

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**AREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CINARA CASTANHO DA SILVA**

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM *PACKING HOUSE* PARA UMA EMPRESA  
PRODUTORA DE FRUTAS**

**VACARIA**

**2021**

## **CINARA CASTANHO DA SILVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e TCC II: Prof. Dr. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli.

**VACARIA**

**2021**

## **CINARA CASTANHO DA SILVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovada em** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli – Orientador  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cleusa Marli Gollo Bitencourt  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. Sergio Cavagnoli Guth  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos que sempre estiveram ao meu lado durante toda a trajetória para que eu pudesse chegar até aqui, em especial, dedico aos meus pais e meu marido por todo o apoio e incentivo para que este sonho se tornasse realidade.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão tem como objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de um *paking house* na empresa do setor de fruticultura localizada na cidade de Campestre da Serra. Para isso, primeiramente foi realizado um diagnóstico em todas as áreas da empresa, foi elaborada a matriz *SOWT* que proporcionou a identificação de seus principais pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A partir na análise realizada, foi proposta a implantação de um *paking house*. Foi realizado um levantamento dos custos com armazenamento e classificação das frutas e realizado uma projeção do futuro da empresa. A TIR obteve uma porcentagem de 50,1658% que ao comparar com a TMA em 20%, nota-se que o investimento tem retorno atrativo, pois a TIR é maior que a TMA. Com base no cálculo VPL, o investimento começa a ficar positivo no seu terceiro ano e ao chegar no decimo ano ele tem um valor acumulado de R\$ 876.734,65. O PRI considerando a taxa de 20% o retorno fica entorno de 3 anos, quando zera o valor acumulado e o investimento começa a dar retorno. Esta proposta visa a implementação de uma estrutura para armazenamento e classificação de frutas da empresa, de forma a deixar a empresa mais competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Fruticultura. *Paking house* Projeto Econômico-Financeiro. Viabilidade Econômico-Financeira. Investimento. Competitiva.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Volume produzido individualmente por safra, por fruta e coletivamente pela empresa. ....	22
Figura 2 - Gráfico de faturamento das últimas safras das Frutas Pagno .....	23
Figura 3 - Vista aérea dos pomares .....	40
Figura 4 - Vista aérea da sede. ....	42
Figura 5 - Ilustra o interior do pavilhão da Sede.....	42
Figura 6 - Ilustra o interior do pavilhão da Capela São Paulo. ....	43
Figura 7 – <i>Lay Out</i> localização <i>packing house</i> . ....	75
Figura 8 – <i>Lay Out</i> <i>packing house</i> .....	76
Figura 9 - Controle de frutas.....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variedades .....	16
Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos área administrativa.....	29
Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos área comercial. ....	34
Quadro 4 - Linha do tempo das principais atividades desenvolvidas por cultura. ....	35
Quadro 5 - Pontos fortes e pontos fracos área de produção.....	44
Quadro 6 - Investimentos de capital da empresa com recursos de terceiros .....	48
Quadro 7 - Investimento operacional da empresa com recursos de terceiros .....	48
Quadro 8 - Pontos fortes e pontos fracos área financeira. ....	49
Quadro 9 - Cargos, descrições e renumerações.....	52
Quadro 10 - Pontos fortes e pontos fracos área de recursos humanos. ....	58
Quadro 11 - Analise <i>SWOT</i> .....	61
Quadro 12 - Resultado dos indicadores econômicos financeiros escolhidos.....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Receita bruta pomar 01 – Serra do Meio. ....	20
Tabela 2 - Receita bruta pomar 02 – Capela da Glória. ....	21
Tabela 3 - Receita bruta pomar 03 - Capela São Paulo. ....	21
Tabela 4 - Variedades, quantidades e produção esperada no pomar 01 Serra do Meio. .....	24
Tabela 5 - Variedades, quantidades e produção esperada do pomar 02 Capela da Glória. ....	24
Tabela 6 - Variedades, quantidades e produção esperada do pomar 03 na Capela São Paulo. ....	25
Tabela 7 - Variedades, quantidades e média de produção esperada no pomar 01 na Serra do Meio. ....	38
Tabela 8 - Variedades, quantidades e média de produção esperada do pomar 02 Capela da Glória. ....	38
Tabela 9 - Variedades, quantidades e média de produção esperada no pomar 03 na Capela São Paulo. ....	39
Tabela 10 - Projeção de volume de produção próprio p/ safra (período 2021 a 2024) .....	72
Tabela 11 - Investimento de estrutura do <i>packing house</i> . ....	78
Tabela 12 - Investimento em máquinas/equipamento e diversos. ....	79
Tabela 13 - Demonstrativo de amortização financiamento - SAC estrutura. ....	81
Tabela 14 - Demonstrativo de amortização financiamento - SAC máquinas/equipamentos. ....	82
Tabela 15 - Demonstrativo de amortização financiamento - SAC placa solar. ....	82
Tabela 16 - Demonstrativo de fluxo de amortização dos financiamentos contratados. .....	83
Tabela 17 - Custos com câmara fria e classificação safra 2018/2019. ....	84
Tabela 18 - Custos com câmara fria e classificação safra 2019/2020. ....	85
Tabela 19 - Custos com câmara fria e classificação safra 2020/2021. ....	86
Tabela 20 - Valor médio de custos com processamento (período 2018-2021). ....	87
Tabela 21 - Projeção de ingressos (período safra 2021/22 a 2030/31). ....	87



Tabela 22 - Custo mensal de mão de obra. ....	88
Tabela 23 - Desembolsos mensais projetados (considerando sazonalidade anual de operação).....	89
Tabela 24 - Projeção de orçamento para o projeto (período safra 2021/22 a 2030/31). .....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: EMPRESA FRUTAS PAGNO</b> .....	<b>15</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	15
2.1.1	<b>Análise Ambiental – Ambiente Externo (Micro e MacroAmbiente)</b> ...	16
2.1.2	<b>Participação no Mercado e Evolução de Vendas</b> .....	19
2.1.3	<b>Capacidade Produtiva Futura - Esperada</b> .....	24
2.1.4	<b>Gestão de Pessoas</b> .....	25
2.1.5	<b>Análises Financeiras Utilizadas</b> .....	25
2.2	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	26
2.2.1	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	26
2.2.2	<b>Inovação e Sistemas de Informações</b> .....	28
2.2.3	<b>Organização</b> .....	28
2.2.4	<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Administrativa</b> .....	29
2.3	ÁREA COMERCIAL .....	29
2.3.1	<b>Pesquisa de Mercado</b> .....	29
2.3.2	<b>Produto</b> .....	30
2.3.3	<b>Preço</b> .....	31
2.3.4	<b>Comunicação</b> .....	32
2.3.5	<b>Vendas</b> .....	32
2.3.6	<b>Distribuição</b> .....	32
2.3.7	<b>Relacionamento com os Clientes</b> .....	33
2.3.8	<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Comercial</b> .....	34
2.4	ÁREA DE PRODUÇÃO E MATERIAIS .....	34
2.4.1	<b>Planejamento, Programação e Controle da Produção</b> .....	34

2.4.2	<b>Papel Estratégico e Objetivos da Produção</b> .....	36
2.4.3	<b>Processos de Produção e Produtividade</b> .....	37
2.4.4	<b>LayOut</b> .....	39
2.4.5	<b>Manutenção</b> .....	40
2.4.6	<b>Administração e Manutenção de Materiais</b> .....	41
2.4.7	<b>Qualidade</b> .....	43
2.4.8	<b>Assistência Técnica</b> .....	44
2.4.9	<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Produção e Materiais</b> .....	44
2.5	<b>ÁREA FINANCEIRA</b> .....	45
2.5.1	<b>Estrutura da Área Financeira</b> .....	45
2.5.2	<b>Gestão de Caixa</b> .....	45
2.5.3	<b>Custos e Formação do Preço de Venda</b> .....	46
2.5.4	<b>Contabilidade e Indicadores Financeiros</b> .....	47
2.5.5	<b>Análise de Investimentos / Financiamentos na Empresa</b> .....	47
2.5.6	<b>Planejamento Financeiro e Orçamentário</b> .....	48
2.5.7	<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Financeira</b> .....	49
2.6	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	50
2.6.1	<b>Modelos de Gestão</b> .....	50
2.6.2	<b>Cultura e Clima Organizacional</b> .....	51
2.6.2	<b>Perfil de Cargos e Remuneração</b> .....	52
2.6.3	<b>Recrutamento, Seleção, Integração e Treinamento</b> .....	52
2.6.4	<b>Rotinas Trabalhistas</b> .....	54
2.6.5	<b>Segurança e Medicina do Trabalho</b> .....	55
2.6.6	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	55
2.6.7	<b>Gestão do Desempenho</b> .....	55
2.6.8	<b>Retenção de Talentos</b> .....	56
2.6.9	<b>Indicadores de Recursos Humanos</b> .....	57

2.6.10	Comunicação Interna .....	57
2.6.11	Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Recursos Humanos .....	58
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>60</b>
3.1	ANÁLISE SWOT.....	60
3.2	TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	62
3.3	OBJETIVOS .....	63
<b>3.3.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>64</b>
3.4	JUSTIFICATIVA .....	64
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE ARMAZENAGEM, CLASSIFICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS (PACKING HOUSE) PARA A EMPRESA FRUTAS PAGNO.....</b>	<b>65</b>
4.1	ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ ORGANIZACIONAL.....	65
<b>4.1.1</b>	<b>Missão, Valores e Objetivos .....</b>	<b>65</b>
4.2	ESTRUTURA COMERCIAL .....	66
<b>4.2.1</b>	<b>Segmentação de mercado e posicionamento.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Composto (mix) mercadológico.....</b>	<b>66</b>
4.3	ASPECTOS DA OPERAÇÃO – (GESTÃO MATERIAIS E PROCESSOS).....	67
<b>4.3.1</b>	<b>Projeção de produção a ser atendida pela estrutura proposta .....</b>	<b>67</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Localização (Posicionamento) e LayOut Interno do <i>Packing House</i>.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Plano de Investimentos – Investimento em estrutura física, máquinas e equipamentos e Capital de Giro.....</b>	<b>77</b>
4.4	PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....	83
<b>4.4.1</b>	<b>Projeção de Ingressos .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Projeção de Desembolsos – Custos e Despesas (Variáveis e Fixos).....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Projeção de Orçamento – Período 2021 – 2031 .....</b>	<b>90</b>

4.5	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	92
4.5.1	<b>Indicadores de Análise-Econômico-Financeira .....</b>	<b>92</b>
4.6	ANÁLISE DE RISCOS, PLANOS DE CONTIGENCIAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	95
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa Frutas Pagno, localiza-se na cidade de Campestre da Serra, caracteriza-se como uma empresa familiar e sua atividade de atuação no mercado é a agricultura, mais especificamente fruticultura, onde desenvolve o cultivo de pêsego, ameixa, pera e uva, vem buscando por oportunidades de crescimento e inovação, neste sentido oportunizou a realização de um trabalho de conclusão de curso, com objetivo inicial de realização de um diagnóstico empresarial, apontando ao final caminhos para o crescimento da empresa.

Assim, neste Trabalho de Conclusão de Curso, foi desenvolvido inicialmente um Diagnóstico Empresarial, onde foram abordados conteúdos vistos ao longo dos estudos acadêmicos do curso de Administração, junto com modelos de processos praticados dentro da empresa Frutas Pagno e conteúdo de embasamento teórico, momento este onde foram identificados pontos fortes e fracos de cada uma das áreas analisadas, culminando com a estruturação de uma matriz de análise *SWOT*, onde ocorre a identificação dos problemas atuais e a possibilidade de análise às possíveis soluções.

Deste modo, partindo do objetivo geral da realização deste diagnóstico empresarial, que se constituía em levantar informações sobre a empresa e identificar possíveis situações de melhoria na empresa em estudo. Ao analisar os pontos fortes e fracos da empresa, nota-se que a mesma necessita de um local adequado para o armazenamento da produção, espaço este que deve ainda possibilitar a classificação dos frutos atualmente comercializados, a solução desta questão foi obtida através da locação de terceiros de uma estrutura próxima, observa-se ainda que existem, nesta operação a perda de frutas devido a oscilações de temperatura nas câmaras frias alugadas e o aumento de produção dos pomares próximos representa excesso de atividades para o parceiro atualmente em operação. Que será obtido a curto prazo, destas observações surge como orientação à empresa a necessidade de avaliar a possibilidade de expansão.

Diante destas considerações indicou-se para a empresa a oportunidade estratégica da implantação de um *packing house*., proporcionando à empresa um

maior controle sobre sua operação através da implantação de uma estrutura capaz de suprir suas necessidades da empresa, diminuindo as perdas e adquirindo um lugar adequado para o armazenamento, classificação e comercialização de suas frutas, e adicionalmente transformar seus atuais custos de classificação em receitas adicionais, ao que hoje se limita fase de produção diretamente realizada pela empresa diretamente em seus pomares.

Com a análise dos dados para implantação do *packing house*, observou-se ser viável. Foi realizada uma análise com base na TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e PRI (Período de Retorno do Investimento), considerando uma TMA (Taxa Mínima de Atratividade) de 20%.

## 2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: EMPRESA FRUTAS PAGNO

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este item tem-se por objetivo apresentar a empresa Frutas Pagno, seus principais dados, história e produtos.

- Dados Cadastrais

Razão Social: Vergilio Pagno  
CNPJ/CPF: 678.328.140-04 INSC: 3431007556  
Razão Social: Adolfo José Herves Pagno  
CNPJ/CPF: 025.133.510-02 INSC: 3431013009  
Nome Fantasia: Frutas Pagno  
Endereço: Estrada Serra do Meio 905, Interior  
Campestre da Serra, Rio Grande do Sul, CEP: 95255-000

- Histórico

Fundada em Campestre da Serra, pela família Pagno, a Frutas Pagno iniciou suas atividades em 2011, percebendo o crescimento do cultivo de pessegueiros na Serra Gaúcha, com o passar dos anos, foi gradativamente aumentando a sua área de produção.

O casal que deu início a atividade, começou arrendando um pomar já plantado e situado na localidade denominada como Capela da Glória, que na época possuía outro sócio. Durante alguns anos trabalharam apenas no pomar arrendado, com o passar dos anos o antigo sócio vendeu sua parte para o filho do casal, assim surge a empresa Frutas Pagno, um empreendimento familiar localizado no interior do município de Campestre da Serra.

Observando o crescimento cada vez maior da atividade, e aproveitando oportunidades de crescimento que foram surgindo, novas áreas foram sendo plantadas com espécies de pessegueiros e com a ampliação das atividades, através da implantação da cultura da ameixa. Observa-se mais um pomar arrendado, que se localiza na Capela São Paulo, o que gera uma ampliação da estrutura até então existente.

Neste contexto histórico, os proprietários destacam que como a produção geralmente sofre alterações devido as condições climáticas, como por exemplo a ocorrência de variação de chuvas ou a ocorrência de granizo, entre outros fatores



climáticos, e que com isso havendo uma diminuição da produção, e que devido a estes motivos dificilmente ocorre a produção esperada das plantas.

- Principais Produtos

Segundo Gobe;

O produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes. Nessa ideia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de benefício (GOBE *et al*, 2007, p.40).

Atualmente, a Frutas Pagno trabalha com o cultivo de quatro tipos de frutas, sendo o pêssigo o principal cultivo seguido da ameixa, uva e pera, como destacado no quadro abaixo.

Quadro 1 – Variedades

	Principais Frutas Cultivadas			
	Pêssego	Ameixa	Uva	Pera
Principais Variedades Cultivadas por Tipo de Fruta	Kampai	Fortune	Bordô	Yale
	Texano	Leticia		
	Royal Zest	Pluma Sete		
	Rubimel			
	Fascínio			
	Ps			
	Della nona			
	Barbosa			
	Eragil			

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 2.1.1 Análise Ambiental – Ambiente Externo (Micro e MacroAmbiente)

- Microambiente

Kotler e Armstrong (2015, p.73) destacam que “O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender a seus

clientes – a própria empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos”,

- Concorrência;

A Frutas Pagno conta com concorrência direta no mesmo seguimento e mais próxima em relação de localização e a concorrência indireta que seria os seguimentos diferentes, ou seja, outras frutas que podem substituir na hora do consumo.

- Cliente;

Os clientes são pessoas jurídicas, se destacando os distribuidores de frutas. Um deles é uma empresa que distribui frutas, localizada na cidade de Curitiba-PR e proximidades, este cliente é responsável pelo selecionamento das frutas, armazenamento e distribuição. Também se destacam clientes localizados na Serra Gaúcha principalmente nos municípios de Farroupilha e de Nova Pádua que também são responsáveis pelas distribuições em diversas localidades do Brasil. Em relação a produção de uvas estas são destinadas a uma Vinícola localizada na região, e se destinam especificamente para a produção de sucos e vinhos.

- Fornecedores;

Principais fornecedores são Viveiristas localizados nos municípios de Pelotas-RS e da Lapa-PR, fornecedores de implementos agrícolas localizados na cidade de Caxias do Sul-RS e os fornecedores de defensivos agrícolas que em geral estão localizados nas cidades de Campestre da Serra e São Marcos.

- Sociedade.

Na sociedade atual, muitas pessoas estão se preocupando com sua saúde, colocando no seu consumo diário as frutas, pessoas idosas, crianças consomem com frequência.

As pessoas também têm o hábito de consumir vinhos e derivados da uva, o vinho tem um consumo maior principalmente nas épocas mais frias do ano. Fazendo com que se tenha uma maior procura pelo produto para a fabricação de vinhos e

derivados. O município de Campestre da Serra tem em torno de 3.000 a 3.500 habitantes, caracterizada por famílias que tiram sua renda da agricultura familiar e de famílias que trabalham nas empresas locais. As principais fontes de rendas são o cultivo de fruteiras como: pessegueiros, parreiras e ameixeiras, existem outras variedades em quantidades menores. Por ser uma cidade pequena e existir um grande número de produtores rurais a mão de obra local nem sempre supri as necessidades dos produtores muitas vezes é buscada em localidades próximas.

- Macroambiente

Segundo Kotler e Armstrong (2015 p.73) “O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”.

O cultivo de fruteira teve grande evolução nas forças tecnológica em relação à melhoria na genética, garantindo melhores frutos e com maior resistência.

- Fatores econômicos;

De acordo com Kotler (2000, p.167) “para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”.

Por se tratar de alimento, as pessoas sempre vão adquirir e consumir os produtos oferecidos pela empresa, e mesmo em momentos de crise econômica ou de diminuição de renda, podem até diminuir o consumo, mas nunca vão deixar de comprar. Sempre levando em consideração o seu poder aquisitivo, as frutas são demandadas e distribuídas para todo o Brasil, com preços variados.

Convém destacar que, em relação aos fatores econômicos, nesse período atual no Brasil (anos de 2020/2021) em que vive-se uma fase de crise mundial devido a ocorrência da Pandemia Corona Vírus – COVID19<sup>1</sup>, se observa que de forma geral que o poder aquisitivo das pessoas está reduzido e os hábitos de consumo

---

<sup>1</sup> [...] que teve seu início no final do ano de 2019 – localizada inicialmente no continente asiático, e que obteve rapidamente alcance global, influenciando na economia mundial.

apresentados anteriormente estão oscilando significativamente, quando comparado aos outros anos, fator este que ocasiona forte influência no cenário econômico.

- Fatores tecnológicos;

A tecnologia está aí para nos ajudar nas tarefas do dia-a-dia, no contato com os clientes e fornecedores, na facilidade de pagamentos financeiros, presente na mão-de-obra, nos insumos e equipamentos utilizados e principalmente e na evolução da qualidade de algumas das fruteiras.

- Fatores políticos e legais;

Com base em Kotler e Keller (2012, p.86), “O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades de negócios”. Os fatores políticos legais podem causar impactos nas pequenas empresas familiares, principalmente se tratando de mudanças de leis na parte fiscal, trabalhista e ambiental.

- Fatores ambientais.

Os produtores hoje em dia devem prestar mais atenção nas suas ações perante a natureza, cuidando para que não se agrida o meio ambiente, tendo alguns cuidados como o descarte de embalagens de defensivos agrícolas, cuidados com nascentes e as áreas de preservação ambiental, entre outros. Neste sentido a Frutas Pagno tem a preocupação legal de cuidar do descarte correto das embalagens dos produtos (insumos e defensivos) que são utilizados e que podem contaminar as reservas naturais. Mantendo a limpeza dos pomares sempre em dia.

### **2.1.2 Participação no Mercado e Evolução de Vendas**

De acordo com a Emater/RS (2017), o município de Campestre da Serra possuía naquele ano cerca de 150 hectares de pomares de pêssigo de mesa do total de 3.350 hectares na Serra, com produção média de 20 ton/ha, cultivados pela agricultura familiar e toda a produção é destinada para o mercado *in natura*, distribuída

para os estados do sul do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Considerando que estes números devem ter mudado com o passar dos anos.

Com base na Revista da Fruta (2020) no que se refere a ameixa, com uma área de 1.450 hectares, a Serra é a principal produtora de ameixa no Estado, a produção da região abastece o mercado interno, centro, sudeste e nordeste. Os principais municípios produtores na serra são Caxias do Sul, Farroupilha, Antônio Prado, Pinto Bandeira e Campestre da Serra.

Em relação a uva, com base na Revista Cultivar (2019) o estado é responsável por cerca de 90% da produção nacional de vinhos e sucos, os 11 municípios que integram a região dos Campos de Cima da Serra, tiveram a produção de 28,5 milhões de quilos de uvas destinadas à elaboração de vinhos, espumantes e sucos na última safra.

Em relação a evolução das vendas, se observa que o nível de vendas está relacionado com a procura pelo produto, no caso as frutas sempre têm uma boa procura, se tratando de produção de frutas não é possível afirmar isso em números crescentes, pois a cada ano ocorre um volume de produção diferente devido as percas ocasionadas por condições climáticas.

Baseado em dados disponibilizados pela empresa, relativo às últimas safras, foi possível determinar o faturamento das Frutas Pagno, nas safras de 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021, distribuídos pelos seus respectivos pomares, como descrito a seguir.

Tabela 1- Receita Bruta Pomar 01 – Serra do Meio.

Frutas	Variedade	Safr 2018/2019			Safr 2019/2020			Safr 2020/2021		
		Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
Pêssego	Fascinio	5.000,00	2,16	10.800,00	17.500,00	2,50	43.750,00	10.356,00	2,60	26.925,60
	Ps	6.000,00	2,16	12.960,00	22.350,00	2,20	49.170,00	2.750,00	2,40	6.600,00
Ameixa	Fortune	1.700,00	1,92	3.264,00	6.320,00	3,50	22.120,00	15.340,00	3,15	48.321,00
	Leticia	0,00	-		3.120,00	3,80	11.856,00	0,00		0,00
	Pluma Sete	0,00	-				0,00	0,00		0,00
Uva		44.000,00	1,30	57.200,00	46.500,00	1,50	69.750,00	45.600,00	1,30	59.280,00
<b>Total</b>		<b>56.700,00</b>		<b>84.224,00</b>	<b>95.790,00</b>		<b>196.646,00</b>	<b>74.046,00</b>		<b>141.126,60</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

Segundo as considerações da empresa na safra 2018/2019 por ser o primeiro ano produtivo do Pomar 01 o seu faturamento de pêssegos e ameixas foi baixo ou igual a zero, considerando o faturamento da uva que já estava em produção normal.

Na safra 2019/2020 as fruteiras produziram bem, o ano teve boas condições climáticas ocasionando uma boa safra. Já na safra de 2020/2021 a produção foi baixa devido a ocorrência de geadas fora de seu período normal de incidência, ocorreu também uma chuva de granizo dias antes da colheita da ameixa (Leticia), o que representou forte influência no volume e qualidade da produção deste pomar.

Tabela 2 - Receita Bruta Pomar 02 – Capela da Glória.

Frutas	Variedades	Safra 2018/2019			Safra 2019/2020			Safra 2020/2021		
		Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
Pêssego	Eragil	125.420,00	2,41	302.262,20	35.610,00	2,80	99.708,00	109.595,00	2,90	317.825,50
	Ps	12.750,00	2,16	27.540,00	5.300,00	2,30	12.190,00	1.800,00	2,45	4.410,00
	Texano	1.340,00	1,92	2.572,80	0,00	0,00	0,00	1.760,00	2,15	3.784,00
Ameixa	Fortune	21.660,00	1,92	41.587,20	14.750,00	3,00	44.250,00	16.250,00	3,15	51.187,50
	Leticia	44.830,00	1,50	67.245,00	3.840,00	1,15	4.416,00	13.082,00	3,15	41.208,30
Pera	Yale	6.500,00	2,50	16.250,00	11.750,00	2,50	29.375,00	14.750,00	2,50	36.875,00
<b>Total</b>		<b>212.500,00</b>		<b>457.457,20</b>	<b>71.250,00</b>		<b>189.939,00</b>	<b>157.237,00</b>		<b>455.290,30</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

Segundo dados disponibilizados pela empresa, na safra 2018/2019 foi boa devido as boas condições climáticas do local. Já na safra 2019/2020 a localidade onde fica o pomar sofreu com algumas geadas fora de época, que afetaram a produção de algumas variedades. A safra 2020/2021 o mesmo sofreu com algumas geadas, mas não na mesma intensidade da safra anterior, produzindo uma quantia maior.

Tabela 3 - Receita Bruta Pomar 03 - Capela São Paulo.

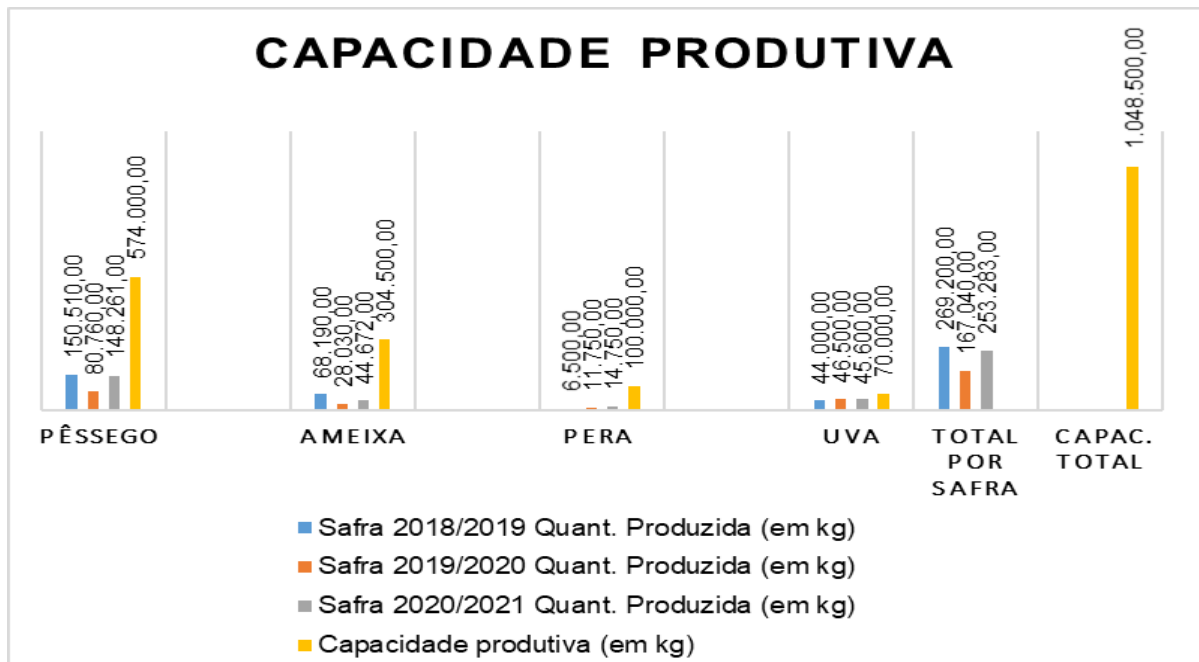
Frutas	Variedades	Safra 2018/2019			Safra 2019/2020			Safra 2020/2021		
		Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)	Quant. Produzida (em kg)	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
Pêssego	Royal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Della nona	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.850,00	2,00	7.700,00
	Barbosa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18.150,00	2,90	52.635,00
	Campai	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rubi mel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ameixa	Fortuni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Leticia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>22.000,00</b>		<b>60.335,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

Pode-se observar que no pomar 03 localizado na Capela São Paulo, os valores relativos a receitas das safras 2018/19 e 2019/20, estão zerados, isto ocorre porque somente na safra 2020/2021 ocorre seu primeiro ano produtivo, apenas duas variedades de pêssegos tiveram produção.

A seguir a figura 01, ilustra o volume de produção das três safras, individualmente por fruta em cada safra, e coletivamente o volume total de cada safra, considerando, todos os pomares e todas as variedades de frutas cultivadas.

Figura 1 – Volume Produzido Individualmente por Safra, por Fruta e Coletivamente pela Empresa.



Fonte: Autora (2021).

Como a produção depende muito das condições climáticas, há uma variação da produção de ano para ano e outro fator importante é a idade das plantas. Existe na empresa forte expectativa futura de que essa produção aumente significativamente no momento em que os três pomares estiverem com a produção normal.

Através da análise dos volumes de produção apresentados pela figura 1, observa-se bem essa variação, relacionando com a capacidade nota-se que a maioria deles está bem abaixo de sua capacidade produtiva esperada, esta observação sugere ainda que a fruta que mais se aproxima da sua capacidade produtiva esperada é a uva.

Observa-se ainda que o total em kg nas três safras, nota-se que a safra 2018/2019 foi a com maior quantidade de produção, a safra 2019/2020 foi a mais baixa, devido a acontecimentos climáticos nos pomares. E a 2020/2021, sofreu com geadas e granizo durante a safra.

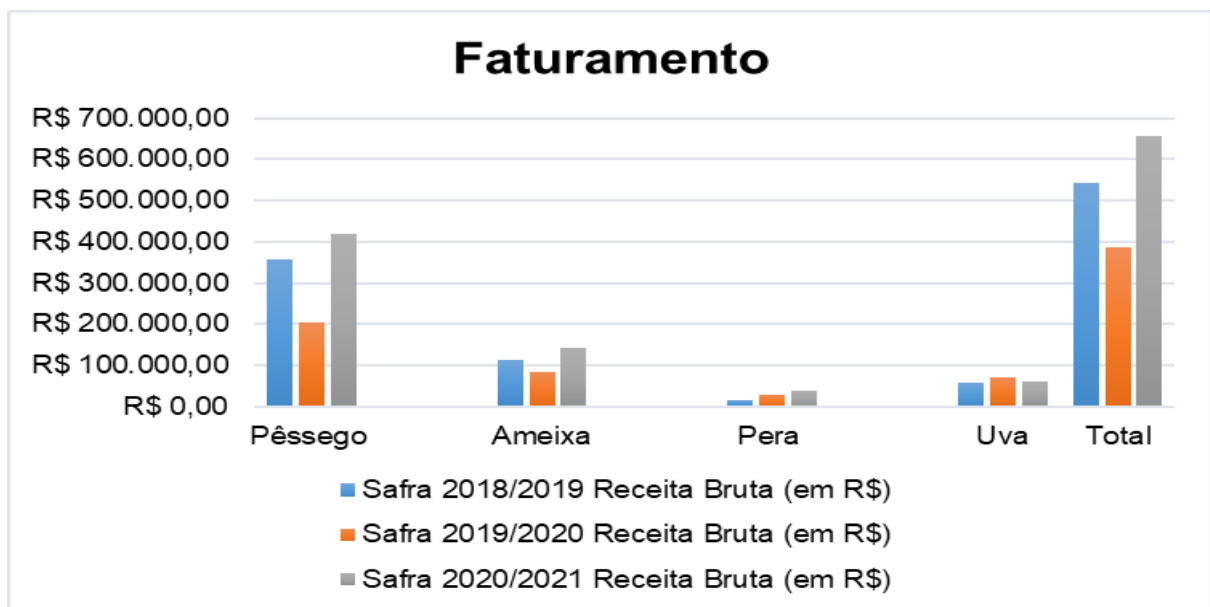
Nesta figura observa-se que o total em kg de frutas produzidas nas safras, foram colhidos respectivamente: i) na safra 2018/2019 a quantia de 269.200 kg; ii) na

safra 2019/2020 foi de 167.040 kg; e iii) 2020/2021 foi de 253.283 kg. A variação da quantidade é decorrente as condições climáticas que interferem na safra.

Também deve-se considerar que, em relação a capacidade de produção a diferença está na idade das plantas, existem plantas que ainda não começaram a produzir o que interfere na quantidade produzida atualmente, e sinaliza aumento futuro no volume esperado.

A seguir observa-se a figura 2, que demonstra o faturamento obtido com este volume de produção pelas últimas safras.

Figura 2 - Gráfico de faturamento das últimas safras das Frutas Pagno



Fonte: Autora (2021).

Como observa-se através da figura 1, na safra 2018/2019 a empresa Frutas Pagno obteve seu faturamento em torno de R\$ 550.000,00, contudo ser o primeiro ano produtivo de algumas variedades. A próxima safra (2019/20) devido as perdas ocasionadas devido a condições climáticas o faturamento foi mais baixo, ficando em torno de R\$ 390.000,00. Por fim, na safra 2020/2021 o faturamento ficou em torno de R\$ 650.000,00, mesmo tendo variedades atingidas por granizo e geadas, mas segundo a empresa, em função de baixa na oferta, o preço de comercialização sofreu uma considerável elevação, tornando-se assim bem atrativo.



### 2.1.3 Capacidade Produtiva Futura - Esperada

Os pomares têm plantas com várias idades e em locais diferentes, fazendo uma análise por quantidade esperada de produção em cada hectare, chega-se aos valores a seguir, considerando cada uma das áreas (pomares) atualmente em produção.

A tabela 4 especifica as variedades, quantidades e o nível máximo de produção das plantas do Pomar 01 dispostas na propriedade localizada na Serra do Meio.

Tabela 4 - Variedades, quantidades e produção esperada no Pomar 01 Serra do Meio.

Frutas	Variedade	Área (há)	Nº de plantas	Produção
Pêssego	Fascínio	1,8	1.800	63.000
	PS	1,0	1.000	35.000
Ameixa	Fortune	1,0	1.000	35.000
	Leticia	0,6	1.000	21.000
	Pluma sete	0,7	700	24.500
Uva		2,0	4.000	70.000

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

A tabela 5 especifica as variedades, quantidades e o nível esperado de produção das plantas do pomar 02 dispostas na propriedade localizada na Capela da Glória.

Tabela 5 - Variedades, quantidades e produção esperada do Pomar 02 Capela da Glória.

Frutas	Variedade	Área (há)	Nº de plantas	Produção
Pêssego	Eragil	6,0	4.000	144.000
	PS	1,0	1.000	35.000
	Texano	0,5	500	17.500
Ameixa	Fortune	1,7	1.700	59.500
	Leticia	1,7	1.700	59.500
Pêra	Yale	2,0	880	100.000

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

A tabela 6 especifica as variedades, quantidades e o nível esperado de produção das plantas dispostas na propriedade localizada na Capela São Paulo.

Tabela 6 - Variedades, quantidades e produção esperada do Pomar 03 na Capela São Paulo

Frutas	Variedade	Área (há)	Nº de plantas	
Pêssego	Royal	1,0	1000	35.000
	Della nona	2,0	2.000	70.000
	Barbosa	2,5	2.500	87.500
	Campai	1,5	1.000	52.500
	Rubi mel	1,0	1.000	35.000
Ameixa	Fortune	1,5	1.500	52.500
	Leticia	1,5	1.500	52.500

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

Quando todos os pomares estiverem produzindo, a colheita máxima estimada será em torno de 1.049.000 kg de frutas, levando em consideração algumas perdas de produção em decorrência do clima (secas, granizos e geadas), na sede o esperado é em torno de 248.500 kg, no pomar 02 a produção em torno 415.500 kg e no pomar 03 em torno de 385.000 kg.

### 2.1.3 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2021) gestão de pessoas é “liderar pessoas e equipes e dirigir seu desempenho, monitorar e controlar resultados e proporcionar ações corretivas quando necessárias para que o novo ciclo gerencial seja progressivamente melhorado”.

Como caracteriza agricultura familiar, o estilo de gestão utilizado é mais participativo, ou seja, todos interagem para encontrar a melhor solução para as dificuldades que surgem. Caracterizando uma gestão situacional, dependendo de cada situação, há um modelo de gestão.

### 2.1.4 Análises Financeiras Utilizadas

Segundo observações na empresa, são realizados o controle e a margem de lucro relacionada ao que foi investido utilizando modelo “caderno de anotações”, onde se tem o controle da produção do ano, valor de insumos e defensivos, valores recebidos e devidos e as anotações de dias trabalhados.

## 2.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa tem uma grande importância para a empresa é nela que ocorre o planejamento estratégico, gestão pessoal e atividades que fazem tudo acontecer da melhor forma.

A área administrativa da empresa Frutas Pagno é composta por três pessoas, que são responsáveis pelo controle das atividades a serem exercidas. Atualmente a empresa não possui um planejamento mais elaborado, não apresenta nenhuma forma de processo detalhado. Em relação às suas diretrizes organizacionais, no caso da missão, visão, objetivos, princípios e valores, também não apresentam nada formalizado, ou seja, deste modo os demais colaboradores e os seus clientes acabam não tendo muito conhecimento dos caminhos e objetivos futuros almejados pela empresa.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Fidelis (2014) num ambiente com alta competitividade, as empresas precisam planejar bem as suas ações antes de dar início as atividades. Sendo essa a postura responsável pelas empresas que sobrevivem e permanecem no mercado. O planejamento é o fator crítico para que os dirigentes de empresa possam equilibrar seus recursos e capacidades internas com as necessidades e exigências do ambiente externo.

Segundo o autor, O planejamento envolve, uma sistemática de pensar no futuro, avaliando as possibilidades, oportunidades e implicações que podem acontecerem após tomar algumas decisões. O planejamento requer foco (longo prazo), objetivos e ações correspondentes (curto, médio e longo prazo), análises de recursos e capacidade necessária, método de aplicação, criar indicadores de desempenho, metodologia de avaliação de resultados e *feedback*.

Em questionamento ao proprietário sobre a missão, visão, filosofia, princípios, valores e objetivos da empresa Frutas Pagno, o mesmo declarou que na empresa estas questões não estão devidamente formalizadas de modo escrito, entretanto nesta entrevista informal foi possível constatar que os principais elementos de seu planejamento estariam relacionados a missão de entregar frutas com boa qualidade,

almejando estar com uma boa estrutura no futuro, tem o objetivo de satisfazer as necessidades de seus clientes entregando frutas de boa qualidade.

Seguindo os bons valores e princípios de convivência, respeito, transparência e honestidade em família e com seus colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes.

Os planos estratégicos, táticos e operacionais estão relacionados com os ambientes (internos e externos) da empresa. As decisões operacionais estão mais ligadas aos processos de trabalho. Os planos táticos são os planos de melhorias, inovações que são realizadas nos pomares. Já o estratégico são as oportunidades buscadas no ambiente externo, afetando todos os ambientes.

- Indicadores de desempenho;

Por ser uma empresa voltada a agricultura familiar, a mesma declara não possuir controles para cada setor, deste modo o que se realiza é um controle geral sobre os resultados.

- Padrões de controle da administração;

As Frutas Pagno, por ser uma empresa mais familiar ainda não possui um controle mais elaborado, ela utiliza métodos mais antigos como anotações escritas e com a utilização de seus principais registros em cadernos, onde se observa que ocorre principalmente o controle de produção e de dias trabalhados.

- Reuniões de avaliação.

As reuniões são informais, geralmente realizadas durante diálogos que ocorrem quando necessário durante encontros nos finais de semana, momentos em que são discutidos os acontecimentos da semana e se projetam as necessidades para os próximos dias. Adicionalmente para momentos que necessitam de tomada de decisão com maior brevidade, ocorre também a comunicação por meio de aplicativos de troca de mensagens, alegadamente por ser um meio mais rápido.

### **2.2.2 Inovação e Sistemas de Informações**

De acordo com Crocco et al. (2013, p. 147) inovação é a “transformação radical do produto, que, em geral, confere mudanças essenciais à sua configuração, podendo mesmo dar origem a uma nova categoria de produto”.

No Pomar em estudo os proprietários têm buscado métodos para facilitar o dia a dia na produção. Deste modo a questão mais evidente no sentido de inovação compreende a constante Aquisição de implementos agrícolas, que possibilitam um maior desempenho nas tarefas diárias, compra de defensivos mais eficientes e optando pelos recursos de controle biológicos e aquisição de mudas de novas variedades.

Como descrito por Audy, Andrade e Cidral (2007) há uma ambiguidade conceitual dos termos tecnologia da informação e sistemas de informação. Alguns autores seguem a linha conceitual, considerando que o termo sistemas de informação abrange um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações.

Nesse caso, a tecnologia de informação é considerada apenas como infraestrutura de suporte para os sistemas de informações, outros autores consideram mais abrangentes, envolvendo técnicas de implementação, relacionamento entre negócio e operações eficientes e eficazes, capacitações, formas de comunicação, uso e disponibilização de recursos através de vários canais de informações, entre outros fatores que podem compor uma base maior para o conhecimento.

Na empresa Frutas Pagno, se observa que o controle de informações ocorre de modo manual e seus registros são realizados em cadernos, cujas anotações servem para consulta futura e análise de resultados.

### **2.2.3 Organização**

Com base em Chiavenato (2021) organização tem dois significados diferentes, organização como uma entidade social, ou seja, como uma empresa ou empreendimento social; e organização como função administrativa e parte do processo administrativo, tal como previsão, comando, coordenação e controle.

Por ser uma agricultura familiar, a estrutura que mais aparece na empresa em estudo, é a linear, ou seja, a forma mais tradicional que existe, por ser de pequeno porte e utilizar pouca mão de obra de fora, as decisões estão centralizadas no proprietário (gestor), que busca ouvir a opinião dos demais na família, sendo que as demais tarefas são divididas com os demais.

#### 2.2.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Administrativa

Quadro 2 - Pontos fortes e Pontos fracos área administrativa.

Item	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Planejamento Estratégico	Boa comunicação interna; Bom relacionamento com os clientes; Princípios e valores;	
Inovação	Busca por inovação;	
Sistemas de Informação		Falta de controle informatizado;
Organização	Boa definição de organização;	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Finalizando o tópico em análise, no que se refere a parte administrativa fica a critério dos proprietários, no qual cuidam de todas as tomadas de decisões, possuem uma boa comunicação, manifestam informalmente uma visão estratégica, apresentando bons princípios e valores, a empresa sempre busca por inovação e no momento possui uma organização bem definida. Um ponto fraco existente seria a falta de um controle informatizado.

### 2.3 ÁREA COMERCIAL

#### 2.3.1 Pesquisa de Mercado

A empresa realiza uma breve pesquisa de mercado através de visitas a clientes e troca de informações com pessoas do mesmo ramo, sendo ela feita pelos donos responsáveis. Essas visitas e trocas de informações são realizadas com o intuito de conhecer melhor os clientes e ficar informado de novas oportunidades.

### 2.3.2 Produto

Para Chiavenato (2014) produto e serviço, não devem ser tratados como bens padronizados e homogêneos, sem nenhuma identidade própria. Um produto é muito mais do que isso. Precisa ter personalidade, marca, características diferenciadas, imagem própria. Um produto é a consequência final de todo um processo empresarial de criação, projeto, fabricação, embalagem, estilo, etc. Se o produto não for diferenciado, ele será simplesmente um produto a mais a ser ofertado no mercado.

O produto ou serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir.

- Classificação dos produtos.

Bens de consumo, alimento perecível com duração restrita de tempo.

- Ciclo dos produtos.

Segundo Masiero (2012) o ciclo de vida de um produto ou processo começa com a sua invenção ou inovação. A inovação pode ser uma combinação nova de elementos existentes, originando um produto ou serviço previamente indisponível. Quando um produto novo chega ao mercado, apresenta volume de produção pequeno e preço alto, com amplas margens de lucro. E quando aumentam as vendas, surgem mais competidores com equipamentos mais modernos. O controle do mercado se dá a empresa que conseguir os custos mais baixos dentro dos padrões de qualidade demandados.

O mercado do pêssego tem muitas possibilidades, há uma grande procura por pêssegos que são destinados a indústria, e há uma procura mais reduzida para os pêssegos de consumo *in natura* que no caso são os mais produzidos por apresentar uma polpa mais doce, ou seja, mais propicia ao consumo. Em relação A ameixa e a pera antigamente tinham uma maior procura para o consumo *in natura*, já nos últimos anos vem diminuindo a procura e o valor do mesmo devido ao aumento do cultivo. Já para o mercado da uva em geral vem crescendo anualmente com variedades para o consumo *in natura*, e a industrial de derivados como sucos e vinhos.

- Pós-vendas.

As ações de pós-venda observadas na empresa, se refere ao fato de que após realizada a comercialização das frutas sempre é mantido o contato com os clientes, para saber se a fruta comercializada estava dentro das expectativas, assim também criando um vínculo maior com o cliente, na intenção também de promover a fidelização.

### **2.3.3 Preço**

Para Gobe et al (2007) o preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores estão dispostos a pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço expressa o valor do produto e gera receita. Já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e o potencial de satisfação.

No entanto, o preço não é o único custo incorrido pelo consumidor, havendo outros não-monetários embutidos no valor do produto, como oportunidade, convivência e risco. Podendo ser determinado de várias maneiras, por exemplo, pelo custo, demanda ou concorrência, o preço deve ser sempre baseado em critérios de lucratividade atual ou futura e no retorno sobre o investimento.

- Critérios utilizados para fixação de preços

Para definir o preço dos produtos os produtores fazem uma pesquisa com os produtores locais, e com os clientes para definir o preço de cada variedade, exceto a uva que é comercializada na vinícola da região.

- Preço da empresa em relação ao mercado

Os preços estabelecidos pelos proprietários são baseados com os valores do mercado, e vai estar vinculado a qualidade da fruta.

- Critérios e políticas para aprovação de crédito

Na hora de fazer uma aprovação de crédito é realizada uma pesquisa sobre o histórico do comprador, buscando inclusive de modo adicional informações e



referências junto a outras pessoas que já realizaram negócios para verificar se é confiável.

#### **2.3.4 Comunicação**

Para Chiavenato (2014) a comunicação proporciona informação. Ela esclarece o mercado e a clientela que o produto/serviço existe, e como ele pode suprir as necessidades e expectativas das pessoas. Comunicar é transmitir uma informação e fazê-la comum entre as pessoas.

- Ferramentas de comunicação.

É utilizada a venda pessoal, o cliente vem até os pomares conhecer as frutas e algumas vezes são utilizados os meios eletrônicos para a divulgação de fotos.

#### **2.3.5 Vendas**

Para Chiavenato (2014);

Vender é um intrincado processo de localizar o cliente, conhecê-lo bem, abordá-lo, servi-lo e persuadi-lo a fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é esse cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar pelo que pretende adquirir. Mais do que isso, vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor significativo para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão, ou seja, o investimento na compra e o retorno a obter desse investimento. (CHIAVENATO, 2014, p. 30).

As vendas são realizadas diretamente pelos proprietários, deste modo são eles que decidem e efetuam as vendas.

#### **2.3.6 Distribuição**

Segundo Cecconello e Ajzental (2008);

A distribuição tem sua importância, pois, para que ocorra a venda, deve haver a disponibilidade do produto para o consumidor. A quantidade e os tipos de intermediários necessários para levar o produto até o consumidor variam de acordo com os fatores como o tipo de negócio, o produto, a cultura, entre outros. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p.169).

A distribuição ocorre em canais indiretos, ou seja, do pomar é vendido para o atacado, o atacado vende para o varejo e o varejo vende para o consumidor final.

As frutas colhidas saem do pomar, direcionadas a um pavilhão (*packing house*), responsável pela armazenagem e classificação, após selecionadas ficam depositadas em uma câmara fria que atualmente é alugada de terceiros, após as frutas são transportadas em caminhões refrigerados até o cliente, que neste é caso um revendedor atacadista.

No que se refere a produção das uvas as mesmas são colhidas e levadas direto para a vinícola, para posterior industrialização, utilizada assim como matéria-prima para a produção de vinho e ou suco de uva.

### **2.3.7 Relacionamento com os Clientes**

Chiavenato (2014) afirma que relacionamento com cliente envolve muitas ações, como ter e transmitir confiança, cumprindo o que foi prometido, entregando um produto de qualidade dentro dos prazos combinados. Ter agilidade em solucionar imprevistos no meio do caminho e possuir uma boa comunicação com os clientes. Com isso ajudando no processo de fidelização do cliente.

A empresa Frutas Pagno se orienta sempre por cumprir o combinado com o cliente, entregando o produto acordado dentro do prazo estabelecido e, em caso de divergências, se colocando sempre à disposição de resolver qualquer imprevisto com a máxima agilidade possível.

### 2.3.8 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Comercial

Quadro 3 - Pontos fortes e Pontos fracos área comercial.

Item	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Pesquisa de Mercado	Realização com frequência de pesquisas de mercado;	
Produto	Produtos com boa procura;	Falta de estrutura para armazenamento dos produtos perecíveis;
Preço		Preço de entrega baixo;
Comunicação	Boa comunicação;	
Vendas	Facilidade na hora da venda;	
Distribuição		Distribuição indireta;
Relacionamento com Clientes	Bom relacionamento com os clientes.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Identifica-se como principais pontos fortes as pesquisas de mercado que são realizadas com uma certa frequência, os produtos têm uma boa procura, a boa comunicação e o bom relacionamento com os clientes, estando sempre disposto a cumprir os prazos e tentando ser a o mais ágil possível com isso facilitando as vendas.

Já os pontos fracos, pode-se identificar o preço baixo na hora da entrega das frutas, que está relacionada com a maneira de como é feita a distribuição das frutas e a falta de uma estrutura para armazenar as frutas corretamente.

## 2.4 ÁREA DE PRODUÇÃO E MATERIAIS

### 2.4.1 Planejamento, Programação e Controle da Produção

Lobo (2010) afirma que uma das definições para planejamento é adequar, por meio de padrões, a utilização dos recursos para atingir os objetivos dentro de um determinado prazo. Ocorrendo nessa fase a identificação dos trabalhos,

procedimento, tempos, recursos humanos e materiais, local físico e objetivos de uma determinada área.

Lobo (2010) destaca que controle da produção:

É o monitoramento dos recursos utilizados nos serviços com o objetivo de fortalecer a capacidade de produção de uma determinada área. É o esforço de todos no sentido de atingir o planejado. A meta para essa fase é executar as tarefas de maneira mais eficaz (LOBO, 2010, p. 113).

O planejamento, programação e controle da produção, são efetuados conforme a sazonalidade apresentada pela atividade, deste modo se leva em consideração o tempo de maturação das frutas, realizando um estudo de cada variedade para programar as atividades a serem desempenhadas. Tendo em vista o período da colheita, tentando deixar organizado de uma forma que uma variedade não seja colhida junta com a outra. Também é levado em consideração o preço, a procura e a demanda do produto de acordo com a época do ano.

Pode-se perceber no quadro 4, a seguir, a distribuição durante o período de uma safra incluindo a programação de poda, raleio, colheita e comercialização das frutas.

Quadro 4 - Linha do tempo das principais atividades desenvolvidas por cultura.

PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.																												
			JAN.		FEV.		MAR.		ABR.		MAIO		JUN.		JUL.		AGO.		SET.		OUT.		NOV.		DEZ.			
			Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.			
ATIVIDADE	CULTURA	VARIEDADE	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª		
	PÊSSEGO	Kampai																										
		Texano																										
		Royal Zest																										
		Rubimel																										
		Fascínio																										
		Ps																										
		Della nona																										
		Barbosa																										
		Eragil																										
	AMEIXA	Fortune																										
		Leticia																										
		Pluma Sete																										
	PERA	Yale																										
	UVA	Bordô																										

PODA	
RALEIO	
COLHEITA	
COMERCIALIZAÇÃO	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Como descrito no quadro 4 a poda inicia na primeira semana de junho na cultura de pêssegos e termina na primeira semana de agosto com a cultura de uva, raleio inicia na segunda semana de setembro e termina na primeira semana de dezembro com a pera, na uva não é realizado o raleio. A colheita começa na segunda semana de outubro e se estende até a primeira semana de março e após a colheita vem a comercialização das frutas que geralmente ocorre entre 15 e 20 dias após a colheita em exceção a uva que é entregue na vinícola no mesmo dia da colheita.

#### **2.4.2 Papel Estratégico e Objetivos da Produção**

Com base em Rocha e Nonohay (2016) a administração de Produção e Operações pode desempenhar diversos papéis estratégicos para uma organização. Mesmo sendo uma área sem qualquer influência no processo, que está lá apenas para desempenhar o seu papel com a menor incidência de erros possível, até o momento que a produção/operação se torna o grande diferencial estratégico e competitivo da empresa, talvez em relação aos seus concorrentes.

O objetivo da produção é produzir os produtos ou operacionalizar os serviços com o maior nível de qualidade e menor custo possível, dependendo de inúmeras variáveis, algumas que podem ser controladas pela empresa, outras não. O controle deve ser exercido desde a compra dos insumos, que devem obedecer a todos os critérios de especificações técnicas e de qualidade determinados pela organização. Devem ser comprados em quantidade suficiente para garantir a previsão de demanda de produção e que justifique o custo empregado. O armazenamento de insumos deve ser de maneira correta e segura, proporcionando o menor custo e ao mesmo tempo garantir a qualidade da matéria-prima resultando em produtos corretos. Na produção, os produtos em processo devem seguir um caminho que deve ser o mais racional possível, pensando em todos os estágios, organização das máquinas no espaço físico, processo, transporte, armazenamento e distribuição.

Na empresa Frutas Pagno sempre são buscadas novas alternativas mais econômicas e eficientes para garantir a produção, comprando insumos agrícolas com preços mais acessíveis e dentro das especificações desejadas. As compras dos defensivos são realizadas perto das datas das aplicações em acordo com a orientação

de fornecedores e técnicos consultados. Destaca-se que por segurança e opção da empresa, os materiais e insumos necessários, mesmo quando adquiridos antecipadamente, não ficam armazenados nas dependências da empresa, sendo retirados do fornecedor no momento de seu efetivo consumo.

### **2.4.3 Processos de Produção e Produtividade**

Com base em Oliveira (2019):

Foi verificado que processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relações lógicas entre si, com finalidade de atender e preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2019, p. 45).

O processo de produção de frutas sofre grande influência do clima, como por exemplo, o pêsego ele precisa do frio para a fase da dormência e calor para dar continuidade na geração dos frutos. Durante toda a safra existem processos que são desenvolvidos nos pomares, processos de limpeza, de poda, tratamentos e no final a colheita.

Adicionalmente devem ser observadas as questões de microclima e de correção e adubação do solo; outro fator de forte influência seriam as escolhas de variedades dentro de cada cultura, fato este que, como citado acima, afetam a distribuição das atividades na condução de cada safra e a comercialização, representando retornos maiores. Para a empresa Frutas Pagno, observa-se ainda a diversidade de idade da implantação dos pomares e de suas culturas, fator que influencia na sua produtividade, ou seja, no volume de colheita.

“A produtividade é definida como relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados para essa produção ou prestação de serviço, conforme o caso” (MOREIRA, 2014, p. 120).

Diante da variedade de frutas e das diferentes idades de cada pomar, torna-se necessário descrever a expectativa de produtividade atual, para compreensão da capacidade plena quando todos os pomares atingirem sua maturidade produtiva. Deste modo se descreve, a seguir, a situação atual de cada uma destas unidades produtivas. A tabela 7 especifica as variedades, quantidades e o nível esperado de

produção das plantas dispostas no Pomar 01 na propriedade localizada na Serra do Meio.

Tabela 7 - Variedades, quantidades e média de produção esperada no Pomar 01 na Serra do Meio.

Frutas	Variedade	Área (ha)	Nº de plantas	Produção média atual
Pêssego	Fascínio	1,8	1.800	20.000
	PS	1,0	1.000	20.000
Ameixa	Fortune	1,0	1.000	25.000
	Leticia	0,6	1.000	20.000
	Pluma Sete	0,7	700	0,0
Uva		2,0	4.000	50.000

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Dentre as fruteiras já em fase de produção, pode-se observar que existem mudas novas de pessegueiro da variedade fascínio, num total de 800 mudas jovens que ainda não iniciaram seu ciclo de produção e também se observam outras 700 mudas de ameixeira da variedade pluma sete que se encontram também em fase inicial, portanto estes fatos interferem nos respectivos volumes de produção.

A tabela 8 especifica as variedades, quantidades e a média de produção das plantas dispostas no pomar 02 na propriedade localizada na Capela da Glória.

Tabela 8 - Variedades, quantidades e média de produção esperada do pomar 02 Capela da Glória.

Frutas	Variedade	Área (ha)	Nº de plantas	Produção média atual
Pêssego	Eragil	6,0	4.000	100.000
	PS	1,0	1.000	20.000
	Texano	0,5	500	8.000
Ameixa	Fortune	1,7	1.700	31.000
	Leticia	1,7	1.700	35.000
Pêra	Yale	2,0	880	10.000

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

A tabela 9 especifica as variedades, quantidades e o nível médio esperado de produção das plantas dispostas no Pomar 03 na propriedade localizada na Capela São Paulo.

Tabela 9 - Variedades, quantidades e média de produção esperada no pomar 03 na Capela São Paulo.

Frutas	Variedade	Área (há)	Nº de plantas	Produção média atual
Pêssego	Royal	1,0	1000	0,00
	Della nona	2,0	2.000	0,00
	Barbosa	2,5	2.500	0,00
	Campai	1,5	1.000	0,00
	Rubi mel	1,0	1.000	0,00
Ameixa	Fortune	1,5	1.500	0,00
	Leticia	1,5	1.500	0,00

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

O pomar da Capela São Paulo por estar no seu terceiro ano de implantação ele ainda não está em plena produção, ou seja, devido à idade do pomar ainda não iniciou seu ciclo produtivo completo/esperado.

Se espera que todos os pomares estejam em fase produtiva plena no prazo de dois anos com uma expectativa de volume de pêssegos em torno de 378 toneladas, de ameixa 226 toneladas, de uva 50 toneladas e de pera em torno de 15 toneladas.

#### 2.4.4 LayOut

Segundo Chiavenato (2014) o *layout* é o gráfico que representa a disposição espacial, a área ocupada e a localização das máquinas e dos equipamentos ou as seções envolvidas. O *layout* mostra o arranjo físico de máquinas, homens e materiais, procurando a melhor combinação dos três: operações das máquinas, produtividade e fluxo dos materiais.

A figura 3 um mostra a vista aérea fornecendo a localização dos pomares em estudo.



Figura 3 - Vista aérea dos pomares



Fonte: Google Earth (2021).

Observa-se na figura acima a vista aérea dos pomares, em raios de 4, 8 e 12 Km. O pomar da Capela da Glória fica a uma distância de aproximadamente 8 Km da sede e o pomar da Capela São Paulo fica a uma distância de aproximadamente 4 Km do pomar da Capela da Glória e 12 km da sede.

#### 2.4.5 Manutenção

Com base em Chiavenato (2014) manutenção é ato de efetuar os reparos e consertos nas máquinas, equipamentos e instalações para que sejam mantidos em condições satisfatórias para sua atividade normal. Quanto melhor a manutenção, tanto menor o número de máquinas e equipamentos para reparos e consertos. Assim sendo importante para a continuidade e eficiência na produção.

A manutenção preventiva é realizada dentro das especificações do fabricante de cada equipamento para garantir a atividade normal, tentando nunca deixar

máquinas ou equipamentos parados e sem condições de serem utilizados no momento de sua necessidade de operação.

#### **2.4.6 Administração e Manutenção de Materiais**

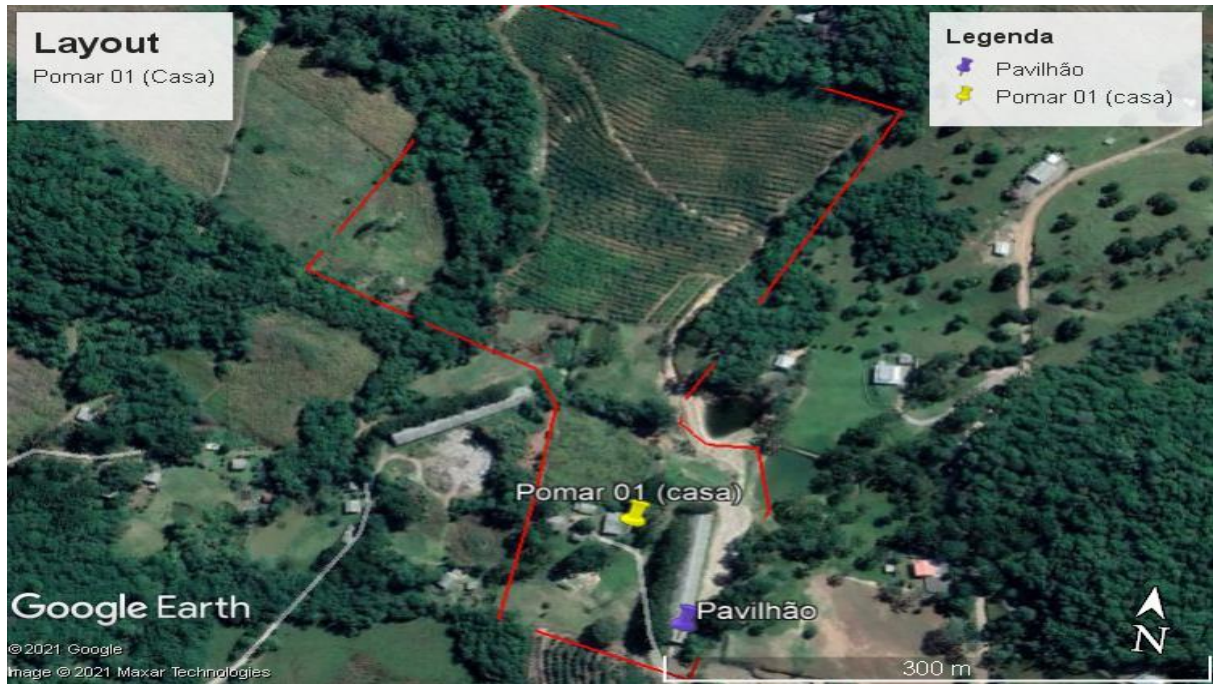
Como aponta Chiavenato (2014) a gestão de materiais nas empresas é um desafio crucial. Tanto fabricantes como distribuidores, atacadistas e varejistas, estão constantemente às voltas com a obtenção, a movimentação e a utilização de materiais para garantir a continuidade de suas operações cotidianas.

Os materiais precisam ser adequadamente administrados. Suas quantidades devem ser planejadas e controladas para evitar possíveis faltas que paralise ou atrasem a produção, e ao mesmo tempo evitar os excessos que elevem os custos de estocagem desnecessariamente. A gestão de materiais consiste em ter os materiais necessários disponíveis na quantidade certa no local certo e no tempo certo à disposição.

Como anteriormente exposto, com base no que os proprietários relataram, a empresa não tem o costume de armazenar materiais, por segurança contra possíveis furtos, a exemplo do que ocorreu na região, e minimizando a necessidade de desenvolver estruturas próprias para sua armazenagem. Deste modo a empresa realiza as compras conforme a sua necessidade de utilização, e seu consumo ocorre quase que simultaneamente. Os pomares dispõem de três pavilhões para guarda e armazenamento de maquinários, podendo ser utilizados eventualmente como abrigo e ou almoxarifado temporário.



Figura 4 - Vista aérea da sede.



Fonte: Google Earth (2021).

A sede possui um pavilhão destinado ao armazenamento das máquinas e insumos para a manutenção dos pomares, neste espaço se concentram a maior parte dos equipamentos e utensílios, ferramentas e embalagens de colheita.

Figura 5 - Ilustra o interior do pavilhão.



Fonte: Dados da empresa (2021)

Na figura 5 ilustra um dos tratores que são utilizados nos pomares e um caminhão que é utilizado para fazer o transporte das frutas e ao lado a figura de containers de madeira denominados de *bin*<sup>2</sup>, onde são depositadas as frutas facilitando o transporte até o local onde as frutas são armazenadas.

No Pomar 03, situado na Capela São Paulo, também se localiza um pavilhão que auxilia na hora de armazenar as máquinas que são utilizadas em épocas de manutenção dos pomares.

Figura 6 - Ilustra o interior do pavilhão da Capela São Paulo.



Fonte: Dados da empresa (2021).

#### 2.4.7 Qualidade

De acordo com a definição de Campos (1992 apud LOBO, 2010, p.16) diz que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

A Frutas Pagno expressa seu sentimento e compromisso com a qualidade através da manifestação de trabalhar sempre com o intuito de entregar os melhores produtos aos seus clientes, garantindo a satisfação dos mesmos.

---

<sup>2</sup> *Bin* – Caixa, receptáculo, escaninho, compartimento. Usado para guardar, depositar, armazenar etc. (MICHAELIS, 2021).

### 2.4.8 Assistência Técnica

Os pomares não possuem assistência técnica externa ou terceirizada, o acompanhamento e atendimento das necessidades dos pomares é obtido utilizando-se o conhecimento adquirido com a troca de informações com seus diversos fornecedores e também com contato a outros agricultores da região. Deve-se destacar ainda que um dos proprietários é técnico em agropecuária, formação esta que auxilia na resolução de muitas situações.

### 2.4.9 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Produção e Materiais

Quadro 5 - Pontos fortes e Pontos fracos área de produção.

Item	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Planejamento, Programação e Controle da Produção	Bom planejamento, programação e controle da safra;	
Papel Estratégico e Objetivos da Produção	Busca por alternativas econômicas;	
Produtividade	Boa produtividade;	
Processos de Produção	Boa organização nos processos de produção;	
<i>Layout</i>		Distância entre os pomares;
Manutenção	Realização de manutenção com frequência;	
Administração e Manutenção de Materiais		Falta de materiais em estoque.
Qualidade	Buscar por oferecer frutas com boa qualidade;	
Assistência Técnica	Assistência técnica própria com auxílio de fornecedores;	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Identifica-se como ponto forte o planejamento, programação e controle da safra que ajuda bastante na hora de fazer as vendas, as estratégias econômicas na hora da produção, a boa produtividade dos pomares, a organização dos processos de produção, a realização de manutenção em máquinas e equipamentos, busca em

oferecer frutas com boa qualidade e a assistência técnica própria com o auxílio de fornecedores.

Como pontos fracos a distância entre os pomares aumentando os custos com deslocamento e a falta de materiais em estoque que pode atrasar um processo.

## 2.5 ÁREA FINANCEIRA

### 2.5.1 Estrutura da Área Financeira

Para Silva (2018) a administração financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obter lucros, maximizando a riqueza dos acionistas. Podendo ser exercida em diversas organizações, tais como: indústrias, comércio ou serviços e empresas estatais ou privadas, voltadas ou não para fins lucrativos.

Administração financeira é a ciência de administrar recursos financeiros aplicados em um negócio, observando riscos potenciais e buscando o melhor retorno possível para um capital investido. Tem a responsabilidade de obter e utilizar com a máxima eficiência os recursos necessários para o bom funcionamento do negócio.

Na empresa Frutas Pagno a condução das atividades financeiras é realizada pelos proprietários, eles fazem os controles de entrada e de saída, contas a receber e a pagar e cobranças de clientes. Lembrando que não há um sistema informatizado para auxiliar no controle financeiro.

Deve-se destacar que estes dados de controle não estão disponibilizados de forma organizada, de modo que sua utilização atual nos processos de planejamento e tomada de decisão ficam prejudicadas.

### 2.5.2 Gestão de Caixa

Silva (2018) destaca;

A administração de caixa tem por objetivo identificar excedentes ou insuficiências de recursos que possam prejudicar a manutenção de um caixa mínimo de forma a equilibrar a liquidez da empresa. Em sua essência, a administração de caixa busca ser um referencial que possibilite o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, indispensável no processo de tomada de decisão (SILVA, 2018, p. 72).



Atualmente a empresa não possui um controle detalhado, apenas é realizado de modo mais criterioso os controles de contas a receber, contas a pagar, estratégias de financiamento de curto prazo, ciclo operacional e financeiro e o fluxo de caixa. O controle é feito através de anotações em cadernos e pelo acompanhamento e controle das notas emitidas pela empresa e recebidas de seus fornecedores, este se caracteriza por não ser dinâmico e nem ágil no fornecimento das informações pesquisadas.

### **2.5.3 Custos e Formação do Preço de Venda**

Com base em Dubois, Kulpa e Souza (2019) custo é todo gasto gerado de uma aquisição de um ou mais bens ou serviços usados na produção de outros bens e/ou serviços, ocorrendo somente na atividade produtiva, constituindo-se, dessa forma em elemento inerente ao processo de produção da empresa.

Portanto, custo significa o valor monetário de recursos utilizados no processo de obtenção ou de elaboração de determinado bem ou serviço.

Dubois, Kulpa e Souza (2019), destacam que:

A ciência econômica determina que a formação de preços dos bens e serviços ocorre a partir das leis da oferta e da procura.

Enquanto a oferta tentará vender certo bem praticando o maior preço de venda, a demanda optará por adquirir o mesmo produto ao menor preço possível. Isso ocorre devido ao comportamento existente nas próprias leis da oferta e procura, as quais regem o mercado (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2019, p. 219).

A empresa em estudo tem seus custos associados à produção da safra, basicamente no que se refere a utilização de insumos, combustíveis, mão de obra direta, entre outros. Neste sentido a empresa destaca sua orientação de produzir sempre buscando economizar o máximo e evitando os desperdícios, e otimizando ao máximo os recursos empregados.

A formação de preço está ligada principalmente às condições de oferta e a procura pelas frutas oferecidas para comercialização, se observa também que durante o processo de comercialização ocorrem oscilações na demanda por determinadas

frutas e, dentro destas, por determinadas variedades, sempre levando em consideração para todos os produtos oferecidos também a qualidade da fruta; assim estes seriam os fatores determinantes para os preços praticados durante a fase de comercialização.

#### **2.5.4 Contabilidade e Indicadores Financeiros**

Segundo Chiavenato (2014):

A contabilidade cuida da classificação, do registro e da análise de todas as transações realizadas por uma empresa ou órgão público, proporcionando uma avaliação constante da situação econômico-financeira. Seu objeto é o patrimônio econômico, e seu objetivo é permitir o controle, bem como oferecer um sistema de avaliação por meio de informações precisas a administradores, investidores, credores e público em geral (CHIAVENATO, 2014, p. 24).

A empresa em estudo, se caracteriza como Produtor Rural (Pessoa Física) o que caracteriza que não existe a obrigatoriedade de um serviço contábil, quando necessita de uma demanda específica é procurado um profissional da área para assessorar.

Para Matias (2017):

Os indicadores são uma das ferramentas mais importantes de que o analista dispõe para o seu trabalho, mas não devem ser utilizados “às cegas”. Além disso, é importante conhecer as implicações e os limites de cada indicador. O bom analista é capaz de perceber além dos números calculados: as complexas interações entre os fatores que determinam o desempenho financeiro da empresa e que são refletidas pelo indicador (MATIAS, 2017, p. 265).

A Frutas Pagno não utiliza os recursos das ferramentas de indicadores financeiros.

#### **2.5.5 Análise de Investimentos / Financiamentos na Empresa**

A empresa não efetua avaliação formal de retorno dos investimentos realizados, considerando apenas a necessidade operacional e a capacidade de realizar o investimento. Caso necessite a constatação de necessidade de



investimento, e na falta de recursos próprios, a empresa se socorre da contratação de financiamentos, sempre aproveitando as oportunidades oferecidas ao segmento agrícola.

Deste modo, a empresa realiza investimentos relacionados ao capital giro para condução das atividades, bem como para compra de máquinas e aumento da estrutura dos pomares. Quadro 6 a seguir ilustra os principais investimentos da empresa relacionados a contratação de financiamento para sua realização.

Quadro 6 - Investimentos de capital da empresa com recursos de terceiros

Item	Tempo	Valor Anual	Parc. pagas	Valor restante
Pulverizador/ roçadeira	10 anos	R\$ 49.906,00	8	R\$ 9.981,20
Implantação do Pomar (mudas)	10 anos	R\$ 96.000,00	4	R\$ 57.600,00
Trator	6 anos	R\$ 119.990,00	1	R\$ 99.991,67
<b>Total</b>	-	<b>R\$ 265.896,00</b>	-	<b>R\$ 167.572,87</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Da mesma forma, como descrito anteriormente, são contratados os financiamentos de caráter operacional, através do plano safra que auxilia no custeio das atividades operacionais, valores estes que estão relacionados a produção do ano (A CADA SAFRA), como mencionados no quando 7 a seguir.

Quadro 7 - Investimento operacional da empresa com recursos de terceiros

Item	Tempo
Custeios	1 ano
Plano safra	1 ano

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 2.5.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário

Segundo Chiavenato (2014) planejamento financeiro e orçamentário coordena, com os demais órgãos da empresa, a montagem dos orçamentos de despesas e o seu acompanhamento e controle ao longo do exercício anual, para verificar se as despesas orçadas estão sendo realizadas adequadamente.

A sua finalidade é assessorar todos os órgãos da empresa na montagem dos orçamentos de cada departamento e monitora a sua execução, apontando os desvios, principalmente quando as despesas realizadas excedem o que foi orçado.

A empresa Frutas Pagno não executa um planejamento financeiro e orçamentário detalhado, algumas vezes acaba ocasionando descompassos entre os valores orçados, o que reflete a falta de um bom controle.

### 2.5.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Financeira

Quadro 8 - Pontos fortes e Pontos fracos área financeira.

Item	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estrutura da Área		Falta de organização na área financeira;
Gestão de Caixa;		Controle não é dinâmico e nem ágil;
Custos e Formação do Preço de Venda;	Empenho em reduzir custos e despesas da empresa;	
Contabilidade e Indicadores Financeiros;		Falta de utilização de recursos de indicadores financeiros;
Análise de Investimento na Empresa;	Bom aproveitamento das linhas de crédito para produtor rural;	
Planejamento Financeiro e Orçamentário		Falta de um planejamento mais detalhado

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Pode-se observar nos pontos fortes está o empenho em reduzir custos e despesas da empresa e o aproveitamento das linhas de créditos para produtor rural,

facilitando os investimentos de crescimento dos pomares e da capacidade operacional.

Como pontos fracos está a organização e um bom planejamento da área financeira. Tendo uma boa organização e um bom planejamento, os negócios funcionam melhor havendo uma possibilidade de um crescimento maior e falta também um controle mais dinâmico e mais ágil e a utilização de recursos de indicadores financeiros.

## 2.6 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 2.6.1 Modelos de Gestão

Como descrito por Chiavenato (2021) liderança é uma influência interpessoal exercida em determinada situação visando à consecução de um objetivo específico. Liderança é um processo de influência pelo qual uma pessoa facilita, impulsiona e dinamiza um grupo de pessoas em direção as metas comuns ou compartilhadas.

O líder utiliza três estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas. São elas: autocrática, liberal e democrática. A autocrática se caracteriza pelo estilo de liderança mais dura e impositiva, centralizadora e as decisões são arbitrárias impondo-as aos subordinados. A liberal deixa todo o grupo à vontade e o líder não participa das decisões. E a democrática o líder tem o costume de consultar os seus subordinados, define objetivos e orienta as decisões a serem tomadas em conjunto com os subordinados.

Conforme Nascimento (2018) existe o modelo de liderança situacional que é um modelo que o líder toma decisões e adequa seu comportamento e suas capacidades técnicas conforme o momento no qual seus liderados se encontram. Paul Hersey e Kenneth Blanchard foram os responsáveis por desenvolver a técnica da liderança situacional. Levando em consideração o nível de maturidade das equipes, segundo a teoria, um bom modelo de liderança deve ser mutável de acordo com a necessidade dos colaboradores.

A Frutas Pagno utiliza o modelo de liderança situacional, ou seja, conforme a situação se adota uma ou outra postura na condução das atividades, assim existem

momentos que sugerem adotar uma liderança mais dura, em outros mais flexível, dependendo de cada momento, se caracterizando como uma liderança situacional.

### **2.6.2 Cultura e Clima Organizacional**

Chiavenato (2020) afirma que cada organização tem a sua cultura organizacional ou corporativa. O primeiro passo a se fazer para conhecer uma organização é conhecer a sua cultura. Viver, trabalhar, atuar e desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo de interagir, as atitudes, pressuposições e os assuntos relevantes entre os membros são parte integrante da cultura da organização.

Chiavenato (2020) também destaca que:

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das atividades individuais, o clima tende a baixar (CHIAVENATO, 2020, p. 77).

A cultura da empresa é baseada nas crenças, valores e princípios que foram se moldando com o passar dos anos. A valorização das pessoas envolvidas, o reconhecimento e empatia pelo outro, tudo soma na hora de moldar uma cultura.

A motivação dos membros vai além do valor salarial, é a forma que essas pessoas são tratadas, valorizadas e incentivadas nos seus objetivos. Quando estão motivadas tudo funciona bem, mas nem tudo ocorre como o planejado. Há pessoas que não se satisfazem e buscam novas oportunidades.

Na empresa Frutas Pagno a cultura baseia-se nas crenças, valores e princípios e a valorização e reconhecimento das pessoas, o que proporciona a motivação das mesmas.

### 2.6.2 Perfil de Cargos e Remuneração

Pereira (2020) destacam:

Para que a remuneração seja um fator que agregue valor ao negócio, é essencial que a empresa apresente uma estrutura de cargos e salários coerentes com os valores da organização e compatível com o mercado no qual opera.

É muito desanimador para um profissional que trabalha em uma empresa sem estrutura de cargos e salários claramente definida ficar sabendo que seu colega do lado, o qual exerce exatamente a mesma função, recebe mais, por ser amigo de um dirigente ou simplesmente porque não existe uma estrutura salarial na empresa (PEREIRA, 2020, p. 179).

De acordo com o cargo é feita uma remuneração compatível, conforme pode ser observado pelo quadro 9 a seguir:

Quadro 9 - Cargos, descrições e remunerações

Cargo	Descrição	Remuneração Líquida (sem encargos)
Trabalhador no cultivo de árvores frutíferas	Colher, preparação de solo, plantação de espécies frutíferas e auxiliar em serviços relacionados aos pomares.	R\$ 1.258,00 + Alimentação + alojamento.
Tratorista agrícola (operador de implementos)	Ajustar e preparar máquinas e implementos.	R\$ 1.444,06 + Alimentação + alojamento
Administrador	Fazer o planejamento, organizar, criar um padrão de direção e cuidar do controle.	+/- R\$ 2.300,00 + alimentação e outros benefícios
Assistente Financeiro	Pagamentos e recebimentos de contas	R\$ 1.500,00 + alimentação + auxílio transporte
Motorista	Transportar pessoas, cargas e produtos	Salário compatível com a função + alimentação + alojamento
Cozinheira	Responsável pela preparação das refeições	R\$ 1.250,00 + alimentação e outros benefícios.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

### 2.6.3 Recrutamento, Seleção, Integração e Treinamento

Para Fernandes (2013) recrutamento refere-se ao processo de procurar empregados, estimulando e encorajando-os a se candidatar às vagas dispostas.

Desenvolvendo um conjunto de candidatos disponíveis e compatíveis com as necessidades da empresa, podendo ser interno ou externo. Interno quando é feita a busca dentro da empresa e externo quando se busca fora da organização.

Seleção é a escolha do candidato mais compatível com a organização, com base em várias análises, avaliações e comparações de dados. Em processos mais simples é realizada através de análise de currículo seguida de entrevista. Dependendo da importância da vaga e da quantidade de candidatos gerados, a empresa pode optar por outras técnicas, como provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade ou técnicas de simulação.

Pereira (2020) afirma que a integração de um novo funcionário, envolve o seu estado de espírito, ou seja, ele não sabe o que o espera no seu novo trabalho. O primeiro passo é a integração é o “quebra-gelo”, que seria o desenvolvimento de alguma atividade que diminua o de ansiedade do novato. Essa atividade pode ser uma rápida conversa com um colega, para se conhecerem melhor, ou outras técnicas que diminuem a ansiedade do novo funcionário.

O recrutamento ocorre geralmente em períodos cujas atividades operacionais se elevam, como por exemplo nas épocas de poda, raleio e colheita. Neste momento a empresa realiza contatos com as pessoas mais próximas divulgando um comunicado que existem vagas para determinadas funções e se alguém souber indicar, como resultado se observa que geralmente são pessoas de localidades próximas que aceitam a oportunidade.

Na hora de selecionar é realizado um cadastro e desenvolvidas algumas análises através de entrevistas com o objetivo de conhecer melhor o candidato e expor as funções do cargo. Geralmente são pessoas conhecidas, algumas já tem algum cadastro com a empresa de outras safras.

Na integração são desenvolvidas atividades, e durante este processo é demonstrada a forma como as tarefas devem ser realizadas no dia a dia, esclarecendo as dúvidas e ajudando a passar o estado de ansiedade do novato.

Com base em Pereira (2020) treinamento de caracteriza por transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, modificação de atitudes e desenvolvimentos de conceitos. Existindo várias modalidades de treinamento.

Treinamento introdutório, de integração ou de orientação: visa fornecer informações sobre a instituição, seus objetivos, filosofia, estrutura organizacional,

normas internas de pessoal e segurança, proporcionando uma integração mais adequada e mais rápida.

Treinamento técnico: tem por objetivo a formação e especialização dos funcionários exercem atividades técnicas, visando a alcançar a melhoria na qualidade e produtividade do trabalho como forma de otimizar os procedimentos técnicos.

Treinamento operacional: seu objetivo é capacitar o pessoal de nível operacional, com base em currículos ocupacionais bem definidos e estruturados. Tendo o apoio de material didático e manuais de treinamento que contenham todas as informações que possibilitam, em todos os níveis hierárquicos, a plena execução das atividades da área de operações.

Desenvolvimento de equipe: o objetivo é desenvolver habilidades interpessoais e grupais, a fim de que os profissionais reconheçam a interdependência com os outros componentes do grupo, trabalhando de forma cooperativa, e não competitiva, em busca de um objetivo comum.

A empresa em estudo utiliza os treinamentos introdutório, técnico e operacional no treinamento de seus funcionários e, adicionalmente realiza o desenvolvimento de equipe propondo desta forma uma condução das atividades de maneira mais cooperativa e não muito competitiva.

#### **2.6.4 Rotinas Trabalhistas**

Com base em Barboza, Ilanes e Giacomelli (2018):

Muitos acontecimentos ocorrem no dia a dia de uma empresa. Especificamente no tocante ao departamento pessoal, há uma série de práticas que englobam desde a admissão e o registro de um funcionário até a formação de uma CIPA. Essas práticas diárias, que visam facilitar a vida dos empregadores e empregados e são recorrentes em todos os tipos de empresa, são denominadas rotinas trabalhistas e previdenciárias (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018, p. 218).

As rotinas trabalhistas dependem da evolução da safra em épocas de poda os funcionários começam às 07:30 até 11:30 com uma pausa para a refeição e descanso e voltando às 13:30 até às 17:30.

Lembrando que no final da jornada de trabalho os funcionários têm a obrigação de acondicionar as ferramentas utilizadas nos locais corretos, para que no próximo dia possam ser utilizadas novamente.

### **2.6.5 Segurança e Medicina do Trabalho**

Pereira (2020) destaca que segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente ou instruindo as pessoas quanto à necessidade de práticas preventivas no trabalho.

A Frutas Pagno fornece todo o material de segurança necessário para os cuidados com a saúde, segurança e garantindo condições adequadas no ambiente de trabalho. Fornece aos trabalhadores instruções e orientações necessárias para a utilização dos EPI'S disponibilizados, com a intenção de tornar o trabalho seguro.

### **2.6.6 Qualidade de Vida no Trabalho**

Na visão de Pereira (2020) os conceitos atuais de qualidade de vida envolvem tanto os aspectos físicos e ambientais referentes ao local de trabalho quanto os aspectos psicológicos dos trabalhadores.

Quando as empresas investem na qualidade de vida dos seus empregados, elas na verdade estão investindo em seus clientes externos e em seu negócio, porque pessoas saudáveis e satisfeitas no trabalho atendem bem aos clientes.

Portanto a qualidade de vida no trabalho é indispensável para os objetivos empresariais de qualidade de produtos e serviços, produtividade e competitividade empresarial.

A empresa em estudo busca deixar o ambiente mais agradável para que seus funcionários se sintam bem e valorizados, com isso aumentando a sua produtividade e satisfação.

### **2.6.7 Gestão do Desempenho**

De acordo com Chiavenato (2020):

A gestão do desempenho humano implica planejar, organizar, liderar e controlar o fluxo da atividade em todas as áreas e em todos os níveis no



sentido de garantir o alcance dos objetivos organizacionais e a entrega de excelentes resultados (CHIAVENATO, 2020, p. 233).

Segundo Silva e Rezende (2016, p. 28), “ A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A Frutas Pagno realiza o controle de desempenho, através da avaliação no rendimento desenvolvido em cada atividade executada. Assim, por exemplo, em média cada pessoa poda diariamente 100 pés de fruteira (pessegueiros), havendo uma diferença no rendimento em relação a outras espécies de fruteiras e no desenvolvimento da planta, ou seja, plantas com mais galhos o rendimento baixa e plantas com menos galhos o rendimento aumenta. Da mesma forma na colheita em média cada pessoa colhe 4 *bin* de pêssegos (880 kg) por dia, os dados variam com as outras espécies, na colheita da ameixa e da pera por exemplo, cada pessoa colhe 2 *bin* de ameixa/pera (500 kg) por dia, ou seja, a metade em relação ao pêssego. Nas parreiras o rendimento é maior na poda ficando em torno de 200 pés por pessoa e na colheita cada pessoa colhe em torno de 650 kg por dia.

Destaca-se que estes parâmetros foram estimados e estabelecidos como padrões de desempenho pela própria empresa e obedecendo as características de seus pomares.

### **2.6.8 Retenção de Talentos**

Segundo Noe (2015):

A gestão de talentos é o esforço sistemático, planejado e estratégico de uma empresa para utilizar práticas de recursos humanos, incluindo aquisição e avaliação de funcionários, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e benefícios para atrair, reter e motivar funcionários e gerentes altamente qualificados (NOE, 2015, p. 42).

A empresa em estudo procura, dentro do contexto de seu mercado de atuação, oferecer uma renumeração com benefícios atraentes para reter e motivar os bons funcionários, fazendo com que esses funcionários fiquem satisfeitos e permaneçam na empresa.

### 2.6.9 Indicadores de Recursos Humanos

Silva e Rezende (2016) destacam que:

[...] medição é o único mecanismo que permite saber se estamos removendo sistematicamente as causas dos erros dos sistemas e processos a uma velocidade razoável. O “indicador” é uma importante ferramenta a ser utilizada pelos gestores. Por isso, os profissionais que fornecem os dados para confecção dos indicadores, bem como aqueles que elaboram, devem estar atentos aos elementos básicos de sua composição (SILVA; REZENDE, 2016, p. 33).

Silva e Rezende (2016) também destacam que Indicador de absenteísmo é a relação do grau de ausência ao trabalho x horas trabalhadas (total de horas trabalhadas no fechamento da folha de pagamento). Tratando-se dos atrasos, faltas e saídas antecipadas, de maneira justificada ou injustificada.

A Frutas Pagno utiliza o indicador de absenteísmo para ter um controle das faltas, atrasos e saídas antecipadas, assim tendo um controle mais eficiente do desempenho de seu quadro funcional.

### 2.6.10 Comunicação Interna

Com base em Chinem (2010) comunicação é como futebol, todo mundo pensa que entende e dá palpite. Quando a confusão se instala, quebram-se as regras, e os atores, ao entrar em cena, dão caneladas, cotoveladas, e o jogo passa a ser um completo vale-tudo.

Comunicação é mais que um bem social, é também um direito fundamental e humano que nasce na própria sociedade e precisa ser garantido para que diversas vozes sejam ouvidas. Seu significado é tornar comum, partilhar, associar, trocar opiniões, conferenciar.

A empresa em estudo utiliza bem os meios de comunicação para compartilhar informações e ter o controle dos acontecimentos nas rotinas de trabalho, mantendo-se sempre informado. Utiliza os meios eletrônicos para agilizar o processo de comunicação, utiliza aplicativos para descrever o que cada um deve fazer e utiliza também para combinação dos horários, sem ter a necessidade de ser pessoalmente.

### 2.6.11 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Área Recursos Humanos

Quadro 10 - Pontos fortes e Pontos fracos área de recursos humanos.

Item	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Modelo de Gestão	Modelo de gestão conforme a situação;	
Cultura e Clima Organizacional	Cultura e clima definidos;	
Perfil de Cargos e Remuneração	Existência de perfis e renumerações conforme as funções;	
Recrutamento, Seleção e Integração	Realização de entrevistas com o candidato;	
Treinamento e Desenvolvimento	Realização de treinamentos e desenvolvimento de equipes;	
Rotinas Trabalhistas	Definição de rotinas;	
Segurança e Medicina no Trabalho	Fornecimento de equipamentos de segurança;	
Qualidade de Vida no Trabalho	Busca por oferecer boa qualidade de vida no trabalho;	
Gestão do Desempenho	A empresa realiza o acompanhamento do rendimento do trabalho;	
Retenção de Talentos	A empresa oferece benefícios atraentes;	
Indicadores de RH	A empresa tem o controle de faltas e atrasos;	
Comunicação Interna	A empresa utiliza meios eletrônicos para acelerar a transmissão das informações;	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

A empresa em estudo tem como pontos fortes o modelo que utiliza para fazer a gestão, um modelo que varia conforme a situação, tem sua cultura e seu clima definidos com base em suas crenças e valores, possui perfis e renumerações conforme as funções, realiza entrevistas com os candidatos, realiza treinamentos e desenvolvimentos de equipe, tem as suas rotinas definidas, fornece todos os equipamentos de segurança necessários, busca por oferecer melhores qualidades de

vida no trabalho, oferece benefícios atraentes, a empresa possui o controle de faltas e atrasos e a empresa também utiliza de meios eletrônicos para acelerar a transmissão das informações. Esses pontos fortes são importantes para a boa relação com os funcionários e a motivação dos mesmos.

### 3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Para um empreendedor, avaliar as viabilidades do negócio e entender o mercado é de grande importância para que a empresa possa tomar decisões estratégicas sobre o seu futuro no segmento.

#### 3.1 ANÁLISE SWOT

Com base em Chiavenato (2021):

O termo *SWOT* (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*) poderia ser denominado FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Trata-se de uma tabela de dupla entrada, na qual nas linhas estão as forças e fraquezas da organização, e nas colunas, as oportunidades e ameaças ambientais (CHIAVENATO, 2021, p. 101).

Quadro 11 - Análise SWOT.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<p>Boa comunicação interna; Bom relacionamento com os clientes;            Busca por inovação;            Boa definição de organização;            Realização com frequência de pesquisas de mercado;            Produtos com boa procura;            Facilidade na hora da venda;            Bom planejamento, programação e controle da safra;            Busca por alternativas econômicas;            Boa produtividade; Boa organização nos processos de produção; Realização de manutenção com frequência;            Busca por oferecer frutas com boa qualidade;            Assistência técnica própria com auxílio de fornecedores;            Empenho em reduzir custos e despesas da empresa;            Bom aproveitamento das linhas de crédito para produtor rural;            Modelo de gestão conforme a situação;            Princípios e valores; Cultura e clima; Rotinas definidos;            Existência de perfis e remunerações conforme as funções;            Realização de entrevistas com o candidato; Realização de treinamentos e desenvolvimento de equipes;            Fornecimento de equipamentos de segurança; Busca por oferecer boa qualidade de vida no trabalho;            A empresa realiza o acompanhamento do rendimento do trabalho; A empresa oferece benefícios atraentes; A empresa tem o controle de faltas e atrasos;            A empresa utiliza meios eletrônicos para acelerar a transmissão das informações;</p>	<p>Falta de controle informatizado;            Falta de estrutura para armazenamento dos produtos perecíveis;            Preço de entrega baixo;            Distribuição indireta;            Falta de organização dos dados;            Distância entre os pomares;            Falta de materiais em estoque.            Falta de organização na área financeira;            Controle não é dinâmico e nem ágil;            Falta de utilização de recursos de indicadores financeiros;            Falta de um planejamento mais detalhado.</p>
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Mudanças de hábitos;            Tecnologia;            Desenvolvimento econômico local;            Possibilidade de crescimento da empresa</p>	<p>Crise econômica;            Fatores Climáticos;            Concorrência</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base na análise SWOT percebe-se alguns pontos que podem ser fortalecidos, pontos que devem melhorar, as chances de crescimento e o aumento de oportunidades.

As oportunidades estão ligadas as mudanças de hábitos das pessoas, ou seja, o seu aumento no consumo de frutas e seus derivados. A empresa também deve estar informada das novas tecnologias de melhoramento genético das fruteiras e as novas tecnologias em maquinários e ferramentas que auxiliam na manutenção dos pomares. Outro ponto importante é o desenvolvimento econômico da região e a possibilidade de crescimento da empresa.

Observando os pontos fracos percebe-se a necessidade de uma estrutura apropriada para o armazenamento das frutas, que no momento causa um atraso nas vendas gerando uma diminuição do lucro da empresa, pois no momento são alugadas câmaras frias para a classificação e armazenamento das frutas até a venda e muitas vezes ocorrem perdas relacionadas a classificação e as oscilações de temperaturas, com a construção de uma câmara fria seria possível controlar as perdas de produtos, através do controle de correto das temperaturas e da classificação, posteriormente evitando futuras reclamações dos clientes.

Entretanto com a implantação de uma unidade de *packing house* (câmara fria) pode abrir novos caminhos para os negócios, onde além de atender suas necessidades próprias, ainda oferece a possibilidade prestação de seus serviços a terceiros, além de diminuir futuramente os canais de distribuição, pois no momento são canais indiretos, ou seja, é vendido para o atacado, o atacado vende para o varejo e o varejo para o consumidor final. Com a diminuição dos canais mais valores serão agregados as frutas, além de haver a possibilidade de locação e prestação de serviços a terceiros gerando mais lucro para a empresa. E para região a oferta de novas vagas de emprego.

### 3.2 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

“A seleção na indústria pode seguir diversos critérios, como qualidade, defeitos e tamanhos. Isso é importante, pois muitas vezes os equipamentos são projetados para o processamento de frutas e hortaliças de tamanhos específicos.” (SCHMIDT et al., 2015, p. 32).

Diante disso, foi realizado o diagnóstico da empresa em estudo e verificou-se que a mesma precisa de ajustes para obter melhores resultados em relação a

qualidade das frutas e ganho de preço e se mantenha a frente de seus concorrentes. Neste sentido indica-se que observando a falta de uma estrutura adequada nos leva a recomendação de implantação de um *packing house*<sup>3</sup> para que a empresa Frutas Pagno continue crescendo no mercado.

Com a implantação de um *packing house* a empresa passaria a ter uma estrutura para armazenamento e classificação de suas frutas, deixando de locar unidades vizinhas que atualmente tem um custo considerável e futuramente tendo a oportunidade de prestar seus serviços a terceiros, obtendo crescimento.

### 3.3 OBJETIVOS

Para Fachin (2017) o objetivo é um fim ao qual o trabalho de propõe atingir, obterá o seu objetivo se todas as suas fases forem vencidas, sendo fáceis ou difíceis e se o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado.

Trata-se, portanto, do resultado que se pretende alcançar em função da pesquisa. Geralmente, é uma ação proposta para responder à questão que representa o problema.

Fachin (2017) também destaca que os objetivos podem ser gerais ou específicos. Objetivos gerais indicam uma ação muito ampla do problema e os específicos procuram descrever ações minuciadas e aspectos detalhados das raízes do problema.

#### 3.3.1 Geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira para Implantação de um *packing house* na empresa Frutas Pagno.

---

<sup>3</sup> De acordo com a Senior Mega (2019) o termo inglês *packing house* é a instalação em que são recebidos os produtos agrícolas para serem processados antes de irem ao mercado. Geralmente localizada em regiões produtoras de frutas e hortaliças. Sua importância está relacionada a melhora da qualidade do produto, contribuindo para o controle da oferta e redução de custos, em especial os de transportes. Dentro da estrutura funciona a classificação das frutas, e a câmara fria onde são armazenadas até a saída para a venda.



### 3.3.2 Específicos

- Propor dimensionamento da estrutura para a implantação;
- Realizar levantamento das condições necessárias para implementação da estrutura proposta;
- Realizar orçamento para implantação;
- Identificar fontes de obtenção de recursos para implantação;
- Desenvolver estudos sobre a viabilidade econômica;
- Emitir parecer sobre a possibilidade de implementação.

### 3.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo avaliará a necessidade, o ganho econômico e a viabilidade da implantação de um *packing house* na empresa Frutas Pagno.

Atualmente a empresa aluga espaço vizinho o que acaba aumentando os custos de operação e perdendo uma quantidade significativa de frutas por oscilações de temperaturas nas câmaras frias, pois as mesmas colocam frutas de outras culturas junto. O serviço de classificação também fica na responsabilidade dessas empresas, ocasionando mais custos.

Com a implantação, se acredita que haverá um crescimento na empresa, além de cuidar da própria produção, controlando a temperatura de cada cultura para não haver desperdícios, haverá o controle de qualidade das frutas e se possível, adicionalmente existe a possibilidade de realizar a prestação de serviços de aluguel de câmara fria e de classificação das frutas para outras empresas (produtores).

Neste contexto o presente trabalho avaliará a necessidade, o ganho econômico e a viabilidade da implantação de um *packing house*, de maneira que auxilie a empresa em estudo com as atividades de classificação e armazenamento das frutas e com o aumento da estrutura da empresa, aumenta a necessidade de mão de obra para trabalhar, possibilitando a geração de empregos na região.

## **4 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE ARMAZENAGEM, CLASSIFICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS (*PACKING HOUSE*) PARA A EMPRESA FRUTAS PAGNO**

### **4.1 ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ ORGANIZACIONAL**

#### **4.1.1 Missão, Valores e Objetivos**

- Missão

Com base em Masiero (2012) a missão expressa o propósito da organização, ou seja, a razão de sua existência e algumas empresas combinam missão e visão em uma única. O que a empresa busca é divulgar suas pretensões, valores e propósitos a todos os seus empregados.

Segundo os proprietários a missão, os valores e objetivos da empresa Frutas Pagno não estão formalizados de maneira escrita, entretanto em diálogo informal é possível notar que a missão da empresa é a entrega de frutas com boa qualidade, que almeja estar com uma boa estrutura no futuro. Atualmente a empresa almeja uma expansão de sua estrutura de serviços, com a construção de um *paking house*.

- Valores

De acordo com Franco Junior (2018) os valores estão relacionados a fundamentos, normas, princípios e padrões sociais, que não mudam e que são aceitos e mantidos por indivíduos, classes, grupos e sociedade.

Seus valores são baseados nos bons costumes familiares, relacionados com a honestidade, responsabilidade e dedicação, para que predomine uma boa relação com os seus colaboradores. Responsabilidade com suas ações perante a sociedade e ao meio ambiente.

- Objetivos

Ribeiro (2016) afirma que objetivos da empresa, são mais abrangentes e representam preocupação política e estratégica, como relacionamento com as autoridades e com a comunidade, modernização operacional e administrativa, liderança do mercado, crescimento, rentabilidade, entre outros.

Assim tendo por objetivo a satisfação de seus clientes ao atender as suas necessidades entregando frutas de boa qualidade, garantindo boas vendas e obtendo um bom lucro.

## 4.2 ESTRUTURA COMERCIAL

### 4.2.1 Segmentação de mercado e posicionamento

Rocha (2015) destaca que:

Segmentação de mercado é a estratégia mercadológica que visa à divisão do mercado em partes menores, de modo que se possa entender melhor os consumidores presentes em cada uma de suas fatias e proporcionar-lhes a melhor oferta.

Dentro de seu tipo de mercado, representado pela produção e comercialização de frutas, a empresa Frutas Pagno está sempre se adequando em termos de produto, preço, praça e promoção para cada região geográfica que atende. Utilizando a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental como base, considerando o nível de renda, estilo de vida e o que chama a atenção das pessoas para a compra de determinado produto.

### 4.2.2 Composto (mix) mercadológico

A empresa almeja trabalhar na classificação e armazenamento de frutas como o pêssego, ameixa, pera, caqui e outras variedades durante o ano.

- Preço

O preço das frutas é moldado levando em consideração o valor que é adquirido a fruta mais o custo de classificação e a comissão ou no caso se for só a parte do serviço de classificação e armazenamento das frutas o valor é com base no custo de classificação e a comissão, um preço que vá gerar lucro para a empresa.

A promoção que é a parte da publicidade e divulgação do produto é feita através de aplicativos de mensagens, de reuniões em cooperativas e outros eventos na região

usando a tradicional *marketing* boca a boca como forma de divulgar os serviços ofertados pela empresa.

- Clientes: Para quem vou vender

Atualmente a venda é realizada para o atacado, mas com o decorrer do crescimento do volume de frutas e de estrutura da empresa, se almeja a oportunidade de vender para o varejo, assim obtendo uma maior margem de lucro sobre as frutas.

Adicionalmente a empresa pode procurar por outros clientes, que vão ser produtores vizinhos que não possuem estrutura para classificação e armazenamento da produção e empresas que possuem vendas para o varejo que necessitam que a fruta já esteja classificada para o transporte e entrega aos seus clientes.

- Relacionamento com os clientes

A empresa irá manter os mesmos critérios de boa relação com os clientes já existentes e sempre se disponibilizara a qualquer dúvida sobre os serviços que serão prestados aos seus clientes.

#### 4.3 ASPECTOS DA OPERAÇÃO – (GESTÃO MATERIAIS E PROCESSOS)

##### **4.3.1 Projeção de produção a ser atendida pela estrutura proposta**

A seguir se tem a tabela 10 com os dados esperados de produtividade projetados para o período das safras 2021/2022 a 2023/2024, contendo as respectivas variedades, a área plantada para cada uma delas, a produção esperada por hectare, a porcentagem de produção esperada de acordo com a idade do pomar/variedade, a produção média esperada em kg e a produção máxima a ser considerada caso a atinja sua capacidade máxima.

Tabela 10 - Projeção de Volume de Produção Próprio p/ Safra (período 2021 a 2024)

Frutíferas Cultivadas	Variedade Plantada	Área Plantada (em ha)	Projeção de Produção		Projeção de Produção p/Safra (em % e Kg) - Período 2021-2024					
			por Hectare (Kg/ha)	por área Plantada (Kg/área)	p/Safra 2021/22		p/Safra 2022/23		p/Safra 2023/24	
					Estimada (em %)	Estimada (em Kg)	Estimada (em %)	Estimada (em Kg)	Estimada (em %)	Estimada (em Kg)
Pêssego	Barbosa	2,5	35.000,0	87.500,0	35%	30.625,0	50%	43.750,0	75%	65.625,0
	Della nona	2,0	35.000,0	70.000,0	35%	24.500,0	48%	32.900,0	75%	52.500,0
	Eragil	6,0	24.000,0	144.000,0	35%	50.400,0	75%	108.000,0	75%	108.000,0
	Fascínio	1,8	35.000,0	63.000,0	35%	22.050,0	75%	47.250,0	75%	47.250,0
	Kampai	1,5	35.000,0	52.500,0	35%	18.375,0	45%	23.625,0	75%	39.375,0
	Ps	2,0	35.000,0	70.000,0	35%	24.500,0	75%	52.500,0	75%	52.500,0
	Royal Zest	1,0	35.000,0	35.000,0	35%	12.250,0	45%	15.750,0	75%	26.250,0
	Rubi mel	1,0	35.000,0	35.000,0	35%	12.250,0	44%	15.400,0	75%	26.250,0
Texano	0,5	35.000,0	17.500,0	35%	6.125,0	43%	7.525,0	75%	13.125,0	
<b>Sub-Total .....</b>		<b>18,3</b>		<b>574.500,0</b>		<b>201.075,0</b>		<b>347.400,0</b>		<b>430.875,0</b>
Ameixa	Fortune	4,2	35.000,0	147.000,0	35%	51.450,0	75%	110.250,0	75%	110.250,0
	Leticia	3,8	35.000,0	133.000,0	35%	46.550,0	75%	99.750,0	75%	99.750,0
	Pluma Sete	0,7	35.000,0	24.500,0	35%	8.575,0	45%	11.025,0	75%	18.375,0
<b>Sub-Total .....</b>		<b>8,7</b>		<b>304.500,0</b>		<b>106.575,0</b>		<b>221.025,0</b>		<b>228.375,0</b>
Pera	Yale	2,0	50.000,0	100.000,0	35%	35.000,0	48%	48.000,0	75%	75.000,0
<b>Sub-Total .....</b>		<b>2,0</b>		<b>100.000,0</b>		<b>35.000,0</b>		<b>47.000,0</b>		<b>75.000,0</b>
<b>Produção Total .....</b>		<b>29,0</b>		<b>979.000,0</b>		<b>342.650,0</b>		<b>616.425,0</b>		<b>734.250,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Em análise aos dados projetados se espera:

- Para a safra 2021/2022 uma produção para a próxima safra de aproximadamente 342.650 toneladas de frutas, considerando a produção dos três pomares. As variedades mais antigas que já estão em produção, as fruteiras que são o seu segundo ano ou que apresentaram alguma produção na safra anterior se espera uma produção de 35%. Em relação as peras que não produzem muito bem, também foi considerada uma produção em torno de 35% da sua capacidade produtiva. Tendo por base o conhecimento dos produtores.
- Na safra 2022/2023 se espera uma produção em torno de 616.425 toneladas de frutas considerando as variedades mais antigas em 75% da sua capacidade de produção, 43, 44 e 45% para as variedades em seu segundo ano produtivo e 48% e 50% para aquelas que já obtiveram alguma produção em safras anteriores e que se considera o seu terceiro ano produtivo.
- Considerando que para a safra 2023/2024, todas as variedades tenham atingido sua maturidade produtiva, estima-se que em sua produção normal cada variedade produza em torno de 75% de sua capacidade máxima. Levando em consideração que pode haver a ocorrência de geadas, secas, granizos e outras coisas que podem interferirem na produção dos pomares considerando apenas os 75% de produção e, portanto, deixando 25% da produção projetada como margem de segurança aos diversos efeitos (climáticos ou não) em decorrência dessas possíveis ocorrências.

Salienta-se a importância em estabelecer o volume de produção estimada em kg, pois o mesmo será considerado para inferir os ingressos de recursos na análise do projeto proposto, tendo em vista que, atualmente, os custos de armazenagem, classificação e comercialização são estabelecidos por kg processado independentemente da fruta (ou da variedade desta) que está em processamento.

#### 4.3.2 Localização (Posicionamento) e LayOut Interno do *Packing House*

O projeto de instalação do *packing house* deve prever a construção de um pavilhão com capacidade de abrigar simultaneamente uma câmara fria (que será responsável pela refrigeração e armazenagem pós colheita), uma máquina classificadora de frutas e, ainda disponibilizar espaço suficiente para acesso a outros materiais utilizados na manutenção das frutas (embalagens, materiais diversos inerentes à operação realizada), abrigar máquinas (empilhadeira, veículos de carga/descarga) e equipamentos (porta pallet's necessários ao manuseio dos produtos (frutas) a serem processados e ter um espaço suficiente para a locomoção (fluxo / movimentação) dos mesmos.

- Localização

O local foi escolhido com base no fácil acesso, pois fica próximo a BR 116 facilitando assim a entrada e saída das cargas, considerando que o pomar da sede é o único que não é arrendado. Um outro ponto importante da localização é o acesso a mão de obra, no local escolhido há um maior número de moradores próximos.

Na figura 7 observa-se a localização que se planeja a construção do *packing house* da empresa Frutas Pagno, fica na sede dos pomares, um local de fácil acesso e com uma maior segurança. O local escolhido fica ao lado de um pavilhão já existente, é um lugar plano em que facilitará a construção.

Figura 7 – Lay Out localização do *Packing House*.



Fonte: Google Earth (2021).

Para atender a todas estas necessidades, se projeta a construção de um pavilhão industrial, nas seguintes dimensões 30m x 20m com pé direito de 6,80m, capaz de abrigar em seu interior uma câmara fria 12,65m x 9,20m com capacidade de 200 ton.

- *Lay Out*

No Brasil o termo *layout* é usado como desenho, plano, amostra, arranjo físico, esquema e exposição. A palavra vem do inglês, e descreve o estudo de disposição, de pessoas, móveis, máquinas e estruturas, dentro de uma metodologia aplicada, utilizada com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis, ganhando agilidade, facilitando as atividades e diminuindo os custos envolvidos nos processos (TAVARES, 2012).





- Processos / Fluxo de Atividades

O processo da câmara fria se inicia no momento em que chega as cargas de pêssego, ameixa e pera do pomar, a partir deste momento se inicia o processo de armazenamento das frutas com todo o cuidado, pois são frutas sensíveis, logo após se inicia o processo de classificação das mesmas, retorna a câmara fria até o momento de carregar o caminhão. Funciona como pulmão, quando chega tem o processo de resfriamento de frutas para logo após a classificação.

- Previsão de Operações

As operações do *packing house* se inicia a partir do momento da chegada das frutas, ou seja, quando se inicia a colheita. Com base na figura 8 observa-se que a previsão do início das atividades é a segunda quinzena de outubro com a cultura de pêssego, se estendendo até a primeira quinzena de maio com a cultura do caqui, lembrando que o caqui seria uma cultura de produtores vizinhos que poderão contratar os serviços do *packing house*, tendo um pequeno intervalo na segunda quinzena de março até a primeira quinzena de abril. Considerando que o processo de classificação de frutas pode ocorrer em média até trinta dias após a colheita.

Figura 9 - Controle de frutas.

CONTROLE DE FRUTAS																										
		JAN.		FEV.		MAR.		ABR.		MAIO		JUN.		JUL.		AGO.		SET.		OUT.		NOV.		DEZ.		
		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		Quinz.		
ATIVIDADE	CULTURA	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	
Classificação/ armazenamen to	Pêssego																									
	Ameixa																									
	Pera																									
	Caqui																									

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural.

#### 4.3.3 Plano de Investimentos – Investimento em estrutura física, máquinas e equipamentos e Capital de Giro

Para Dornelas (2016) o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócio, em estágio inicial ou não, com

o propósito de definir e delinear sua estratégia, tratando-se de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. Seu desenvolvimento fica mais claro quando se analisa o processo, considerando que o plano de investimento é muito utilizado por empreendedores que estão estruturando a criação de novos negócios ou ainda para planejamento de novas unidades.

Os investimentos projetados em estrutura estão descritos a seguir pelas tabelas 11 e 12, respectivamente relativas a construção projetada e a aquisição dos equipamentos necessários.

- *Packing House* (Estrutura Física)

Tabela 11 - Investimento de estrutura do *Packing House*.

Item	Características	Quantid. (em Unid.)	Valores (em R\$)	
			Unitário	Sub-Total
Preparação da Área	Consiste em serviços de limpeza e terraplanagem	25 hs / máquina	300,00	7.500,00
Estrutura	Com 30m x 20m e pé direito com 6,80m, paredes de bloco.	1	142.500,00	142.500,00
Piso	Piso em concreto em toda a extensão do Pavilhão	1	80.000,00	80.000,00
<b>Total de Investimentos em Estrutura Física (<i>Packing House</i>)</b>				<b>230.000,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

- Máquinas e Equipamentos necessários

Tabela 12 - Investimento em máquinas/equipamento e diversos.

Item	Características	Quantid. (em Unid.)	Valores (em R\$)	
			Unitário	Subtotal
Estrutura de Câmara frigorífica	Dimensões externas de 12,65 x 9,20 x 6,50m, capacidade de estocagem de 200ton.	1	327.390,00	327.390,00
Classificadora de frutas	Classificadora de 2 linhas, permite que a fruta seja separada por peso, adaptada a diversos tamanhos, cada linha classifica até 200 frutas por minuto.	1	130.000,00	130.000,00
Empilhadeira (Movida a GLP Industrial)	Capacidade de carga de 2,5 até 3,5 ton. Elevação de 2,5m – 6,0m	1	138.233,02	138.233,02
Bins de Madeira	Bin de madeira para armazenamento e transporte das frutas, com dimensões 0,8 x 1 x 1,20m	450	100,00/un	45.000,00
Embalagens	Caixinhas com capacidade de 6kg de frutas.	5.000	3,70/un	18.500,00
Pallets	Usados como base para pôr as caixinhas de frutas	36	R\$ 8,00/un	288,00
Balança digital	Utilizada para pesar as caixinhas de frutas	5	R\$ 250,17	1.250,85
<b>Total de Investimentos em Máquinas/Equipamentos/Diversos</b>				<b>660.661,87</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Observa-se que somando todos os valores relativos a construção da estrutura e a aquisição das máquinas, equipamentos e materiais diversos obtêm-se um valor de total de investimento de **R\$ 890.661,87**, conforme demonstrado pelas tabelas 11 e tabela 12.

Neste projeto a empresa sugere um investimento adicional que se refere a instalação de placas solares, dimensionado numa estrutura capaz de cobrir todo o consumo projetado de energia elétrica para o período de operação do *packing house*. O valor deste investimento é de **R\$ 203.075,26**.

A decisão de incluir este investimento adicional baseia-se na redução significativa do consumo anual de energia elétrica, provocado pela possibilidade de produzir e acumular crédito de energia, para cobrir os custos de operação; a previsão

é de redução de **R\$ 90.000,00** anuais sobre o valor desta conta, mesmo assim, está sendo previsto nas contas de desembolso um consumo de energia.

- Capital de giro

Segundo Bruni (ano) é um ponto importante na projeção de caixa, entendido como a folga financeira de curto prazo que a empresa precisa considerar como o objetivo de viabilizar suas operações. Na prática a “graxa” financeira colocada na máquina do negócio com o objetivo de viabilizar a movimentação das engrenagens, sem ser consumida por elas.

Assim outro valor de aporte de recursos que deve ser considerado neste projeto consiste na integralização de **R\$ 106.262,87** a título de capital de giro, o que representa um saldo inicial de fluxo de caixa para o início das operações.

Deste modo o valor total de investimento projetado está orçado em **R\$ 1.200.000,00**.

- Fontes de financiamento

Associado ao plano de investimentos, deve-se considerar a origem dos recursos para viabilizar este projeto, com base em Bruni (2018) as fontes de recursos da empresa podem ser classificadas de diferentes formas, quanto à origem dos recursos ou quanto ao prazo de quitação dos financiamentos obtidos. A origem podendo ser apresentada como capital de terceiros, quando apresentam recursos obtidos por meio de financiamentos ou dividas e que têm a obrigação do pagamento dos juros e da amortização, ou capital próprios, quando os sócios apresentam recursos e empregam na empresa, pelos quais a entidade não tem a obrigação de efetuar pagamento algum.

Quando considerado capital de terceiros, pode-se apresenta-los em dois grupos: curto prazo: ou passivo circulante, são formados por obrigações geralmente com vencimento até 12 meses, ou o longo prazo: ou exigível a longo prazo, são formados por obrigações que geralmente apresentam vencimento superior a 12 meses, por exemplo os empréstimos de longo prazo.

Este projeto pretende utilizar recursos de fomento disponíveis através do sistema PRONAF<sup>4</sup> para diferentes tipos de operação. Assim a seguir, será demonstrado pelas tabelas 13 – financiamento da estrutura física, 14 – financiamento das máquinas e equipamentos necessários e tabela 15 – financiamento placas solares, através destas tabelas serão descritos individualmente cada uma destas operações.

Tabela 13 - Demonstrativo de Amortização Financiamento - SAC Estrutura

Ano	Saldo Devedor	Amortização	Juros	Parcela
0	210.000,00			
1	210.000,00	0,00	6.300,00	6.300,00
2	210.000,00	0,00	6.300,00	6.300,00
3	210.000,00	0,00	6.300,00	6.300,00
4	180.000,00	30.000,00	6.300,00	36.300,00
5	150.000,00	30.000,00	5.400,00	35.400,00
6	120.000,00	30.000,00	4.500,00	34.500,00
7	90.000,00	30.000,00	3.600,00	33.600,00
8	60.000,00	30.000,00	2.700,00	32.700,00
9	30.000,00	30.000,00	1.800,00	31.800,00
10	0,00	30.000,00	900,00	30.900,00
<b>Total</b>	-	210.000,00	44.100,00	254.100,00

( 1 ) Período de Carência 03 anos com pagamento Anual de Juros

( 2 ) Período de Amortização (Pós-Carência) 07 anos com pagamento Anual do Saldo Devedor (Capital contratado) + Juros

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

<sup>4</sup> Que possui a seguinte configuração: Sistema de Amortização Constante (SAC), Limite de Captação de R\$ 300.000,00 por CPF (Considerando-se assim a possibilidade de captar um valor total de R\$ 600.000,00 – que representa 50,0% dos investimentos projetados, tendo em vista que a empresa Frutas Pagno é constituída por dois sócios), Prazo total da operação de Financiamento será de dez (10) anos, optando por um período de carência de três (03) anos, com pagamento inicial anual de juros durante o período de carência e, após o mesmo, com pagamento anual de juros + amortização do saldo devedor (em parcelas anuais), a uma taxa de juros de 3,0% a.a. para investimentos em Estrutura, de 4,5% a.a. para investimentos em Máquinas/ Equipamentos e Capital de Giro, e de 1,5% a.a. para Aquisição e Instalação de Placas Solares. Neste sentido optou-se por contratar 91,3% das necessidades em estrutura, cerca de 32,5% das necessidades em máquinas e equipamentos e o volume de 86,2% das necessidades em placas solares, utilizando assim todo o limite disponibilizado e aproveitando ao máximo a taxa mais favorável.

Tabela 14 - Demonstrativo de Amortização Financiamento - SAC Máquinas/Equipamentos.

Ano	Saldo Devedor	Amortização	Juros	Parcela
0	215.000,00			
1	215.000,00	0,00	9.675,00	9.675,00
2	215.000,00	0,00	9.675,00	9.675,00
3	215.000,00	0,00	9.675,00	9.675,00
4	184.285,71	30.714,29	9.675,00	40.389,29
5	153.571,43	30.714,29	8.292,86	39.007,14
6	122.857,14	30.714,29	6.910,71	37.625,00
7	92.142,86	30.714,29	5.528,57	36.242,86
8	61.428,57	30.714,29	4.146,43	34.860,71
9	30.714,29	30.714,29	2.764,29	33.478,57
10	0,00	30.714,29	1.382,14	32.096,43
<b>Total</b>	-	215.000,00	67.725,00	282.725,00

( 1 ) Período de Carência 03 anos com pagamento Anual de Juros

( 2 ) Período de Amortização (Pós-Carência) 07 anos com pagamento Anual do Saldo Devedor (Capital contratado) + Juros

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Tabela 15 - Demonstrativo de Amortização Financiamento - SAC Placa Solar.

Ano	Saldo Devedor	Amortização	Juros	Parcela
0	175.000,00			
1	175.000,00	0,00	2.625,00	2.625,00
2	175.000,00	0,00	2.625,00	2.625,00
3	175.000,00	0,00	2.625,00	2.625,00
4	150.000,00	25.000,00	2.625,00	27.625,00
5	125.000,00	25.000,00	2.250,00	27.250,00
6	100.000,00	25.000,00	1.875,00	26.875,00
7	75.000,00	25.000,00	1.500,00	26.500,00
8	50.000,00	25.000,00	1.125,00	26.125,00
9	25.000,00	25.000,00	750,00	25.750,00
10	0,00	25.000,00	375,00	25.375,00
<b>Total</b>	-	175.000,00	18.375,00	193.375,00

( 1 ) Período de Carência 03 anos com pagamento Anual de Juros

( 2 ) Período de Amortização (Pós-Carência) 07 anos com pagamento Anual do Saldo Devedor (Capital contratado) + Juros

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Deste modo a tabela 16, a seguir, demonstra o fluxo de pagamento para os financiamentos contratados, a ser considerado nas projeções financeiras.

Tabela 16 - Demonstrativo de Fluxo de Amortização dos Financiamentos Contratados.

Ano	Financiamento Estrutura	Financiamento Máquinas/Equip	Financiamento Placas Solares	Pagamento Total Anual
0				
1	6.300,00	9.675,00	2.625,00	15.975,00
2	6.300,00	9.675,00	2.625,00	15.975,00
3	6.300,00	9.675,00	2.625,00	15.975,00
4	36.300,00	40.389,29	27.625,00	76.689,29
5	35.400,00	39.007,14	27.250,00	74.407,14
6	34.500,00	37.625,00	26.875,00	72.125,00
7	33.600,00	36.242,86	26.500,00	69.842,86
8	32.700,00	34.860,71	26.125,00	67.560,71
9	31.800,00	33.478,57	25.750,00	65.278,57
10	30.900,00	32.096,43	25.375,00	62.996,43
<b>Total</b>	<b>254.100,00</b>	<b>282.725,00</b>	<b>193.375,00</b>	<b>730.200,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

#### 4.4 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

##### 4.4.1 Projeção de Ingressos

Como descrito anteriormente, as projeções de ingressos serão realizadas considerando o que atualmente a empresa paga ao realizar as mesmas atividades utilizando os serviços de terceiros. Para estabelecer o valor destes ingressos utilizou-se os dados das últimas safras como base de análise.

Assim, as tabelas 17, 18 e 19, a seguir, demonstram os valores gastos com estruturas de *packing house* de terceiros (câmara frigorífica e classificação), referente ao período das três últimas safras.



Tabela 17 - Custos com Câmara Fria e Classificação Safra 2018/2019.

Frutas	Variedades	Safra 2018/2019				
		Quant. Produzida (em kg)	Preço do Aluguel da Câmara fria	Custo Câmara Fria	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
	Fascinó	5.000,00	R\$ 1,06	R\$ 5.300,00	R\$ 2,16	R\$ 10.800,00
	Ps	18.750,00	R\$ 1,06	R\$ 19.875,00	R\$ 2,16	R\$ 40.500,00
	Eragil	125.420,00	R\$ 1,06	R\$ 132.945,20	R\$ 2,41	R\$ 302.262,20
	Texano	1.340,00	R\$ 1,06	R\$ 1.420,40	R\$ 1,92	R\$ 2.572,80
Pêssego	Royal	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Della nona	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Barbosa	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Campai	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Rubi mel	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>		<b>150.510,00</b>		<b>R\$ 159.540,60</b>		<b>R\$ 356.135,00</b>
	Fortune	23.360,00	R\$ 1,06	R\$ 24.761,60	R\$ 1,92	R\$ 44.851,20
Ameixa	Leticia	44.830,00	R\$ 1,06	R\$ 47.519,80	R\$ 1,50	R\$ 67.245,00
	Pluma Sete	0,00	R\$ 1,06	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>		<b>68.190,00</b>		<b>R\$ 72.281,40</b>		<b>R\$ 112.096,20</b>
Pera	Yale	6.500,00	R\$ 1,06	R\$ 6.890,00	R\$ 2,50	R\$ 16.250,00
<b>Total</b>		<b>225.200,00</b>		<b>R\$ 238.712,00</b>		<b>R\$ 484.481,20</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Tabela 18 - Custos com Câmara Fria e Classificação Safra 2019/2020.

Frutas	Variedades	Safra 2019/2020				
		Quant. Produzida (em kg)	Preço do Aluguel da Câmara fria	Custo Câmara Fria	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
	Fascinio	17.500,00	R\$ 1,00	R\$ 17.500,00	R\$ 2,50	R\$ 43.750,00
	Ps	27.650,00	R\$ 1,00	R\$ 27.650,00	R\$ 2,20	R\$ 60.830,00
	Eragil	35.610,00	R\$ 1,00	R\$ 35.610,00	R\$ 2,80	R\$ 99.708,00
	Texano	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pêssego	Royal	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Della nona	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Barbosa	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Campai	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Rubi mel	0,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>		<b>80.760,00</b>		<b>R\$ 80.760,00</b>		<b>R\$ 204.288,00</b>
	Fortune	21.070,00	R\$ 1,00	R\$ 21.070,00	R\$ 3,50	R\$ 73.745,00
Ameixa	Leticia	6.960,00	R\$ 1,00	R\$ 6.960,00	R\$ 3,80	
	Pluma Sete	0,00	R\$ 1,00	R\$ -		
<b>Total</b>		<b>28.030,00</b>		<b>R\$ 28.030,00</b>		<b>R\$ 73.745,00</b>
Pera	Yale	11.750,00	R\$ 1,00	R\$ 11.750,00	R\$ 2,50	R\$ 29.375,00
<b>Total</b>		<b>120.540,00</b>		<b>R\$ 120.540,00</b>		<b>R\$ 307.408,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Tabela 19 - Custos com Câmara Fria e Classificação Safra 2020/2021.

Frutas	Variedades	Safra 2020/2021				
		Quant. Produzida (em kg)	Preço do Aluguel da Câmara fria	Custo Câmara Fria	Preço de Venda (em kg)	Receita Bruta (em R\$)
	Fascinío	10.356,00	R\$ 1,05	R\$ 10.873,80	R\$ 2,60	R\$ 26.925,60
	Ps	4.550,00	R\$ 1,05	R\$ 4.777,50	R\$ 2,40	R\$ 10.920,00
	Eragil	109.595,00	R\$ 1,05	R\$ 115.074,75	R\$ 2,90	R\$ 317.825,50
	Texano	1.760,00	R\$ 1,05	R\$ 1.848,00	R\$ 2,15	R\$ 3.784,00
Pêssego	Royal	0,00	R\$ 1,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Della nona	3.850,00	R\$ 1,05	R\$ 4.042,50	R\$ 2,00	R\$ 7.700,00
	Barbosa	18.150,00	R\$ 1,05	R\$ 19.057,50	R\$ 2,90	R\$ 52.635,00
	Campai	0,00	R\$ 1,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	Rubi mel	0,00	R\$ 1,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>		<b>148.261,00</b>		<b>R\$ 155.674,05</b>		<b>R\$ 419.790,10</b>
	Fortune	31.590,00	R\$ 1,05	R\$ 33.169,50	R\$ 3,15	R\$ 99.508,50
Ameixa	Leticia	13.082,00	R\$ 1,05	R\$ 13.736,10	R\$ 3,15	
	Pluma Sete	0,00	R\$ 1,05	R\$ -		
<b>Total</b>		<b>44.672,00</b>		<b>R\$ 46.905,60</b>		<b>R\$ 99.508,50</b>
Pera	Yale	14.750,00	R\$ 1,05	R\$ 15.487,50	R\$ 2,50	R\$ 36.875,00
<b>Total</b>		<b>207.683,00</b>		<b>R\$ 218.067,15</b>		<b>R\$ 556.173,60</b>

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Nestas tabelas pode-se compreender o atual custo para a utilização de estruturas de *packing house* de terceiros, projetando, o que hoje seriam custos, como receitas futuras na avaliação do projeto proposto.

Estes valores estão associados ao volume de fruta processada, e como destacado anteriormente, a empresa Frutas Pagno, apresenta uma perspectiva de forte crescimento neste volume, tendo em vista a ampliação da área cultivada e consequentemente de seu volume de necessidade de processamento.

A tabela 20, a seguir, pondera os valores praticados ao seu respectivo volume de custos incorridos, estabelecendo um valor médio para às últimas três safras. Destaca-se que este valor será utilizado como referência para receita futura neste projeto.

Tabela 20 - Valor Médio de Custos com Processamento (período 2018-2021).

Dados de Custo Safras Passadas	Safr			Totais / Média (R\$/Kg)
	2018/19	2019/20	2020/21	
Volume de Frutas Processada (em kg)	225.200,0	120.540,0	207.683,0	553.423,0
Valor Custos <i>Packing</i> no Período (em R\$)	238.712,00	120.540,00	218.067,15	577.319,15
Valor Unitário no Período (R\$/kg) <sup>1</sup>	1,06000	1,00000	1,05000	<b>1,04318</b>

( <sup>1</sup> ) O valor unitário médio de **R\$ 1,04318/kg** representa (neste período) o custo em R\$ por Kg, e será considerado como base de receita na projeção dos ingressos futuros de recursos;

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Tabela 21 - Projeção de Ingressos (Período Safra 2021/22 a 2030/31).

Contas	Safras (Período 2021/22 a 2030/31)				
	2021/22	2022/23	2023/24 ... <sup>1</sup>	2024/25 a 2029/30 ...	2030/31
Produção Esperada/Projet. (em Kg)	342.650,00	616.425,00	734.250,00	...	734.250,00
Valor Unitário Médio (R\$/Kg)	1,04318	1,04318	1,04318	...	1,04318
<b>Valor Ingressos Projetados (em R\$)</b>	<b>357.445,63</b>	<b>643.042,23</b>	<b>765.954,92</b>	<b>...</b>	<b>765.954,92</b>

( <sup>1</sup> ) Considerando que a partir da Safra 2023/2024 os Pomares da empresa atingem sua maturidade produtiva estabilizando seu volume de produção em 734.250,0 Kg/Safra (representando 75,0% da Capacidade Total).

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

#### 4.4.2 Projeção de Desembolsos – Custos e Despesas (Variáveis e Fixos)

- Custos e Despesas

Com base em Crepaldi (2018, p. 20);

**Custos** são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles desembolsados ou não. Só são reconhecidos como custos no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço. Correspondem aos valores gastos com a fabricação dos produtos. A classificação dos custos vai depender do enfoque que for atribuído a ela, podendo ser determinada quanto à natureza, à função, à contabilização, ao produto e à formação ou produção. Exemplos: matéria-prima, mão de obra direta utilizada na produção. Nesse contexto, verifica-se que a classificação dos custos em diretos e indiretos é feita quanto ao produto...

**[Despesas]** São gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, que provocam redução do patrimônio. Também podem ser definidas como valores gastos com a comercialização e a administração das atividades empresariais (CREPALDI, 2018, p.20)

Para o correto entendimento dos custos e despesas da empresa, destaca-se que os valores foram inferidos com base em dados obtidos por empresas similares que atuam na mesma região, servindo, portanto, como base de estimativa.

Neste contexto três questões principais devem ser destacadas: I) como a avaliação financeira será desenvolvida pelo regime de caixa, considerações à depreciação foram desconsideradas; II) os valores de ingressos estão expressos líquidos, portanto os tributos inerentes às operações foram deduzidos diretamente dos mesmos (vide tabela de orçamento), obedecendo as alíquotas e reduções da tabela do Simples Nacional – Serviços; III) outra questão a ser destacada envolve a mão de obra direta, pois o nível de ocupação da mesma oscila durante o ano assim na determinação dos custos e despesas houve a necessidade de dividir a necessidade de mão de obra entre anual fixa e sazonal.

- Organização e Recursos humanos (Processo Produtivo Sazonal)

Na tabela 12 a seguir tem-se o quadro dos funcionários com remuneração líquida (sem encargos) e remuneração bruta (com encargos).

Tabela 22 - Custo mensal de mão de obra.

CUSTO MENSAL DE MÃO DE OBRA					
CARGO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	RENUMERAÇÃO LÍQUIDA (SEM ENCARGOS)	ENCARGOS (75% DA RENUMERAÇÃO)	RENUMERAÇÃO BRUTA (COM ENCARGOS)	
Operador de empilhadeira	1	R\$ 1.608,92	R\$ 1.206,69	R\$ 2.815,61	
Auxiliar de produção	2	R\$ 1.156,00	R\$ 867,00	R\$ 2.023,00	
Carregador e descarregador	1	R\$ 1.220,02	R\$ 915,02	R\$ 2.135,04	
Supervisor do setor de embalagens e etiquetagem	1	R\$ 1.971,68	R\$ 1.478,76	R\$ 3.450,44	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>R\$ 5.956,62</b>	<b>R\$ 4.467,47</b>	<b>R\$ 10.424,09</b>	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

A carga horária seria 8h/dia conforme as normas trabalhistas. No caso de uma necessidade haverá horas extras e a contratação de safristas diaristas.

Deste modo se estima que, durante o período de necessidades de mão de obra mensal (salário + encargos) de modo sazonal, para manter cinco funcionários, dois no cargo de auxiliar de produção, um para operador de empilhadeira, um carregador e descarregador e um supervisor do setor de embalagens e etiquetagem, estaria estimada em R\$ 10.424,09.

Havendo a necessidade de mais pessoas serão contratados safristas para o auxílio na demanda e possivelmente serão realizadas horas extras.

De modo geral os custos e despesas estimados para este projeto estão expostos através da tabela 23, a seguir.

Tabela 23 - Desembolsos Mensais Projetados (Considerando Sazonalidade Anual de Operação)

Desembolsos / Contas	Meses (Período Janeiro a Dezembro)												Totais
	Jan	Fev.	Mar	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set	Out	Nov.	Dez	
<b>Fixos</b>	<b>9.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>97.840,00</b>
Energia Elétrica (Taxa)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Manutenção	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Pró-Labore <sup>1</sup>	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00
Escritório Contabilidade <sup>2</sup>	1.500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.000,00
Outros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
<b>Variáveis <sup>3</sup></b>	<b>15.847,09</b>	<b>15.847,09</b>	<b>8.173,55</b>	<b>8.173,55</b>	<b>8.173,55</b>	-	-	-	-	<b>8.173,55</b>	<b>15.847,09</b>	<b>15.847,09</b>	<b>96.082,56</b>
En.Elétrica (Operação)	1.500,00	1.500,00	750,00	750,00	750,00	-	-	-	-	750,00	1.500,00	1.500,00	9.000,00
Mão-Obra c/Encargos	10.424,09	10.424,09	5.212,05	5.212,05	5.212,05					5.212,05	10.424,09	10.424,09	62.544,56
Alimentação	1.725,00	1.725,00	862,50	862,50	862,50					862,50	1.725,00	1.725,00	10.350,00
Comb.(Emp./GLP-P20)	1.448,00	1.448,00	724,00	724,00	724,00					724,00	1.448,00	1.448,00	8.688,00
Combust. (Veículos)	250,00	250,00	125,00	125,00	125,00					125,00	250,00	250,00	1.500,00
Outros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00					500,00	500,00	500,00	4.000,00
<b>Total Desembolsos Projetados</b>	<b>24.917,09</b>	<b>23.917,09</b>	<b>16.243,55</b>	<b>16.243,55</b>	<b>16.243,55</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>8.070,00</b>	<b>16.243,55</b>	<b>23.917,09</b>	<b>23.917,09</b>	<b>193.922,56</b>

( 1 ) Prevendo uma retirada mensal de R\$ 3.000,00 para cada um dos sócios da empresa; ( 2 ) Prevendo no primeiro mês os custos de constituição da empresa;

( 3 ) Representando a variação das necessidade de acordo com o fluxo sazonal de produção projetado para os pomares da empresa;

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

#### **4.4.3 Projeção de Orçamento – Período 2021 – 2031**

Bruni (2018), destaca que o método do fluxo de caixa descontado é um dos mais usuais modelos em finanças para a obtenção do valor da empresa. A aplicação dos métodos se inicia em uma etapa preliminar, com a análise dos dados passados pela empresa. Nesta etapa, busca-se desenvolver uma perspectiva histórica integrada, com a compreensão das demonstrações contábeis históricas, do estudo das taxas de retorno do capital investido, das taxas de investimento, das taxas de crescimento sustentado e analisar a saúde financeira global da empresa.

Este projeto tem seu orçamento, a seguir ilustrado, através da tabela 24, que contempla o mesmo período dos financiamentos contratado, ou seja, com um prazo de dez anos. Os impostos citados abaixo foram calculados com base da tabela do simples, fazendo um cálculo de todas as entradas dos últimos 12 meses, utilizando a alíquota compatível e deduzindo o valor referente a alíquota, logo fazendo o cálculo para chegar na alíquota efetiva.



Tabela 24 - Projeção de Orçamento para o Projeto (Período Safra 2021/22 a 2030/31).

Contas	Investimento Inicial	Safras (Período 2021 a 2031)									
		2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	2029/30	2030/31
<b>Investimentos</b>	<b>1.200.000,0</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estrutura física	230.000,00										
Máq./Equip/Mater.	660.661,87										
Placas Solar	203.075,26										
Capital de Giro	106.262,87										
<b>Ingressos</b>	<b>600.000,00</b>	<b>331.259,16</b>	<b>582.185,86</b>	<b>693.938,68</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>	<b>691.924,23</b>
Serviços	-	357.445,63	643.042,23	765.954,92	765.954,92	765.954,92	765.954,92	765.954,92	765.954,92	765.954,92	765.954,92
( - ) Impostos <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiam. Total	<b>600.000,00</b>	<b>26.186,47</b>	<b>60.856,37</b>	<b>72.016,24</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>	<b>74.030,69</b>
Estrut. física	210.000,00										
Máq./Eq./Mat.	215.000,00										
Placas Solar	175.000,00										
<b>Desembolsos</b>	<b>-</b>	<b>209.897,56</b>	<b>209.897,56</b>	<b>209.897,56</b>	<b>270.611,85</b>	<b>268.329,70</b>	<b>266.047,56</b>	<b>263.765,42</b>	<b>261.483,27</b>	<b>259.201,13</b>	<b>256.918,99</b>
Fixos		97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00	97.840,00
Variáveis		96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56	96.082,56
Amort Financ		15.975,00	15.975,00	15.975,00	76.689,29	74.407,14	72.125,00	69.842,86	67.560,71	65.278,57	62.996,43
<b>Saldo</b>	<b>- 600.000,00</b>	<b>121.361,60</b>	<b>372.288,30</b>	<b>484.041,12</b>	<b>421.312,38</b>	<b>423.594,52</b>	<b>425.876,67</b>	<b>428.158,81</b>	<b>430.440,95</b>	<b>432.723,09</b>	<b>435.005,24</b>

( 1 ) Impostos determinado de acordo com a Tabela Simples Nacional - Serviços ( Disponível em

<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/> - ( Acesso em 20.10.2021 às 07h28m)

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

## 4.5 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

### 4.5.1 Indicadores de Análise-Econômico-Financeira

Com base em Padoveze (2016) para finanças é fundamental a apuração do valor da empresa, a atividade de finanças tem como foco os resultados empresariais e avalia a eficácia da empresa por meio dos resultados periódicos obtidos. O objetivo de qualquer empreendimento é criar valor, valor este que é gerado pelas operações. Os resultados obtidos refletem as decisões de investimentos do passado e são avaliadores do desempenho dos responsáveis pela decisão.

Sousa (2007, p. 53) destaca que;

Avaliar a viabilidade econômico-financeira de um investimento é reunir argumentos e informações para construir os fluxos de caixa esperados em cada um dos períodos da vida desse investimento e aplicar técnicas que permitam evidenciar se as futuras entradas de caixa compensam a realização do investimento.

Com base em Padoveze (2016) o modelo clássico para a decisão de investimentos compreende as seguintes variáveis:

- O valor do investimento;
- O valor dos fluxos futuros de benefícios (de caixa, de lucro, de dividendos, de juros);
- A quantidade de períodos em que haverá os fluxos futuros;
- A taxa de juros desejada pelo investidor.

Das variáveis citadas anteriormente a única que não apresenta dificuldade na incorporação ao modelo decisório é a relação ao valor do investimento. As demais dependem de uma série de estudos antecipados, relacionados com as vendas, mercado, custos, inflação, etc... Neste projeto estes estudos estão representados pelo diagnóstico empresarial realizado inicialmente, e na sequência pelo detalhamento das atividades, ingressos e desembolsos projetados, o que permite realizar a seguir uma análise utilizando as seguintes ferramentas financeiras.

- Taxa Interna de Retorno (TIR)

Com base em Sousa (2007) a principal virtude dessa técnica é que ela é baseada nos fluxos de caixa e de levar em conta o valor do dinheiro no tempo.

Há algumas críticas em relação a essa prática de pequeno sentido prático, há possibilidade de um investimento apresentar mais de uma TIR e o fato de pressupor que as reaplicações

- Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Casaroto Filho e Kopittke (2020) afirmam que TMA é uma taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros e está associada a um baixo risco e alta liquidez, ou seja, qualquer sobra de caixa pode ser aplicada, na pior das hipóteses, na TMA. Uma das formas de se analisar um investimento é confrontar a TIR com a TMA do investidor.

Quanto mais tempo for necessário para que haja retorno do investimento, maior é o risco, portanto a taxa de juros a ser incorporada ao modelo deve ser adequada para cobrir o risco decorrente da extensão do tempo. para este estudo projetou-se uma TMA de 20,0%, apesar de parecer elevada em relação a taxa de juros contratada pelos financiamentos propostos, atualmente o viés das taxas de juros é de elevação no curto prazo, o que provocaria elevados custos de oportunidade<sup>5</sup> no mercado financeiro.

- Valor Presente Líquido (VPL)

Valor Presente Líquido significa descontar o valor dos fluxos futuros a uma determinada taxa de juros, de tal forma que esse o fluxo futuro apresente-se a valores de hoje ou ao valor atual.

A decisão a ser tomada é indicada através do valor atual dos fluxos futuros, confrontado com o valor atual do investimento a ser feito. Se o valor atual dos fluxos futuros for igual ou superior ao valor a ser investido, o investimento deverá ser aceito,

---

<sup>5</sup> De acordo com Alves *et al* (2018, p. 40), “tem-se o custo de oportunidade quando, diante de uma escolha entre algumas possibilidades, abdica-se do benefício potencial que uma alternativa representa, ao escolher outra que não traz o mesmo benefício”.

mas se o valor atual dos fluxos futuros for inferior ao valor a ser investido, o investimento não deverá ser aceito.

- Período de Retorno do Investimento (PRI ou *Payback*)

Segundo Sousa (2007) a fundamentação da técnica do *payback* é procurar identificar o tempo necessário para a recuperação do valor investido, havendo duas abordagens, denominadas *payback* simples e *payback* descontado.

No *payback* simples trabalha com as entradas de caixa das datas que se espera que ocorram sem a aplicação de nenhuma taxa de desconto. Utilizam-se esses valores de futuras entradas para amortização do valor presente do investimento a ser realizado na data zero.

Quando o saldo for zerado será o momento até o qual as futuras entradas de caixa serão necessárias para a recuperação do investimento.

A diferença entre a técnica do *payback* simples e o *payback* descontado é que no descontado as futuras entradas de caixa são apresentadas sobre valores presentes para fins de amortização do investimento inicial. Para isso, é necessário saber qual é a Taxa Mínima de atratividade pelo investidor (TMA) e proceder-se o desconto das futuras entradas esperadas de caixa.

Neste estudo optou-se por realizar a avaliação do PRI (ou *PayBack*) pelo método do valor descontado.

O quadro 12, a seguir, demonstra o resultado obtido para estes indicadores, quando aplicados ao orçamento projetado para este projeto oferecido a empresa Frutas Pagno.

Quadro 12 - Resultado dos Indicadores Econômicos Financeiros Escolhidos.

<b>TIR (em %)</b>	<b>VPL (20,0%) (em R\$)</b>	<b>PRI (20,0%) (em Anos)</b>	<b>TMA (em %)</b>
<b>50,1658%</b>	<b>876.734,65</b>	<b>2,95</b>	<b>20,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do produtor rural (2021).

Os dados acima têm como base o fluxo de caixa que é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

Ao fazer a análise dos resultados, nota-se que todos são favoráveis ao investimento. A TIR (Taxa Interna de Retorno) que é calculada através do capital inicial R\$ - (600.000,00), o total de entradas e saídas R\$422.123,14 e o período do investimento de 10 anos, obteve uma porcentagem de 50,1658% que ao comparar com a TMA em 20% o investimento tem um retorno atrativo para o investidor, pois a TIR está acima da TMA.

O VPL (Valor Presente Líquido) é obtido através do valor presente menos o saldo anterior, ao fazer o cálculo observa-se que o valor acumulado começa a ficar positivo a partir do terceiro ano e ao atingir o décimo ano ele tem um valor acumulado de R\$ 876.734,65, considerando uma taxa de 20%.

O PRI (Período de Retorno de Investimento), avaliado a uma taxa de 20% fica em torno de 3 anos para o investimento obter retorno, ou seja, quando zera o valor acumulado.

Considerando os Indicadores Econômicos Financeiros, observa-se que o investimento é viável para a empresa Frutas Pagno.

#### 4.6 ANÁLISE DE RISCOS, PLANOS DE CONTIGENCIAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maioria dos riscos encontrados são riscos inesperados e imprevisíveis e estão relacionados a fatores climáticos, no caso granizo, vendavais, geadas e secas. Esses riscos podem afetar o volume de frutas para a comercialização, ou seja, diminuindo a oferta. Um outro risco é a incerteza diante de cenários imprevistos, como crises econômicas podendo ocorrer em diversos locais do mundo, mas refletindo no cenário local.

Segundo Lima (2018), a análise de riscos vem evoluindo ano após ano. Não somente pelo avanço tecnológico dos computadores e programas que auxiliam a análise de riscos, mas também pela evolução da própria teoria de finanças com o surgimento de novos produtos e técnicas para a avaliação do risco.

De modo geral para a garantia da safra, os produtores já utilizam de seguros e afins e para não serem prejudicados pelas condições climáticas muitos já estão

estudando para construção estruturas como irrigação, anti-geada e cobertura anti-granizo tudo para garantir uma boa safra.

Como forma de prevenção foi considerado uma produção em 75% da capacidade devido aos riscos referentes as condições climáticas. E também foi considerado os custos mais altos, um custo em 100%, ou seja, com um quadro de funcionários para operarem com o limite máximo de frutas.

O *packing house* a princípio é para a classificação e armazenamento das frutas do pomar da família, existe a oportunidade de explorar novas frutas como o caqui de produtores rurais próximos, conforme for se adequando ao novo negócio e conhecendo mais o mercado, a empresa almeja crescimento na área, no momento não foi considerado o caqui na análise atual, apenas citado como uma opção futura e projetado os meses que seriam trabalhados com ele.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente em todas as áreas da empresa Frutas Pagno, com o objetivo de encontrar pontos fracos que possam ser modificados e pontos fortes que possam ser melhorados, deixando a empresa mais competitiva no mercado.

Com bases nos dados obtidos no estudo da empresa, observa-se a necessidade de criação de um espaço destinado ao armazenamento das frutas e junto uma estrutura para a classificação das frutas, com o intuito de reduzir os custos sobre os produtos, diminuição de perdas na safra e criar uma nova oportunidade de negócio, podendo futuramente locar o espaço para outros produtores de outras frutas.

No diagnóstico empresarial foi realizado um levantamento de toda a empresa Frutas Pagno, buscando encontrar os seus pontos fracos mais relevantes para o seu crescimento e ganho de lucratividade. Dentre os pontos fracos os que mais se destacam foram a falta de estrutura para armazenamento e classificação das frutas, que atualmente a empresa loca estruturas próximas. O que deixa o custo mais alto e muitas vezes ocorre perdas de frutas por erros de armazenagem, superlotação da câmara fria.

Conseqüentemente com a falta de estrutura, surge outros pontos fracos como o preço de entrega baixo, a distribuição indireta e a organização financeira. Com uma estrutura própria é possível optar por melhores clientes e fazer a distribuição com menos intermediários obtendo um maior ganho de lucratividade.

Com base nesses fatores a empresa optou pela construção de um *packing house* para fazer a classificação e armazenamento das frutas, foi realizado um levantamento de toda a estrutura necessária para a construção do *packing house*, com base nas produções de anos anteriores do pomar foi realizada uma projeção futura em relação a quantidade de frutas produzidas nos três pomares, considerando a idade de cada pomar. No decorrer do projeto já foi realizado o dimensionamento da estrutura para a implantação, como a escolha do local, o tamanho do pavilhão, a capacidade necessária para a câmara fria e o levantamento de máquinas e equipamentos necessários.

O resultado na análise com base nesses dados passados pelo produtor rural, deu que o investimento é viável para a empresa em estudo, um dos fatores é a grande

quantidade de frutas esperadas nas próximas safras, a análise foi realizada através do cálculo da TIR, VPL e PRI, todos considerando uma TMA de 20%, a TIR (Taxa Interna de Retorno) obteve uma porcentagem de 50,1658% que comparando com a TMA (Taxa Mínima de Retorno) em 20% o investimento terá um retorno atrativo, o VPL (Valor Presente Líquido) começa a apresentar valor positivo no terceiro ano e ao chegar ao décimo ano ele tem um valor acumulado de R\$ 876.734,65 e o PRI (Período de Retorno do Investimento), fica entrono de 3 anos que é quando zera o valor acumulado.

A família têm no momento 31 hectares de frutas distribuídos em três locais diferentes, destas 31 hectares só as duas hectares de uva que não precisaram passar pelo *packing house*, o restante é necessário passar pela classificação e pelo armazenamento em câmara fria, que atualmente é realizado em estruturas próximas, que recebem frutas de outros produtores o que ocasiona algumas situações de trocar frutas, ou colocar uma fruta mais sensível numa temperatura mais baixa, o que no final resulta diminuindo a quantidade de frutas para a venda. Um ponto importante para a empresa é o cuidado com essas frutas e a certeza que vai estar entregando para o cliente uma fruta de qualidade.

Os possíveis riscos encontrados, são riscos inesperados e imprevisíveis, os fatores climáticos, no caso a ocorrência de granizo, vendavais, geadas e secas. A segurança diante destas possíveis ocorrência é a realização de seguro agrícola, ou a realização de investimentos para proteção contra granizo e geada, instalação de irrigação no caso de falta de chuva. Uma opção da empresa em estudo é a prestação de serviços a produtores rurais próximos, como fonte de renda extra para a empresa. Um outro cenário é as crises econômicas que podem ocorrer em diversos locais do mundo, mas refletindo no cenário local, como aconteceu durante o COVID-19, em que o mercado sofreu uma retração, com base na insegurança das pessoas.

Portanto considerando os dados levantados da empresa, seus pontos fracos, o resultado das análises financeiras realizadas do projeto e seus riscos, ao meu ver o investimento deve ser realizado, pois já no terceiro ano a empresa começa a ter retorno e como mencionado a empresa pode prestar serviço a outros produtores da região aumentando assim o seu faturamento, para região também é favorável pois vai lançar vagas de emprego no mercado, movimentando a economia local e o mais importante para a empresa Frutas Pagno, ela vai ter um local próprio para a



classificação de frutas e armazenamento, garantindo que não haja perdas de frutas decorrentes a falhas de armazenamento.

Considerando apenas as projeções, sem analisar os riscos existentes e os possíveis cenários o investimento é atrativo, pois apresenta um bom retorno e considerando o aumento do consumo de frutas *in natura*, o crescimento da busca de mercados por frutas diretas do produtor, ou seja, sem muitos intermediários e a garantia de conservar as frutas da melhor forma possível, garantindo um produto de qualidade ao cliente, evitando maiores desperdícios.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

Apesar de safra menor, ameixa deverá ter mais qualidade na Serra. **Revista da fruta**. 2020. Disponível em: <https://www.revistadafruta.com.br/noticias-do-pomar/apesar-de-safra-menor-ameixa-devera-ter-mais-qualidade-na-serra-.382704.jhtml#:~:text=Com%20uma%20%C3%A1rea%20de%201.450,do%20pa%C3%ADs%20sudeste%20e%20nordeste>. Acesso em 17 mar. 2021.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Bookman. 2007. *E-book*. ISBN 978-85-7780-130-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801305/cfi/91!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BARBOZA, Maytê Ribeiro Tamusa Meleto; ILANES, Miriany Stadler; GIACOMELLI, Cinthia Louzada Ferreira. **Legislação e rotina trabalhista e previdenciária**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Sagah, 2018. *E-book*. ISBN 978-85-9502-521-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595025219/cfi/217!/4/4@0.00:22.4>. Acesso em: 28 abr. 2021.

BRUNI, Adriano Leal. **Avaliação de investimentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 149 e 322 p. ISBN 978-85-97-01826-4. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018271/epubcfi/6/42\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter11\]!/4/76\[sec11-4\]/3:34\[nta%2Cdo\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018271/epubcfi/6/42[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter11]!/4/76[sec11-4]/3:34[nta%2Cdo]). Acesso em: 06 nov. 2021.

CASAROTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: manual para soluções de problemas e tomadas de decisão**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 45 p. ISBN 978-85-97-02328-2. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597023299/epubcfi/6/28\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03\]!/4/304/3:330\[tor%2Cno\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597023299/epubcfi/6/28[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03]!/4/304/3:330[tor%2Cno]). Acesso em: 06 nov. 2021.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. *E-book* (169 p.). ISBN 978.85-02-08793-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502087934/cfi/195!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 06 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 978-85-97-02753-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/cfi/6/56!/4/2/14/2@0:0>. Acesso em: 26 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole. 2014. *E-book* (160 p.). ISBN 978-85-204-4547-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445471/cfi/171!/4/4@0.00:30.7>. Acesso em: 9 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3. ed. Barueri, SP: Manole. 2014. *E-book* (95 p.). ISBN 978-85-204-4550-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445501/cfi/106!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 7 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole. 2014. *E-book* (24-25 p.). ISBN 978-85-204-4551-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/cfi/35!/4/2@100:0.00>. Acesso em 13 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2020. *E-book* (75;77- 233 p.). ISBN 978-85-97-02516-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/cfi/6/28!/4/94/4/2@0:2.98>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva. 2010. *E-book* (1 p.). ISBN 978-85-02-11949-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119499/cfi/14!/4/4@0.00:17.3>. Acesso em: 17 abr. 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. ISBN: 978-85-97-01417-4. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597014181/epubcfi/6/24\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter02!\]/4/44/3:49\[%C3%A7%C3%B5e%2Cs.\].](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597014181/epubcfi/6/24[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter02!]/4/44/3:49[%C3%A7%C3%B5e%2Cs.].) Acesso em: 10 set. 2021.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de marketing**: conceitos básicos. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013. *E-book* (147 p.). ISBN 978-85-02-&\$)+(-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502205741/cfi/165!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 07 abr. 2021.

DORNELAS, José. **Plano de negócios**: seu guia definitivo: o passo a passo para você criar um negócio de sucesso. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016. ISBN 978-85-66103-09-0. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/minhabiblioteca/>. Acesso em: 09 set. 2021.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e ferramentas. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2019. *E-book* (219 p.). ISBN 978-85-97-02279-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022803/cfi/6/48!/4/2/6@0:0>. Acesso em: 14 abr. 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 101 p. ISBN 978-85-02-63653-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502636552/pageid/117>. Acesso em: 04 nov. 2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier. 2013. *E-book* (170;174 p.). ISBN 978-85-352-7205-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154315/cfi/6/32!/4/2/12@0:48.0>. Acesso em: 16 abr. 2021.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. São Paulo, SP. Érica, 2014. *E-book* (30 e 31 p.). ISBN 978-85-365-1780-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/cfi/30!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 27 mar. 2021.

FRANCO JUNIOR, Carlos. **Administração moderna**: integrando estratégia e *coaching* diante das mudanças. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. 88 p. ISBN 978-85-53131-36-5. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131389/pageid/102>. Acesso em: 03 nov. 2021.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2. Ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007. *E-book* (40-43 p.). ISBN 978-85-02-10859-2. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108592/cfi/61!/4/2@100:0.00>.

Acesso em: 7 abr. 2021.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva. 2007. *E-book*. ISBN 978-85-02-10859-2. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108592/cfi/58!/4/4@0.00:67.1>.

Acesso em: 18 mar. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. 10 Ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2000. *E-book* (167 p.). ISBN 85-87918-01-x. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1101/pdf/0?code=ftY8r58tkEIPN+MKUbf8D/WiR2PbVZ36JAe0DSiRSEUBvT4D+YytlPhmz6eLopOLq1hGGpeQoKc8QUAdNSzQ2Q>.

Acesso em: 17 mar. 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução: Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2015. *E-book* (73 p.). ISBN 978-85-4300-447-1. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22443/pdf/0?code=n1D335mL9HxuW2LzE62tN2XdSb7rZV3lx/t26Fi8wHbh/4nD1N40phsOnoTfDQRKSmGYnQhKwBR8IPYtt1fxhw>.

Acesso em: 18 mar. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2012. *E-book* (86 p.). ISBN 978-85-8143-000-3. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3323/pdf/0?code=WU2ior3ndCPDUNSB8jJTNo+3ddm6rDjyYSE4gej9LA8oQU/KSPYJkKAnO22o/lu8VJ0/DxGTVLGoOdIEwiUsQ>.

Acesso em: 20 mar. 2021.

LIMA, Fabiano Guasti. **Análise de riscos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 3 p. ISBN 978-85-97-01686-4. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016871/epubcfi/6/20\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml9!\]/4/46/1:55\[co%20%2Cpar\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016871/epubcfi/6/20[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml9!]/4/46/1:55[co%20%2Cpar]). Acesso em: 07 nov. 2021.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão de produção**. 1. ed. São Paulo, SP: Érica. 2010. *E-book* (16 p.). ISBN 978-85-204-4550-1. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517810/cfi/16!/4/4@0.00:37.9>.

Acesso em: 9 abr. 2021.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**: conhecer, decidir e agir. 1. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2007. *E-book* (34 p.). Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/329/pdf/0?code=dAME+FgNZ5T50MoB68muZoosTgtFfW08Ba4XJ0LILJ4I5skQiQaA93ZxTiKpPYnAY+gpwMqSjSuHnOIm3AR/A>.

Acesso em: 17 mar. 2021.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**: teoria e funções com exercícios e casos. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva. 2012. *E-book* (75, 287 p.). ISBN 978-85-17754-3. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177543/cfi/297!/4/4@0.00:45.2>.

Acesso em: 2 de nov. 2021.

MATIAS, Alberto Borges. **Análise financeira de empresas**. 1. ed. Barueri, SP: Manole. 2017. *E-book*. ISBN 978-65-557-6214-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555762143/cfi/6/8!/4/2/22/2/2@0:100>. Acesso em: 23 abr. 2021.

**MICHAELIS**. Bin. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/bin/>. Acesso em: 2 nov. 2021.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva. 2012. *E-book* (120 p.). ISBN 978-85-02-18042-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180420/cfi/130!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 11 abr. 2021.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. Tradução de Amanda Alice Weber Schmitt. 6. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-8055-485-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/cfi/6/18!/4/4/284@0:1.07>. Acesso em: 28 abr. 2021.

O que é a liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso?

O que é *Packing house* e como ela pode ajudar seu agronegócio? **Sênior mega**, 2019. Disponível em: <https://www.mega.com.br/blog/o-que-e-packing-house-e-como-ela-pode-ajudar-seu-agronegocio/>. Acesso em: 05 maio de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos – metodologia – práticas. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2019. *E-book* (45 p.). ISBN 978-85-97-01989-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/cfi/6/22!/4/194/4@0:0>. Acesso em: 14 abr. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração financeira**: uma abordagem global. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. ISBN 978-85-472-0495-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0497-6/cfi/264!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 05 jul. 2021.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial**: gestão estratégica de pessoas e competências. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva Educação. 2020. *E-book*. ISBN 978-85-7144-094-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440944/cfi/94!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 18 abr. 2021.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 132 p. ISBN 978-85-02-63537-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63539-5/pageid/141>. Acesso em: 03 nov. 2021.

Rio Grande do Sul dá início a colheita oficial da uva e da maçã. **Revista Cultivar**. 2019. Disponível em: <https://www.grupocultivar.com.br/noticias/rio-grande-do-sul-da-inicio-a-colheita-oficial-da-uva-e-da-maca>. Acesso em: 17 mar. 2021.

ROCHA, Henrique Martins; NONOHAY, Roberto Guedes. **Administração da produção**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Sagah. 2016. *E-book* (16 e 19 p.). ISBN 978-85-69726-65-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726654/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ROCHA, Marcos (org.) et al. **Marketing estratégico**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-02-63876-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63878-5/pageid/144>. Acesso em: 12 ago. 2021.

RS: 16ª festa do pêssego acontece em campestre da serra, diz **Emater**. Página rural. 2017. Disponível em: <https://www.paginarural.com.br/noticia/251171/16ordf-festa-do-pessego-acontece-em-cdestre-da-serra-diz-emater>. Acesso em: 17 mar. 2021.

SANTOS, Aline Alves et al. **Gestão de custos**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. 40 p. ISBN 978-85-9502-676-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026766/pageid/39>. Acesso em: 06 nov. 2021.

SCHMIDT, Flávio et al. **Pré-processamento de frutas, hortaliças, café, cacau e cana-de-açúcar**. 1.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-352-7741-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152564/cfi/6/18!/4/2/30/8@0:72.9>. Acesso em: 05 maio de 2021.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2018. *E-book*. ISBN 978-85-97-01552-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/cfi/6/28!/4@0:0>. Acesso em: 23 abr. 2021.

SILVA, Marilene Luzia da; REZENDE, Mardele Eugênia Teixeira. **Rotinas trabalhistas: legislação e práticas para a gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo, SP: Érica, 2016. *E-book*. ISBN 978-85-365-1795-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517957/cfi/28!/4/4@0:00:59.3>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SOUSA, Almir Ferreira de. **Avaliação de investimento. Uma abordagem prática**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. ISBN 978-85-02-08867-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088672/cfi/75!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 05 jul. 2021.

TAVARES, Fernanda Marina. **O que é Layout?: conceito e definição de layout**. 2012. Disponível em: <https://marketingfuturo.com/o-que-e-layout-conceito-e-definicao/>. Acesso em: 07 nov. 2021.



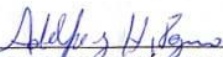
## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

### AUTORIZAÇÃO


A empresa **VERGILIO PAGNO** (CPF nº 678.328.140-04) & **ADOLFO JOSÉ HERVES PAGNO** (CPF 025.133.510-02), nome fantasia **FRUTAS PAGNO**, localizada na Estrada Serra do Meio, nº 905 (Interior), CEP 95.255-000 Campestre da Serra/RS, autoriza a acadêmica **CINARA CASTANHO DA SILVA** (Cadastro nº 576600-18) a utilizar seus dados, para fim de realização do Trabalho de Conclusão de Curso I e II na modalidade de “**Diagnóstico Empresarial**”, o qual é requisito para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, seguindo as condições abaixo estabelecidas:

1. Extensão dos dados: Os dados utilizados para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso I e II (TCC I e II), irão compreender as áreas: i) Administrativa (Estrutura e Planejamento Empresarial); ii) Gestão de Pessoas; iii) Gestão de Processos (Operações e Materiais); iv) Departamento Comercial (Marketing e Vendas); e v) Gestão Financeira da empresa observada pelo Diagnóstico Empresarial. Os dados serão obtidos junto ao Setor Contábil da Empresa; por meio de entrevistas e informações; obtidas junto aos responsáveis das diversas áreas; e ou por simples observação dos fluxos e operações realizadas no cotidiano da empresa. As informações serão utilizadas estritamente para o desenvolvimento do Relatório Final de TCC I e TCC II.
2. Uso do nome da empresa no texto:
  - a.  A empresa permite que o seu nome seja informado no texto;
  - b.  A empresa requer que seu nome seja omitido no texto, devendo ser usado um nome fictício.
3. Disponibilização do TCC junto à biblioteca da UCS:
  - a.  Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS;
  - b.  Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS;
4. Divulgação do estudo em congressos/ revistas;
  - a.  Aceita que o estudo seja apresentado em congressos/revistas;
  - b.  Não aceita que o estudo seja apresentado em congressos/revistas.

Vacaria / RS, 23 de março de 2021.

  
 \_\_\_\_\_  
**Sr. ADOLFO JOSÉ HERVES PAGNO**  
 Sócio Gerente – Frutas Pagno

  
 \_\_\_\_\_  
**Acadêmica CINARA CASTANHO DA SILVA**  
 (UCS – Cadastro nº 576600-18)

  
 \_\_\_\_\_  
**Prof Dr. IDAIR G GIRARDI GUASELLI**  
 Professor Orientador