprar itens seminovos ficará em torno de R\$ 60.000,00, a Figura 22 ilustra a irrigação em funcionamento.

Figura 22 - Irrigação em funcionamento



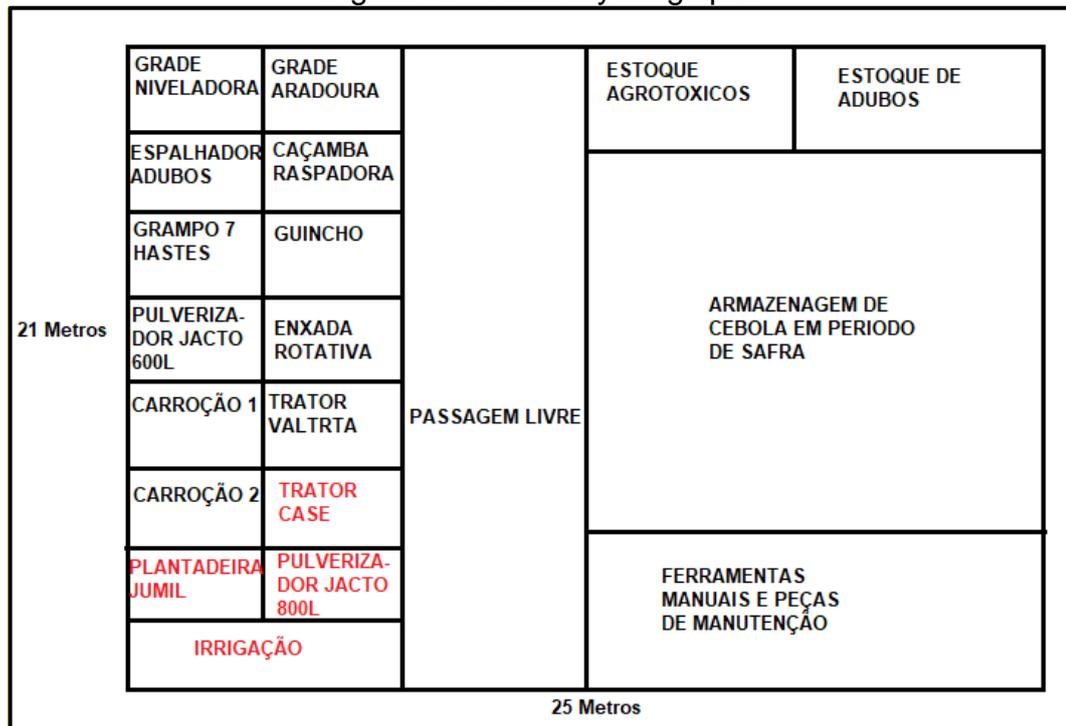
Fonte: elaborada pelo autor (2022).

O acréscimo na quantidade de máquinas faz com que haja a necessidade de aumentar o pavilhão da empresa, atualmente o pavilhão conta com 285m<sup>2</sup>. O motivo principal é para uma melhor organização dos equipamentos, ferramentas para manutenção, agrotóxicos e aumento da área disponível para armazenar a safra da cebola, além de facilitar a entrada e saída dos tratores com os implementos para a lavoura.

Os materiais de fundação como postes e tábuas já possuímos na propriedade, a mão de obra será realizada pelo dono da empresa, tendo um custo de R\$ 2.000,00 considerando um levantamento de aproximadamente 30 horas para a execução.

Foi cotado o valor da telha de zinco, a qual está em torno de R\$ 40,00 o metro quadrado, como a intenção é aumentar em torno de 240m<sup>2</sup> o custo total ficará de R\$ 11.600,00 com o tamanho total de 525m<sup>2</sup>, a Figura 23 ilustra o novo *layout* do galpão.

Figura 23 - Novo layout galpão



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

No *layout* acima, os itens descritos em vermelho se referem aos itens propostos para compra.

O setor do agronegócio recebe inúmeros incentivos para investimentos em novas tecnologias, com taxas de juros extremamente atrativas a empresa buscará recursos de terceiros para boa parte do pagamento das melhorias propostas. O Quadro 1 demonstra os itens que serão financiados e itens pagos com recursos próprios.

Quadro 1 - Fonte de recursos

ITEM	CUSTO	RECURSO
Plantadeira Jumil	R\$ 45.000,00	Terceiro
Trator Case Farmall	R\$ 130.000,00	Terceiro
Pulverizador Jacto	R\$ 60.000,00	Terceiro
Reservatório água	R\$ 12.000,00	Próprio
Irrigação 3 hectares	R\$ 60.000,00	Terceiro
Adequação pavilhão	R\$ 11.600,00	Próprio

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

A origem destes recursos foi analisada junto ao Sicredi, o crédito é

concedido com recursos originários de repasses do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Nacional (BNDES), em conjunto com a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Não haverá período de carência para o pagamento, dividido em 7 anos e com juros de 6% ao ano, sendo que o primeiro pagamento se dará 1 ano após a data de liberação do valor. No Quadro 2 podemos observar a simulação do pagamento e amortização do valor total (R\$ 295.000,00) dos itens financiados.

Quadro 2 - Valor do financiamento

Parcela	Ano vencimento	Saldo devedor	Juros (6%)	Amortização	Parcela
1	2023	R\$ 295.000,00	R\$ 17.700,00	R\$ 42.142,86	R\$ 59.842,86
2	2024	R\$ 252.857,14	R\$ 15.171,43	R\$ 42.142,86	R\$ 57.314,29
3	2025	R\$ 210.714,29	R\$ 12.642,86	R\$ 42.142,86	R\$ 54.785,71
4	2026	R\$ 168.571,43	R\$ 10.114,29	R\$ 42.142,86	R\$ 52.257,14
5	2027	R\$ 126.428,57	R\$ 7.585,71	R\$ 42.142,86	R\$ 49.728,57
6	2028	R\$ 84.285,71	R\$ 5.057,14	R\$ 42.142,86	R\$ 47.200,00
7	2029	R\$ 42.142,86	R\$ 2.528,57	R\$ 42.142,86	R\$ 44.671,43
<b>Total</b>			R\$ 70.800,00		R\$ 365.800,00

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ao final do pagamento dos itens financiados o custo total será de R\$ 365.800,00, é de fundamental importância a aquisição destes equipamentos para a expansão da empresa.

Sendo assim após a estipulação do planejamento pode ser realizado um plano de ação para auxiliar a empresa a atingir os objetivos propostos no decorrer deste trabalho. A ferramenta que será utilizada para organizar as ações a serem executadas é a 5W2H.

Esta ferramenta (5W2H) apresenta os seguintes questionamentos; **what**, o que será feito (etapas); **why**, por que será feito (justificativa, benefícios); **where**, onde será feito (local, departamento); **when**, quando será feito (início e término, tempo, cronograma); **who**, por quem será feito (o nome do responsável); **how**, como será feito (métodos, atividades, processos); e **how much**, quanto custará fazer (custo).

As ações necessárias para a implantação do plano de ação estão dispostas no quadro, bem como os responsáveis por cada ação, prazos e custos de cada

situação. O Quadro 3 demonstra o plano de ação detalhado.

Quadro 3 - Plano de ação

O que?	Quando?	Por quê?	Como?	Quem?	Quanto?
Contratar empresa terraplanagem	nov/22	Fazer outra represa de água	Contratando empresa especializada	Leonardo	R\$ 12.000,00
Aquisição telhas para pavilhão	dez/22	Cobrir aumento do pavilhão	Cotando valores com empresas do ramo	Leonardo	R\$ 9.600,00
Aquisição de implementos	nov/22	Aumento de produtividade	Analizando oportunidades de itens seminovos	Leonardo	R\$ 235.000,00
Aquisição irrigação	dez/22	Aumento/melhoria irrigação	Analizando oportunidades de itens seminovos	Leonardo	R\$ 60.000,00
Construir pavilhão	fev/23	Organização de implementos	Fabricação com equipe interna	Leonardo	R\$ 2.000,00

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Com as alterações propostas ao decorrer deste trabalho, a empresa espera aumentar a sua produtividade e em consequência a lucratividade do negócio. Como a empresa não possui dívida até o presente momento e investiu no seu início em maquinários e melhorias na estrutura da empresa com recursos próprios, se faz necessário a obtenção de recursos externos a fim de aproveitar os incentivos para o agronegócio.

Notou-se que com a adequação que será realizada é possível aumentar a área de plantio no mesmo local sede da empresa, além de poder diversificar sua gama de produtos com a plantadeira Jumil, podendo plantar cenoura além de cebola e beterraba com plantio direto, sem necessidade de mão de obra para o plantio, porém deve ser realizada a rotatividade das culturas, respeitando as épocas do ano mais propícias para cada cultura.

Como a empresa é recente, não possui grande histórico de faturamentos, abaixo será apresentado o histórico e previsões de faturamentos com essas alterações, o Quadro 4 ilustra as perspectivas de faturamento.

Quadro 4 - Perspectivas de faturamento

Safra	Cultura	Custos	Produção total (Kg)	Valor médio por Kg	Faturamento Bruto	Faturamento líquido	Total safra
2021/2022	Cebola	R\$115.520	88500	R\$ 1,60	R\$ 141.600,00	R\$ 26.080,00	R\$ 107.260,00
	Beterraba	R\$ 82.500,00	102300	R\$ 1,60	R\$ 163.680,00	R\$ 81.180,00	
2022/2023	Cebola	R\$ 155.600,00	200000	R\$ 1,80	R\$ 360.000,00	R\$ 204.400,00	R\$ 487.900,00
	Beterraba	R\$ 150.000,00	255000	R\$ 1,70	R\$ 433.500,00	R\$ 283.500,00	
2023/2024	Cebola	R\$ 90.000,00	120000	R\$ 2,00	R\$ 240.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 694.000,00
	Cenoura	R\$ 70.000,00	180000	R\$ 1,60	R\$ 288.000,00	R\$ 218.000,00	
	Beterraba	R\$ 160.000,00	270000	R\$ 1,80	R\$ 486.000,00	R\$ 326.000,00	
2024/2025	Cebola	R\$ 103.500,00	120000	R\$ 2,44	R\$ 292.800,00	R\$ 189.300,00	R\$ 869.080,00
	Cenoura	R\$ 80.500,00	180000	R\$ 1,95	R\$ 351.360,00	R\$ 270.860,00	
	Beterraba	R\$ 184.000,00	270000	R\$ 2,20	R\$ 592.920,00	R\$ 408.920,00	

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

O aumento de faturamento será significativo, com o incremento de equipamentos e adequação da estrutura pode ser aumentada a área de plantio para 6 hectares e abre oportunidade de ser analisado no futuro o arrendamento de mais área de terra para aumentar a capacidade produtiva. Se for pensado em aumento de área de plantio, será necessária apenas a aquisição de canos e aspersores para irrigação.

Contudo, o retorno sobre os investimentos citados acima se dariam em um ano após a aquisição dos equipamentos, considerando que a empresa aumentaria seu faturamento líquido em R\$ 380.640,00 comparando a safra de 2021/2022 com a safra de 2022/2023. Porém o intuito é manter o pagamento parcelado em 7 anos conforme citado anteriormente, pois a taxa de juros para este tipo de investimento é muito atrativa (6% a.a.) se comparado a investimentos em bancos sem riscos que hoje em dia podem chegar a 12% a.a. facilmente.

### 13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao decorrer deste trabalho foram encontradas algumas limitações e dificuldades, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não possui todas as áreas da empresa estabelecidas e devidamente organizadas. O fato do autor deste trabalho ser responsável pela empresa facilitou na coleta de dados e informações necessárias para o andamento do trabalho. Por outro lado, como todos os processos da empresa dependem do dono, acabou ficando restrito o tempo para se dedicar ao trabalho acadêmico.

Considerando que este trabalho trará bons resultados para o crescimento da empresa, através de pesquisas bibliográficas e levantamento de informações da empresa, pode-se perceber um potencial crescimento do negócio, algo que muitas vezes na rotina de trabalho e necessidades do dia-dia acabam ficando de lado.

Algo que facilitou no desenvolver do trabalho e que foi de extrema importância para o aluno foi às aulas *on-line*, pois a empresa tem sua sede no interior de Ipê, e o deslocamento que demora cerca de 01h30min até Caxias do Sul durante a semana se tornaria inviável.

## 14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho teve seu início através do diagnóstico de todas as áreas da empresa Leonardo Zamboni Bizotto, primeiramente identificando os pontos fortes e pontos fracos, a fim de identificar pontos que podem ser melhorados, reforçar pontos positivos, com relação ao ambiente interno da organização. No que diz respeito ao ambiente externo foram identificadas algumas ameaças e oportunidades para que a empresa esteja atenta ao mercado e ter uma visão realista do que pode vir pela frente.

No atual cenário do agronegócio, muito se fala em agricultura de precisão e para isso a empresa precisa estar atenta e se adequar a novas técnicas e tecnologias disponíveis no mercado, uma vez que se não estiver disposta a melhorias acaba tendo suas margens mais apertadas por não conseguir aperfeiçoar seus processos.

A empresa busca desde sua fundação entregar produtos de qualidade e respeitando o meio ambiente, sempre atenta com manejos pontuais e necessários para que seus clientes possam ter uma experiência positiva ao comprar. Um dos objetivos com este trabalho é o de se tornar uma referência no plantio de hortifrúti na região, fazendo com que mais clientes estejam dispostos a receberem a experiência de negociar e ter produtos realmente diferenciados do mercado.

Diante disso, o investimento total do que foi apresentado é elevado, porém com os incentivos financeiros vindos de terceiros faz com que as taxas de juros compensem e sejam interessantes para empresa neste momento. Sem dúvidas será um divisor de águas para organização, com os investimentos, além do acréscimo de plantio na área onde possui atualmente, surge à oportunidade de estar atenta a arrendamentos de terra para maximizar a área de plantio.

Para finalizar o presente estudo acadêmico, desejo expressar enorme gratidão com relação aos resultados obtidos. O setor do agronegócio está em ascensão no país e é responsável por grande parte da economia neste momento e a construção deste trabalho fez com que a empresa enxergasse novas oportunidades e contribuir para seu futuro, pensando sempre em entregar produtos de qualidade e com a maior lucratividade possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo M. **Empreendedorismo** (Coleção Debates em Administração). São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2007.

AIRES, Anderson. **Impulsionado pela agropecuária, PIB do RS cresce 10,4% em 2021**. 16/03/2022. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2022/03/impulsionado-pela-agropecuaria-pib-do-rs-cresce-104-em-2021-cl0tl5k0b001o0165cxz91si5.html>. Acesso em: 06/09/2022.

ALT, Paulo Renato C.; MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais** - 3ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

ALVARENGA, Alessandro. **Agronegócio no Brasil: qual a importância para o país?**. Minas Gerais. 2021. Disponível em: <https://reagro.com.br/blog/agronegocio-no-brasil-qual-o-seu-papel-e-importancia/#respond> . Acesso em: 23/08/2022.

ALVES, Mayk. **Hortifruti engloba frutas, legumes e verduras frescas**. 20/08/2020. Disponível em: <https://agro20.com.br/hortifruti/>. Acesso em: 06/09/2022.

ALVES, Stephanie. **PIB do agronegócio brasileiro tem crescimento de 8,3% em 2021**. São Paulo. Mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pib-do-agronegocio-brasileiro-tem-crescimento-de-83-em-2021/> . Acesso em: 23/08/2022.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2022.

ARRUDA, Rafael. **Comunicacao Inteligente Storytelling**. Rio de Janeiro. Editora Alta Books, 2019.

ATLAS, Equipe. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2018.

BARQUETTE, Stael. **PESQUISA DE MARKETING**. São Paulo. Editora Saraiva, 2007.

BARRY, Roger G.; CHORLEY, Richard J. **Atmosfera, Tempo e Clima**. São Paulo. Editora: Bookman, Grupo A, 2012.

BARSANO, Paulo R.; BARBOSA, Rildo P. **Higiene e Segurança do Trabalho**. São Paulo. Editora Saraiva, 2014.

BAYE, Michael R. **Economia de Empresas e Estratégias de Negócios**. São Paulo: Grupo A, 2010.

BENNETT, Peter D. (Org.) **Dictionary of marketing terms**. 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

BIAGIO, Luiz A. **Como Calcular o Preço de Venda**. São Paulo. Editora Manole, 2012.

BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas** 3a ed. São Paulo. Editora: Manole, 2018.

BICHUETTI, Luana B.; BICHUETTI, José L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo. Editora: Saint Paul Publishing (Brazil), 2020.

BONETTI, Ivan. **Radiografia da agropecuária gaúcha**. Porto Alegre. 2020.

Disponível em:

<https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202009/26185534-radiografia-da-agropecuaria-gaucha-2020-1.pdf>. Acesso em: 06/09/2022.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M B.; *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre. Editora: Grupo AMGH, 2014.

BRAINER, Maria Simone de Castro Pereira. **Produção de hortaliças na área de atuação do bnb1**. Agosto 2021. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/902/1/2021\\_CDS\\_180.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/902/1/2021_CDS_180.pdf). Acesso em: 06/09/2022.

BRUNI, Adriano L. **Série Desvendando as Finanças - Administração Custos Preços Lucros**, 6ª edição. São Paulo. Editora: Atlas, 2018.

BRUNI, Adriano L. **Série Desvendando as Finanças - As Decisões de Investimentos**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2017.

BRUNI, Adriano L. **Série Finanças na Prática - Avaliação de Investimentos**, 3ª edição. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2018.

CAIXETA, José Vicente. **Logística para a agricultura brasileira**. Agosto de 2015. Disponível em:

<https://esalqlog.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2015/08/Logistica-para-agricultura-brasileira.pdf>. Acesso em: 13/09/2022.

CANAL RURAL. **Vendas de máquinas agrícolas crescem 26% em 2021**, diz Fenabreve. 02/02/2022. Disponível em:

<https://www.canalrural.com.br/noticias/economia/vendas-de-maquinas-agricolas-crescem-26-em-2021-diz-fenabreve/>. Acesso em: 24/09/2022.

CARDOSO, Wagner. **Planejamento e Controle da Produção (PCP): a teoria na prática**. São Paulo. Editora Blucher, 2021.

CARGNIN, Antonio Paulo; LEMOS, Bruno de Oliveira; *et al.* **Cebola - O Rio Grande do Sul é o sexto maior produtor nacional de cebola**. Porto Alegre. Jul 2020. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/cebola-e-alho>. Acesso em: 2022.

CARRANÇA, Thais; **Guerra na Ucrânia**: por que o Brasil depende tanto dos fertilizantes da Rússia?. BBC News, São Paulo. Mar. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-60596334>. Acesso em: 06/04/2022.

CASAS, Alexandre Luzzi L.; GARCIA, Maria T. **Diferenciação e Inovação em Marketing**. São Paulo. Editora: Saraiva, 2007.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação**: aspectos práticos e operacionais. 8. ed. São Paulo. Editora: Aduaneiras, 2011.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo E.; MARCONDES, Luciana P. **Gestão estratégica de negócios**: Estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial - 3ª edição revista e ampliada. São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2018.

CHEROBIM, Ana P. **Administração Financeira**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo** - Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da Produção**: Uma Abordagem Introdutória. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória. 3 ed. São Paulo. Editora: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira**: Uma Abordagem Introdutória. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico** - Da Intenção aos Resultados. Rio de Janeiro. Editora: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - O Capital Humano das Organizações. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2020.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo. Editora Saraiva, 2010.

COCIAN, Luis F E. **Introdução à engenharia**. Porto Alegre. Editora: Grupo AMGH, 2016.

COOPER, Robert G. **Produtos que dão certo**: como criar valor e desenvolver produtos inovadores. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

CORNETT, Marcia M.; JR, Troy A A.; NOFSINGER, John. **Finanças**. São Paulo. Editora: Grupo A, 2013.

COSTA, Antonio José de O. **Agricultura Empresarial**. São Paulo. Editora

Saraiva, 2021.

CRAWFORD, Merle; BENEDETTO, Anthony D. **Gestão de novos produtos**. São Paulo. Editora: Grupo A, 2015.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo Editora Atlas, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Técnicas Administrativas**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2018.

DA AMARAL, Daniel C.; SILVA, Sérgio Luís; SCALICE, Regis K. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma Referência Para Melhoria do Processo**, 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2006.

DA GREGÓRIO, Gabriela Fonseca P.; SILVEIRA, Aline Moraes. **Manutenção industrial**. Porto Alegre. Editora: Grupo AMGH, 2018.

DA LOBO, Renato N.; SILVA, Damião Limeira. **Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo. Editora Saraiva, 2014.

DA SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo S. **Gestão de Relacionamento com o Cliente: 3ª edição**. São Paulo. Cengage Learning Brasil, 2015.

DA SILVA, Rui Correia. **Máquinas e Equipamentos Agrícolas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações** : papel dos valores pessoais e da justiça organizacional, 3ª edição. São Paulo. Editora: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística**. São Paulo. Editora: Atlas, 2019.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais** : princípios, conceitos e gestão, 6ª edição. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2009.

DILTHEY, Wilhelm. **Introdução às Ciências Humanas** - Tentativa de uma Fundamentação para o Estudo da Sociedade e da História. Rio de Janeiro. Editora: Grupo GEN, 2010.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo** - Como ser Empreendedor, Inovar e Diferenciar na sua Empresa, 3ª edição. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na prática**. São Paulo. Editora: Editora Empreende, 2020.

DOS SANTOS, Diogo Palau Flores. **Série IDP - Terceirização de serviços pela Administração Pública** : estudo da responsabilidade subsidiária, 2ª Edição.. São

Paulo. Editora Saraiva, 2014.

DOS SANTOS, Gilberto José; MARION, José C.; SEGATTI, Sonia.  
**Administração de custos na agropecuária**, 4ª edição. São Paulo. Editora:  
Grupo GEN, 2012.

EMATER. **Conceitos de mercado**. Disponível em:  
<https://www.ufrb.edu.br/proext/images/conceitosmercado.pdf>. Acesso  
em:27/09/2022.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo. Editora Saraiva,  
2017.

FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; BORGES, B. K. **Painel do agronegócio do  
Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: SPGG, 2021.

FERNANDEZ, Brena Paula M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo.  
Editora Saraiva, 2012.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e  
Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2013.

FERREIRA, Patricia I.; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial -  
Planejamento, Aplicação e Resultados**. São Paulo. Editora: Atlas, 2016.

FERREIRA, Rafael G C.; MIRANDA, Leandro B. A D.; PINTO, Rafael A.; *et al.*  
**Preparação e Análise Exploratória de Dados**. São Paulo. Editora: Grupo A,  
2021.

FILHO, Antonio Nunes B. **Projeto e desenvolvimento de produtos**. São Paulo.  
Editora: Grupo GEN, 2009.

FILHO, Antonio Nunes B. **Segurança do Trabalho na Agropecuária e na  
Agroindústria**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2016.

FORZA, Malucelli. **Trator Farmall 80**. 2022. Disponível em:  
[https://www.forzajmalucelli.com.br/case-ih/maquinas-  
1129923201/tratores/tratores-farmall-80](https://www.forzajmalucelli.com.br/case-ih/maquinas-1129923201/tratores/tratores-farmall-80) Acesso em: 05/10/2022.

FRANK, Malcolm; ROEHRIG, Paul; PRING, Ben. **O Que Fazer Quando  
Maquinas Fazem Tudo**. São Paulo. Editora Alta Books, 2018.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O Guia Completo**. Porto Alegre. Editora: AMGH,  
2014.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta S.; KRAUSE, Walther.  
**Gestão Empresarial em Gotas** - Agite depois de ler. São Paulo. Editora:  
Cengage Learning Brasil, 2012.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Mechaela. **O**

**Navegador de Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro. Editora Alta Books, 2016.

GESNER, Oliveira. **Desafios da Infraestrutura no Brasil**, 1ª edição. São Paulo. Editora Trevisan, 2018.

GIACON, Fabiana P.; FONTES, Ketilin M.; GRAZZIA, Antônio R. **Metodologia Científica.** São Paulo. Editora Saraiva, 2017.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2021.

GOBE, Antonio C.; MOREIRA, Júlio César T.; PEREZ, Maria C.; CARRAMENHA, Paulo R. **Gerência de Produtos.** São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

GOIS, Eduardo H. B D.; VICENTE, Laís de C.; SILVEROL, Aline C.; *et al.* **Agricultura especial.** São Paulo. Editora: Grupo A, 2022.

GONÇALVES, Glauber Rogério B. **Sistemas de informação.** Porto Alegre. Editora: Mariana Belloi, 2017.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de Materiais.** São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2020.

GONÇALVES, Paulo S. **Logística e Cadeia de Suprimentos: O Essencial.** São Paulo. Editora: Editora Manole, 2013.

GUERRINI, Fábio M.; FILHO, Edmundo E.; CAZARINI, Edson W.; *et al.* **Modelagem da Organização.** Porto Alegre. Editora: Bookman, 2013.

GUEVARA, Arnaldo José de H.; ROSINI, Alessandro M. **Tecnologias Emergentes** - Organizações e educação. São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2012.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**, 1ª edição. São Paulo. Editora Trevisan, 2012.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo.** São Paulo. Editora: Grupo A, 2014.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing.** 1ª Ed. Barueri, SP, Brasil: Manole Ltda, 2004.

IBGE. **Produção Agropecuária.** 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/rs> . Acesso em: 06/09/2022.

JACTO. **Pulverizador Jacto Condor 800 am 18.** 2022. Disponível em: <https://jacto.com/brasil/products/pulverizadores-de-barras/condor-800-am18> Acesso em: 05/10/2022.

JORGE, Antonio Salvador Morantefauzi T. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2008.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patricia A. **Gestão de Propriedades Rurais**. São Paulo. Editora: Grupo A, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. São Paulo. Editora Alta Books, 2021.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2021.

LEITE, Emanuel F. **O Fenômeno do Empreendedorismo** - 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

LIMEIRA, Erika Thalita Navas P.; LOBO, Renato N.; MARQUES, Rosiane do N. **Controle da Qualidade** - Princípios, Inspeção e Ferramentas de Apoio na Produção de Vestuário. São Paulo. Editora Saraiva, 2015.

LOBO, Renato N. **Gestão da qualidade**. (2nd edição). São Paulo. Editora Saraiva, 2020.

LOBO, Renato N. **Gestão de Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

LOPEZ, José Manoel Cortinãs; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior competitivo**. 2 ed. São Paulo. Editora: Aduaneiras, 2005.

MACARENCO, Isabel; TERCIOTTI, Sandra H. **Comunicação Empresarial na Prática**, 3ª Edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

MARCOUSÉ, Ian; GILLESPIE, Andrew; SURRIDGE, Malcolm. **Finanças** - Série Processos Gerenciais 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

MARION, José C. **Contabilidade Básica**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2018.

MARÓSTICA, Eduardo; MARÓSTICA, Neiva Alessandra C.; BRANCO, Valdec Romero C. **Inteligência de mercado**. São Paulo. Cengage Learning Brasil, 2014.

MARQUES, José C. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2015.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Editora Saraiva, 2016.

MARTINEZ, Marina. **Hortalças**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/nutricao/hortalicas/>. Acesso em: 06/09/2022.

MASIERO, Gilmar. **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2016.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Editora: Elsevier, 2013.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA, João Batista. **Agronegócio**, uma abordagem econômica, 1ª edição. São Paulo, editora Pearson, 2007.

MENDES, Luís Augusto L. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável**. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

MOREIRA, Júlio César T. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**. São Paulo Editora Saraiva, 2008.

NAKAO, Sílvio H. **Contabilidade Financeira no Agronegócio**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2017.

NETO, Siqueira de M.; PEREIRA, Maurício F. **Criação de valor compartilhado**. Rio de Janeiro. Editora Atlas, 2014.

NEUMANN, Clóvis. **Projeto de Fábrica e Layout**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2015.

NEVES, Marcos F.; ZYLBERSZTAJN, Decio; CALEMAN, Silvia M. de Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2015.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo. Atlas, 2013.

Nogueira, Amarildo de S. **Logística Empresarial**, 2ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2018.

NORDHAUS, William; SAMUELSON, Paul. **Economia**. Rio de Janeiro. Editora: Grupo A, 2012.

OLIVEIRA, Cristiane Kessler D.; LIMA, Aline Poggi Lins D. **Gestão de vendas e negociação**. São Paulo. Grupo A, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, 9ª edição. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira D. **Consultoria Organizacional**. São Paulo. Editora: Diemi Deitos, 2017.

PAOLESCHI, Bruno. **ALMOXARIFADO E GESTÃO DE ESTOQUES**. São Paulo. Editora Saraiva, 2019.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística Industrial Integrada - Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. São Paulo. Editora Saraiva, 2011.

PATRÍCIO, Patrícia; CANDIDO, Claudio R. **Empreendedorismo - Uma Perspectiva Multidisciplinar**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2016.

PENOF, David G.; LUDOVICO, Nelson; MELO, Edson Correia D. **Gestão de produção e logística - 1ª edição**. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

PIGOZZO, Linomar. **Transporte e distribuição: operação e gerenciamento**. São Paulo. Editora Saraiva, 2021.

PINHEIRO, Marconi; **Lei da oferta e demanda**: entenda como funciona essa lei da economia. Politzei Artigos. Florianópolis. Mar. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/lei-da-oferta-e-demanda/> Acesso em: 04/05/2022.

PODER360. **Agronegócio brasileiro tem superávit de US\$43,7 bi em 2022**. Mai. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/agronegocio/agronegocio-brasileiro-tem-superavit-de-us-437-bi-em-2022/> . Acesso em: 23/08/2022.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística**, 7ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2015.

REIS, Tiago; **Mix de produtos**: o que é e a importância para as empresas. Suno Artigos. São Paulo. Jan. 2020. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/mix-de-produtos/> Acesso em: 04/05/2022.

RODRIGUES, Chrystian M.; **Análise de crédito e risco**. Curitiba. Editora InterSaberes, 2012.

SALOTTI, Bruno M.; LIMA, Gerlando A. S. F D.; MURCIA, Fernando D.; *et al.* **Contabilidade Financeira**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2019.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo. Editora: Grupo A, 2013.

SHANE, Robert A. Baron e Scott A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2012.

SHINGAKI, Mário. **Gestão De Impostos - Para Pessoas Físicas E Jurídicas - 9ª edição** 2016. São Paulo. Editora: Saint Paul Publishing (Brazil), 2016.

SILVA, Barbara Alyne E.; STETTINER, Caio F.; CAXITO, Fabiano de A. **Logística - um enfoque prático - 3ED**. São Paulo. Editora Saraiva, 2019.

SILVA, tratores. **Plantadeira de hortaliças JM2400 Natura**. 2022. Disponível em: <https://www.silvatratores.com.br/produtos/categoria/plantadeiras/plantadeira-de-hortalicas-jm2400-natura-jumil-54.html>. Acesso em: 05/10/2022.

SIQUEIRA, Andressa. **O que é investimento?** Entenda tudo sobre o conceito de investimento financeiro. 04/04/2019. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/o-que-e-investimento/> . Acesso em: 24/09/2022.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 8ª edição. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2018.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Cengage Learning Brasil, 2020.

SOBENKO, Luiz R.; BRUNINI, Rodrigo G.; LANGNER, Josana A.; *et al.* **Máquinas e Mecanização Agrícola**. São Paulo. Editora: Grupo A, 2021.

SOUSA, José Manuel Baptista Meireles D.; ROCHA, Marcos Donizete A. Col. **Marketing em tempos modernos** - Canais de distribuição e geomarketing, 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2017.

SOUZA, Almir Ferreira D. **Avaliação dos investimentos** - 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Princípios de Agronegócios** - Conceitos e Estudos de Caso. Ijuí. Editora Unijuí, 2010.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Vendas** : Fundamentos e Relacionamento com os Clientes. Ijuí. Editora Unijuí, 2019.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na Prática**. Rio de Janeiro. Editora Alta Books, 2020.

TAVARES, Maria Flávia de F. **Introdução à gestão do agronegócio**. Porto Alegre. Grupo A, 2018.

TAVERES, Júlio César. **Administração de vendas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2007.

TELLES, Renato. **Canais de marketing e distribuição** - 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João B. **Comunicação Empresarial**, 5ª edição. São Paulo. Editora: Atlas, 2019.

TROTT, Paul J. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. São Paulo: Grupo A, 2012.

VAN HORNE, James. **Política e administração financeira**. São Paulo. Editora:

Atlas. 1998.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e prática cambial:** exportação e importação. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda 2ED.** São Paulo. Editora Saraiva, 2018.

YANASE, João. **Custos e formação de preços,** 1ª edição. São Paulo. Editora Trevisan, 2018.

ZENONE, Luiz C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento,** 2ª edição. São Paulo, Grupo GEN, 2017.

ZUIN, Luís Fernando S.; QUEIRÓZ, Timóteo R. **Agronegócios:** gestão, inovação e sustentabilidade - 2ED. São Paulo. Editora: Saraiva, 2019.

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

A empresa Leonardo Zamboni Bizotto, sob inscrição estadual 2831020250, autoriza o aluno Leonardo Zamboni Bizotto a realizar o trabalho de conclusão de curso I e II, do curso de administração de empresas pela Universidade de Caxias do Sul.

Contatos com a empresa poderão ser feitos com Leonardo Zamboni Bizotto pelo telefone (54) 99602-8559.

Ipê, 16 de novembro de 2022.



Leonardo Zamboni Bizotto  
Proprietário