



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, art. 1,  
pp. 1-14, Jan./Jun. 2015



## **Reorganização Financeira de uma Empresa Rural Familiar**

### **Financial Reorganization of a Rural Family Enterprise**

**Jorge André Thomas**

E-mail: [jorgeandrethomas@gmail.com](mailto:jorgeandrethomas@gmail.com)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

R. Universitária, 2069, Jardim Universitário, 85819-110, Cascavel, PR, Brasil.

**Cláudio Antonio Rojo**

E-mail: [rojo-1970@hotmail.com](mailto:rojo-1970@hotmail.com)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

R. Universitária, 2069, Jardim Universitário, 85819-110, Cascavel, PR, Brasil.

**Loreni Teresinha Brandalise**

E-mail: [lorenibrandalise@gmail.com](mailto:lorenibrandalise@gmail.com)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

R. Universitária, 2069, Jardim Universitário, 85819-110, Cascavel, PR, Brasil.

## Resumo

A assistência de profissionais da área da Administração, em empresas rurais, incluindo aquelas consideradas como familiares, com fins à tomada de decisões, é pouco frequente nesse meio. Este artigo tecnológico demonstra uma intervenção realizada em uma empresa rural de economia e mão de obra familiar, no município de Marechal Cândido Rondon, estado do Paraná, tendo como principal objetivo analisar o problema do fluxo de caixa dessa empresa, visando à sua readequação. Constatou-se que a saída de recursos financeiros era maior do que as entradas financeiras, essa motivada principalmente por um alto comprometimento em instituições financeiras, em operações de crédito, na maioria, de curto prazo. Após a projeção das receitas da empresa rural familiar, buscou-se a principal instituição financeira que o empresário opera e renegociaram-se as operações consideradas como problemáticas em relação ao fluxo financeiro. Logo, os vencimentos das operações foram contratados de modo a coincidirem com as entradas de recursos da organização, assim, solucionando o problema inicialmente identificado.

**Palavras-chave:** administração; intervenção; tomada de decisões.

## Abstract

Trained management professional assistance in rural enterprises, including those considered family controlled, is rare. This technological report demonstrates an intervention performed in a rural, family-operated financial enterprise in the municipality of Marechal Cândido Rondon, in the state of Paraná. Its main objective is to analyze the company's cash-flow problem, focusing on its readjustment. The company's financial resource output was greater than its financial inputs, motivated primarily by a high commitment to financial institutions, in loans, most of them being short-term. After detailing the rural family enterprise's financial income, the main financial institution with which the entrepreneur does business was approached in order to renegotiate the operations considered problematic in relation to the cash flow. Thereafter, maturity dates were aligned to coincide with entry of the organization's resources, solving the initially identified problem.

**Key words:** management; intervention; decision making.

## Introdução

A agricultura, em âmbito mundial, principalmente no último meio século, tem passado por transformações, motivadas pela ciência e pelo uso intenso de tecnologias, o que expandiu a capacidade produtiva ao lado do crescente aumento por demanda de alimentos. A modernização da agricultura, assim chamada na literatura, a partir dos anos de 1960, aliada às competências dos produtores, alicerçou a expansão econômica do segmento, tornando este, na virada do século 21, o motor mais dinâmico da economia brasileira, o que contribuiu para que o Brasil se preparasse para assumir, em um futuro breve, o posto de maior produtor mundial de alimentos e matérias-primas de origem agropecuária (Lopes, Sarti, & Otero, 2014).

A organização do agronegócio contemporâneo tem incorporado diversas práticas administrativas em sua gestão, as quais já são tradicionais para organizações industriais, comerciais e de prestações de serviços tipicamente urbanas. Ao tomar decisões, é fundamental conhecer o contexto em que está inserida a propriedade rural, assim como seus custos, despesas, mercado e tecnologias (Callado & Moraes, 2011).

A administração também está associada à propriedade rural, pois o papel do administrador rural, segundo Santos, Marion e Segatti (1996), é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados. No que tange à agricultura familiar, que Lamarche (1993) define como sendo uma unidade de exploração agrícola em que propriedade e trabalho estão amplamente ligados à família, boas práticas de gestão são fundamentais, por mais simples que sejam.

Gerar informações que permitam a tomada de decisões por parte dos produtores rurais é uma dificuldade constante. Saber onde estão sendo gastos os recursos e onde estão sendo geradas as receitas é papel do administrador rural. Há muita falta de controle e organização financeira, pois poucos separam suas despesas particulares de seu negócio

agropecuário. Muitos sequer individualizam custos e receitas de cada cultura ou tipo de exploração, assim, fazendo com que o controle de caixa da empresa rural fique completamente desorganizado (Crepaldi, 2012).

O contexto exposto levou à realização deste estudo, que teve por objetivo **analisar o fluxo de caixa de uma empresa rural familiar, localizada no interior do município de Marechal Cândido Rondon, estado do Paraná, visando à sua readequação**, já que as saídas de recursos eram maiores do que as entradas financeiras, essas motivadas principalmente por um alto comprometimento em instituições financeiras, com operações de crédito de curto prazo. A esse respeito, um levantamento detalhado do comprometimento da empresa rural fez-se necessário, bem como o arrolamento das receitas atuais e projeções futuras a fim de propor uma intervenção.

Este estudo é de suma importância para a empresa rural, pois esta já buscou alternativas ou auxílios, mas constatou que, na exploração agropecuária, principalmente para as pequenas e médias propriedades rurais, não há profissionais que executem esse tipo de assistência e, quando há, limitam-se a aspectos técnicos de condução e manejo das atividades.

A exposição do estudo deste artigo técnico está organizada em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas; na segunda seção apresenta-se o contexto e a realidade investigada; na terceira, descreve-se o diagnóstico da situação-problema; na quarta, analisa-se a situação-problema e o tipo de intervenção proposta, bem como os mecanismos adotados; na quinta, descrevem-se as considerações finais, com sua conclusão e contribuição para o meio social a que este estudo está vinculado.

## Contexto e a Realidade Investigada

Nesta seção, apresenta-se a caracterização da empresa rural e o problema nela encontrado.

## Caracterização da empresa rural

O empresário rural, Sr. Jorge Antonio Kirch, atua na agropecuária desde sua adolescência, quando aprendeu a profissão com os pais. Atualmente, está associado à Cooperativa Agroindustrial Copagrill Ltda., para a qual entrega toda a sua produção e da qual compra todos os insumos necessários para a condução das atividades, bem como da qual recebe a assistência técnica necessária para o manejo de suas atividades e possui sob forma de parceria a criação de aves de corte, explorando dois aviários com 46.000 aves por lote.

Possui dois imóveis rurais, os quais, juntos, somam 15,34 hectares. Além disso, explora, através de arrendamento, um lote de terceiro, com área de 22,12 hectares. Os três lotes são contíguos e localizados na Linha Guavirá, zona rural do município de Marechal Cândido Rondon – PR, onde se localiza também a sede da propriedade.

Na sede, há dois aviários, que juntos perfazem 3.640m<sup>2</sup> de área construída; dois barracões, medindo 96m<sup>2</sup> cada um, para abrigo de máquinas agrícolas; um curral para bovinos leiteiros, medindo 42m<sup>2</sup>; um estábulo para alimentação e ordenha das matrizes bovinas, medindo 117m<sup>2</sup>, além da casa-sede, em alvenaria, com 160m<sup>2</sup>.

No que tange às máquinas agrícolas para a condução das atividades, conta-se com uma plantadeira de grãos, pulverizador, trator agrícola, carreta agrícola, arado, grade niveladora, distribuidor de ureia, concha traseira para trator, batedor de cama de aviários, ordenhadeira canalizada e resfriador de leite a granel. Há, também, um plantel de 21 bovinos, distribuídos em matrizes para lactação e fêmeas em crescimento.

A produção atual média da propriedade consiste em 46.000 aves por lote ou 276.000 aves por ano em sistema integrado; 150 litros de leite/dia e exploração das terras, no plantio de soja e milho no verão e de milho safrinha na segunda safra.

Recentemente, o produtor obteve um financiamento de uma instituição financeira, com a finalidade de aumentar a renda da propriedade e ingressar em nova atividade – a

piscicultura, sendo que os tanques estão em construção e deve-se iniciar a criação de alevinos de tilápia ainda neste ano.

A mão de obra da propriedade é familiar e executada apenas pelo casal, exceto nos tratos culturais das terras durante o plantio de grãos, como soja e milho, quando terceiriza o trabalho a outros produtores residentes nessa localidade, cedendo maquinários próprios para executarem os trabalhos.

## Caracterização do problema analisado

1. Nome do projeto: readequação do fluxo de caixa ante os compromissos financeiros do empresário rural familiar Sr. Jorge Antonio Kirch.
2. Definição sumária e justificativa do projeto: o produtor rural em questão atua com quatro atividades rentáveis e distintas em sua propriedade, mas que exigiram um investimento considerável para que fossem capazes de gerar riquezas, os quais não se realizaram com recursos próprios, mas sim com financiados a longo prazo, fonte do crédito rural, assim, comprometendo significativamente o patrimônio e as receitas, principalmente após algumas frustrações ocorridas em passado recente, o que fez com que o produtor tomasse novos recursos com instituições financeiras, porém, dessa vez, com um curto prazo e alguns com juros altos, o que passou a ser o problema desse empresário rural familiar. De acordo com Crepaldi (2012), a gestão financeira constitui uma das questões mais importantes dentro do processo administrativo de uma organização, inclusive das empresas rurais, contudo a gestão nestas é focada geralmente nos fatores de trabalho agrícola, zootécnico e agroindustrial. Isso desencadeia algumas situações, como, no caso estudado, um problema, pois não se utilizam processos de tomada de decisões baseados em controles contábeis ou administrativos, o que leva a limitações na prosperidade.
3. Principal responsável pela autoria do caso: o autor do artigo técnico, discente do Mestrado Profissional em Administração, pela Universidade Estadual do Oeste do

Paraná – Unioeste, *campus* de Cascavel – PR.

4. Responsabilidade pela interlocução ou pelo desenvolvimento: mestrando *stricto sensu* e o proprietário da empresa rural, em conjunto com sua mulher. Em alguns momentos, foram necessários ao desenvolvimento do projeto análises de documentos financeiros, como extratos de contas correntes, de operações de crédito com três instituições financeiras e de entregas de produtos agropecuários, bem como relatórios de rendimentos recebidos pelas comercializações dos produtos e dos históricos de resultados com a parceria na criação de aves de corte.
5. Valores envolvidos para execução do estudo: um deslocamento do mestrando até a propriedade rural (R\$20,00) e três deslocamentos do empresário rural até um local previamente agendado para reuniões na cidade de Marechal Cândido Rondon – PR, com o autor do estudo (R\$60,00), totalizando R\$80,00, sendo que cada um dos envolvidos custeou o seu próprio deslocamento.
6. Caracterização da situação-problema: o empresário rural atua na agropecuária desde a sua adolescência, estando por conta própria a partir do matrimônio constituído com sua mulher, Sra. Marlene Kirch. O aprendizado que recebeu dos pais foi o necessário para desempenhar as funções de trabalho agropecuárias, mas sentiu a necessidade de algo mais específico, voltado ao gerenciamento financeiro das suas operações, o que não conseguiu por conta própria com os anos de experiência na atividade, nem por meio dos ensinamentos recebidos quando ainda residia com seus pais. Isso explica a necessidade de uma intervenção, com vistas a auxiliar o produtor na adequação dos seus compromissos financeiros conforme o recebimento das rendas das atividades.

### Diagnóstico da Situação-Problema

Para a realização da intervenção, optou-se por uma entrevista em profundidade com o

empresário rural e sua mulher, com a finalidade de desenvolver um diagnóstico da empresa rural e dos problemas enfrentados por ela no que tange à administração financeira. Ao final, o presente artigo técnico foi concebido como forma de descrever todo o contexto da consultoria e assessoria, bem como de seus resultados.

A entrevista ocorreu na propriedade rural, em uma perspectiva transversal, no dia seis de setembro de 2014. Nessa data o produtor apresentou documentos dos agentes financeiros para que fosse possível identificar as necessidades de readequação dos compromissos financeiros, bem como realizar um levantamento pessoal de contas a pagar, do histórico de entrega de produtos e de faturamento.

Inicialmente, a entrevista foi de cunho qualitativo, em que se buscou entender como e por que o produtor rural está nessa situação, a ponto de necessitar de uma consultoria financeira. Na sequência, a partir da apresentação dos documentos previamente solicitados, pôde-se obter um prévio diagnóstico da situação da entidade para uma posterior reunião, com possíveis alternativas de solução.

A partir dos dados obtidos, construiu-se a análise, por meio de transcrição de alguns artigos e por meio de tabelas, com dados sobre a situação econômica atual e projeções de receitas futuras e a forma de aplicação destas no pagamento dos compromissos financeiros a serem assumidos, a partir da intervenção.

### Análise da Situação-Problema e Proposta de Intervenção

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos, os quais foram fundamentais para a tomada de decisão pelo empresário rural e consultor. A Tabela 1 apresenta o fluxo de caixa apurado para os oito meses subsequentes à intervenção, que já permite inferir que o total de saídas da entidade é maior do que as entradas de recursos.

A Tabela 2 retrata o fluxo de caixa da empresa no período seguinte ao já demonstrado

na Tabela 1, apresentando, ainda, um fluxo de caixa negativo, em que no mês de dezembro de 2015 finda com débito de R\$48.236,02, sem

considerar que, caso tivesse de efetuar novos empréstimos ou pagar juros de cheque especial sobre o montante, esse débito seria ainda maior.

Tabela 1

### Projeção do Fluxo de Caixa nas Atuais Condições (Outubro/2014 a Maio/2015), em Reais

FATURAMENTO (em R\$)	out./14	nov./14	dez./14	jan./15	fev./15	mar./15	abr./15	maio/15
Lavoura (soja e milho)						73.770,90		
Bovinocultura de leite	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Aves de corte	20.900,00		20.900,00		20.900,00		20.900,00	
Piscicultura								
Adubo orgânico (cama de aves)								
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS (em R\$)</b>	<b>26.500,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>26.500,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>26.500,00</b>	<b>79.370,90</b>	<b>26.500,00</b>	<b>5.600,00</b>
Custeio da lavoura (soja e milho)						40.670,00		
Arrendamento de terras						12.465,79		
Custeio da produção leiteira	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Custos com carregamento de aves	3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00	
Manutenção familiar	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Instituições financeiras	43.070,48	7.083,31	45.093,37	5.506,45	2.015,08	59.508,55	2.015,08	2.015,08
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS (R\$)</b>	<b>52.570,48</b>	<b>13.483,31</b>	<b>54.593,37</b>	<b>11.906,45</b>	<b>11.515,08</b>	<b>119.044,34</b>	<b>11.515,08</b>	<b>8.415,08</b>
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL (R\$)</b>	<b>- 26.070,48</b>	<b>- 7.883,31</b>	<b>- 28.093,37</b>	<b>- 6.306,45</b>	<b>14.984,92</b>	<b>- 39.673,44</b>	<b>14.984,92</b>	<b>- 2.815,08</b>
<b>Saldo inicial (R\$)</b>	<b>26.100,00</b>	<b>29,52</b>	<b>- 7.853,79</b>	<b>- 35.947,16</b>	<b>- 42.253,61</b>	<b>- 27.268,69</b>	<b>- 66.942,13</b>	<b>- 51.957,21</b>
<b>IV - SALDO FINAL EM CAIXA (R\$)</b>	<b>29,52</b>	<b>- 7.853,79</b>	<b>- 35.947,16</b>	<b>- 42.253,61</b>	<b>- 27.268,69</b>	<b>- 66.942,13</b>	<b>- 51.957,21</b>	<b>- 54.772,29</b>

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se inferir, conforme as Tabelas 1 e 2, que o fluxo de caixa da empresa está com problemas, pois, mesmo considerando uma pequena economia existente no valor de R\$26.100,00, acumulada para o pagamento da próxima parcela dos financiamentos da avicultura de corte, em quinze de março de 2015, os totais de entradas de recursos comparados à saída destes no mês de outubro de 2014, quando do início da intervenção, não são suficientes, o que vem a agravar-se no mês

de dezembro de 2014, quando haveria uma considerável dívida a ser paga, bem como em março, quando do pagamento da parcela da avicultura.

Esse problema de caixa era solucionado pelo produtor através da contratação de outras dívidas, de curto prazo e com juros altos, o que reduzia ainda mais a margem de retorno da entidade.

Tabela 2

**Projeção do Fluxo de Caixa nas Atuais Condições (Junho/2015 a Dezembro/2015), em Reais**

<b>FATURAMENTO (em R\$)</b>	<b>jun./15</b>	<b>jul./15</b>	<b>ago./15</b>	<b>set./15</b>	<b>out./15</b>	<b>nov./15</b>	<b>dez./15</b>
Lavoura (soja e milho)			13.579,50				
Bovinocultura de leite	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Aves de corte	20.900,00		20.900,00		20.900,00		20.900,00
Piscicultura					36.288,00		
Adubo orgânico (cama de aves)					9.000,00		
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS (R\$)</b>	<b>26.500,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>40.079,50</b>	<b>5.600,00</b>	<b>71.788,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>26.500,00</b>
Custeio da lavoura (soja e milho)			9.053,00				
Arrendamento de terras							
Custeio da produção leiteira	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Custos com carregamento de aves	3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00
Manutenção familiar	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Instituições financeiras	1.934,73	24.956,31	65.474,27	1.818,82	4.268,51	1.896,05	8.529,54
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS (R\$)</b>	<b>11.434,73</b>	<b>31.356,31</b>	<b>84.027,27</b>	<b>8.218,82</b>	<b>13.768,51</b>	<b>8.296,05</b>	<b>18.029,54</b>
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL (R\$)</b>	<b>15.065,27</b>	<b>- 25.756,3</b>	<b>- 43.947,77</b>	<b>- 2.618,82</b>	<b>58.019,49</b>	<b>- 2.696,05</b>	<b>8.470,46</b>
<b>Saldo inicial (R\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV - SALDO FINAL EM CAIXA (R\$)</b>	<b>54.772,2</b>	<b>39.707,0</b>	<b>65.463,33</b>	<b>109.411,1</b>	<b>112.029,9</b>	<b>54.010,4</b>	<b>56.706,4</b>
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>39.707,0</b>	<b>65.463,3</b>	<b>109.411,1</b>	<b>112.029,9</b>	<b>54.010,43</b>	<b>56.706,4</b>	<b>48.236,0</b>

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

No mês de agosto de 2015, o caixa dessa empresa estaria com um saldo negativo de R\$109.411,10. Ainda, mesmo em um horizonte de 15 meses, ou seja, em dezembro de 2015, a situação da propriedade não se alteraria, sendo essa situação apenas possível de ser revertida se o produtor tivesse um considerável capital de giro de R\$115.000,00, adicional à pequena economia de R\$26.100,00 existente, para saldar o saldo negativo de agosto de 2015, bem como de todos os meses anteriores e posteriores a este.

A partir da apresentação das tabelas, o empresário pôde perceber a sua real situação econômica, que antes fora apenas subjetivamente percebida, mas que, ao ser consolidada, causou um grande impacto e preocupação com a solução do caso.

Na entrevista em profundidade, algumas falas marcantes foram transcritas, como forma de apresentar ao leitor um pouco da preocupação e da condição de vida. O autor do artigo foi citado nas transcrições como sendo o

consultor, e o entrevistado, através de seu primeiro nome, sendo que a entrevista ocorreu em uma perspectiva temporal transversal, em seis de setembro de 2014.

“O que hoje, entre os seus compromissos financeiros lhe preocupa mais?” (Consultor)

“O que me causa bastante aflição são aqueles ‘financiamentozinhos’ que temos e que vencem todos os meses, e também os custeios pecuários, no Banco Y e lá na instituição X também.” (Jorge)

“Através de uma rápida análise dos relatórios apresentados, o compromisso mensal apenas com as parcelas de suas operações de crédito pessoal soma aproximadamente R\$1.200,00, o que compromete sua renda mensal, correto?” (Consultor)

“Sim, compromete minha renda e então entro no cheque especial, inclusive eu precisava me organizar para poder passar o mês e não necessitar utilizá-lo, mas não sei como conseguir o dinheiro, pois os custos

mensais são muito altos, já que tenho seguros a pagar, R\$1.200,00 de aluguel mensal de minhas filhas que estudam em outra cidade, energia elétrica, nossa alimentação, o que, na verdade, não sei quanto representa, mais R\$300,00 para uma das filhas poder se manter durante o mês e combustível para meu carro.” (Jorge)

“E hoje, qual sua produção diária de leite?” (Consultor)

“Hoje temos 180 litros de leite/dia, e uma renda mensal média de R\$5.600,00, com um custo de rações para esses animais de aproximadamente R\$2.000,00. Às vezes, fazemos coisas que nos fazem arrependermos mais tarde, pois, em 2013, vendemos os animais (matrizes bovinas), quando pensávamos que poderíamos viver sem a renda do leite, mas depois percebemos que não. Em 2012, recebemos o prêmio de melhor produção por vaca/ano, publicado no Jornal O Presente e em outros meios, como no rádio. Então choveu pessoas aqui em casa querendo comprar essas vacas, então vendemos por R\$5.000,00 cada matriz e liquidamos a dívida do primeiro aviário, mas não dá! Comprei novos animais em setembro do ano passado.” (Jorge)

Nesse intervalo, conversou-se um pouco sobre as suas operações financeiras contratadas nos últimos anos e para qual finalidade.

“Então podemos dizer que, hoje, o seu fluxo de caixa está desajustado?” (Consultor)

“Sim, virou um caos!” (Jorge)

Após essa fala, outros assuntos relacionados a recentes investimentos realizados na propriedade com a finalidade de iniciar a exploração da piscicultura foram tratados, bem como a motivação recebida de terceiros para iniciar essa atividade, já que sua área de terras é própria para esse empreendimento, uma vez que possui um recurso abundante que é a água. Adicionalmente, comentários sobre gastos envolvidos na escavação dos açudes foram feitos, assim como o final da execução do projeto que lhe deixou desanimado, pois foi orçado um valor para a execução dos dois açudes, que foi financiado pela Instituição Financeira X, com recursos do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), a longo prazo, mas que foram insuficientes para a conclusão de sequer um

deles. Isso acumulou uma dívida com a empresa de prestação de serviços em escavação, que necessita ser saldada.

Além disso, buscou-se saber um pouco mais sobre essa atividade e qual a fonte de informações técnicas em que o produtor está amparado, bem como qual a perspectiva de colocação desse produto no mercado, visto que o histórico na praça dessa atividade, assim como dos frigoríficos que atuaram na região no passado, não é bom, pois muitos produtores deixaram de receber quantias monetárias altas em função da venda de sua produção a esses estabelecimentos, que acabaram por encerrar suas atividades, sem honrar compromissos com os produtores.

Na piscicultura, o empresário rural pretende fazer uma parceria com outro produtor do segmento, que possui formação técnica na atividade. Assim, o empresário rural e sua mulher fornecerão a mão de obra e os açudes, e o parceiro fornecerá a ração, os alevinos e a assistência técnica. Ao final, o lucro será repartido em duas partes, sendo 60% para o empresário rural pesquisado e outros 40% para o parceiro.

A Cooperativa Agroindustrial Copagril, que o Sr. Jorge está associado, possui um projeto de exploração da atividade de piscicultura, em que os seus cooperados poderão passar a credenciar-se ao departamento responsável e vender a produção de peixes, obedecendo a critérios de qualidade e outras de suas indicações técnicas. Ainda, para o futuro, está prevista a instalação de um frigorífico de peixes por parte da Copagril, sendo que essas perspectivas, aliadas à possibilidade de colocação segura da produção para a cooperativa, motivaram o produtor em questão, bem como vários outros da região, a procurar a parceria e investir na atividade, que antes era timidamente observada e explorada.

No decorrer da conversa, o produtor rural comentou:

“Pelo menos temos uma notícia boa! O valor do ganho por frango aumentou.” (Jorge)

Comparando-se o resultado do último lote de frangos com os quatro anteriores, a renda por aviário aumentou aproximadamente 20%. A atividade, por ser executada em



parceria com a Copagrill, também garante ao produtor segurança na comercialização, além de a assistência técnica necessária, enquanto a cooperativa trata de comercializar a produção para diversos mercados, sendo a maioria fora do país, o que é garantido através da Unidade Industrial de Aves, instalada no município de Marechal Cândido Rondon – PR, a qual industrializa toda a produção de aves dos seus cooperados e parceiros e trata de todas as questões ligadas à comercialização.

“Mas percebo que há muitos pontos fortes em sua atividade. Por exemplo, há uma diversificação de atividades em sua propriedade, o que lhe dá maior segurança, quando eventualmente uma das atividades passar por algum tipo de dificuldades.” (Consultor)

“Concordo! Quando a minha situação financeira estiver alinhada e tomarmos cuidado, não voltarmos a essa situação, nossa propriedade será sustentável!” (Jorge)

Nesse momento, o empresário relatou os fatos que ocorreram no passado e que o levaram às atuais condições financeiras. Em 2008, o seu então único aviário foi acometido por um sinistro de vendaval, o qual comprometeu praticamente toda a estrutura civil. Mesmo possuindo seguro para o evento, a seguradora, na época, avaliou as condições de parte do aviário que não havia sido destruída e concluiu que não sofrera avarias em sua estrutura, assim, só seria necessária a indenização parcial, referente à parte que foi completamente destruída.

Contudo, o engenheiro civil da Copagrill que assistiu ao produtor na época condenou toda a estrutura e indicou sua completa derrubada e reconstrução. Logo, o produtor, ao receber apenas parte da cobertura securitária, acumulou uma dívida com essa reconstrução, ficando obrigado a entrar com um processo de revisão de coberturas contra a seguradora que ainda tramita na Justiça.

Em 2008, ainda, sua lavoura de soja, que seria colhida no início do ano, passou por uma estiagem, bem como a segunda safra, com a cultura do milho safrinha, que seria colhida entre os meses de agosto e setembro, das quais a produção não saldou os custos. Em 2009, seu sogro faleceu, o que abalou emocionalmente sua mulher; uma das filhas esteve enferma,

necessitando de uma cirurgia de emergência, a qual foi paga, mesmo não possuindo economias para esse tipo de situações. Esses fatos acumulados o fizeram buscar recursos financeiros a todo o custo, o que comprometeu a saúde financeira da família.

“Falamos há pouco sobre os seus pontos fortes, mas há um ponto fraco que você julga ser necessário melhorar?” (Consultor)

“Sim! A organização das contas, o controle dos meus gastos e dos meus ganhos, ou seja, o planejamento financeiro de minha propriedade.” (Jorge)

“Já falamos sobre os seus pontos fortes e pontos fracos, mas em relação a ameaças, há alguma situação que o preocupa?” (Consultor)

“Creio que as condições climáticas, como a estiagem, geadas, granizos, vendavais são ameaças para a minha atividade atual!” (Jorge)

Na sequência, o produtor e sua mulher relataram os problemas de saúde que enfrentam há alguns anos, principalmente após o início da crise financeira. O empresário rural necessita de medicamentos antidepressivos, inclusive para dormir, desde 2008; sua mulher toma medicamentos para depressão também há 15 anos e suas duas filhas também fazem o mesmo tratamento há cerca de quatro anos. Mesmo assim, percebeu-se uma união no casal, o qual não desiste e não se desestruturou com os percalços que passaram.

“E quanto a oportunidades, o que você percebe como tal em sua atual condição?” (Consultor)

“O fato de você estar me auxiliando é a minha oportunidade, assim considero a principal!” (Jorge)

Uma questão levantada pela mulher do produtor, durante a conversa, foi a viabilidade de aumentar a produção leiteira da propriedade, para ser possível a manutenção de empregados ou, então, manter-se no atual estágio, utilizando-se apenas da mão de obra familiar.

Avaliou-se conjuntamente que não era o momento para realizar consideráveis novos investimentos e financiamentos e que a contratação de empregados para a lida com as

atividades não era tão simples, pois os encargos sociais, a própria folha de pagamento e, sobretudo, a falta de mão de obra nessa área dificultam o processo como um todo. Logo, eles deveriam manter o que possuem e, eventualmente, aumentar um pouco a produção leiteira para elevar também a receita mensal, já que as despesas de manutenção familiar são altas e, em um futuro, quando as condições financeiras estiverem equilibradas, poder-se-á pensar nessa possibilidade.

A atividade leiteira no município, bem como na região Oeste, chamada de bacia leiteira do oeste paranaense, representava, conforme o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) (2009), 20,7% da produção do estado. A atividade faz parte de uma estratégia de diversificação, principalmente nas pequenas propriedades, que, na maioria dos casos, destina os valores provenientes das atividades

no pagamento de despesas de manutenção da família e no reinvestimento na própria atividade. Quase a totalidade da produção do leite é vendida na forma de leite fluído para cooperativas de laticínios da região, das quais se destaca a Copagril. Isso traz à atividade segurança, pois há comercialização garantida, além de assistência técnica quando necessária para a condução das atividades.

Finalizada a transcrição, passa-se a explicar os dados constantes nas Tabelas 3, 4 e 5.

Não havendo uma reserva financeira disponível para saldar os compromissos e readequar o fluxo de caixa, ou alternativa, como a venda de um bem móvel ou imóvel para consegui-la, efetuou-se um levantamento de todas as dívidas existentes, que o produtor considera como não liquidáveis com a periodicidade em que as receitas são recebidas. Assim, procurou-se a instituição financeira X, considerada a principal pelo produtor, para propor uma renegociação.

Tabela 3

### Projeção do Fluxo de Caixa a partir da Intervenção (Outubro/2014 a Maio/2015), em Reais

FATURAMENTO (R\$)	out./14	nov./14	dez./14	jan./15	fev./15	mar./15	abr./15	maio/15
Lavoura (soja e milho)						73.770,90		
Bovinocultura de leite	5.600,00	5.600,00	5.600,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00
Aves de corte	20.900,00		20.900,00		20.900,00		20.900,00	
Piscicultura								
Adubo orgânico (cama de aves)								
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS (R\$)</b>	26.500,00	5.600,00	26.500,00	8.120,00	29.020,00	81.890,90	29.020,00	8.120,00
Custeio da lavoura (soja e milho)						40.670,00		
Arrendamento de terras						12.465,79		
Custeio da produção leiteira	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Custos com carregamento de aves	3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00	
Manutenção familiar	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Instituições financeiras	4.000,00		3.491,37		4.000,00	72.643,56	4.000,00	
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS (R\$)</b>	13.500,00	6.400,00	12.991,37	7.300,00	14.400,00	133.079,35	14.400,00	7.300,00

Continua

**Tabela 3 (continuação)**

FATURAMENTO (R\$)	out./14	nov./14	dez./14	jan./15	fev./15	mar./15	abr./15	maio/15
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL (R\$)</b>	13.000,00	<b>-800,00</b>	13.508,63	820,00	14.620,00	<b>51.188,45</b>	14.620,00	820,00
<b>Saldo inicial (em R\$)</b>	26.100,00	39.100,00	38.300,00	51.808,63	52.628,63	67.248,63	16.060,18	30.680,18
<b>IV - SALDO FINAL EM CAIXA (R\$)</b>	39.100,00	38.300,00	51.808,63	52.628,63	67.248,63	16.060,18	30.680,18	31.500,18

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

As operações foram contratadas com prazos e periodicidades de pagamento ajustados conforme o fluxo de caixa da empresa rural. Assim, comparando-se a Tabela 1 com a Tabela 3, pode-se verificar que, no mesmo período analisado, apenas no mês de março de

2015 é que as saídas de recursos da empresa serão maiores do que as entradas; contudo, haverá sobras desde o primeiro mês, a partir da intervenção, o que virá a saldar essa necessidade.

Tabela 4

#### Projeção do Fluxo de Caixa a partir da Intervenção (Junho a Dezembro/2015), em Reais

FATURAMENTO (R\$)	jun./15	jul./15	ago./15	set./15	out./15	nov./15	dez./15
Lavoura (soja e milho)			13.579,50				
Bovinocultura de leite	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00	8.120,00
Aves de corte	20.900,00		20.900,00		20.900,00		20.900,00
Piscicultura					36.288,00		
Adubo orgânico (cama de aves)					9.000,00		
<b>I - TOTAIS DAS ENTRADAS (R\$)</b>	29.020,00	8.120,00	42.599,50	8.120,00	74.308,00	8.120,00	29.020,00
Custeio da lavoura (soja e milho)			9.053,00				
Arrendamento de terras							
Custeio da produção leiteira	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Custos com carregamento de aves	3.100,00		3.100,00		3.100,00		3.100,00
Manutenção familiar	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Instituições financeiras	4.000,00		8.422,92		26.918,66		4.000,00
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS (R\$)</b>	14.400,00	7.300,00	27.875,92	7.300,00	37.318,66	7.300,00	14.400,00
<b>III - RESULTADO OPERACIONAL (R\$)</b>	14.620,00	820,00	14.723,58	820,00	36.989,34	820,00	14.620,00
<b>Saldo inicial (em R\$)</b>	31.500,18	46.120,18	46.940,18	61.663,76	62.483,76	99.473,10	100.293,10
<b>IV - SALDO FINAL EM CAIXA (R\$)</b>	46.120,18	46.940,18	61.663,76	62.483,76	99.473,10	100.293,10	114.913,10

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5, uma análise semelhante foi efetuada, para os anos subsequentes, ou seja, entre 2016 até 2024. Ao final desse período, o produtor terá liquidado todas as operações de financiamento que atualmente possui, inclusive

as destinadas à avicultura, que são as mais representativas, em termos de volume financeiro. Em todos os anos, o saldo final será positivo.

Vale ressaltar que, na atividade leiteira, propôs-se um pequeno aumento na produção diária de leite, com o financiamento de algumas matrizes. Dessa forma, o custeio mensal, que antes era de R\$2.000,00, passou a R\$2.900,00, sendo essa projeção apurada levando em conta o atual desembolso com a produção em litros/dia e projetando da mesma forma com o incremento na produção previsto. Os demais desembolsos permanecem inalterados, pois não houve aumento do potencial produtivo.

Ainda, para as receitas e despesas das atividades, não considerou-se qualquer índice de correção, o que é difícil de projetar a longo prazo, pois essas condições estão diretamente ligadas a fatores tais como oferta e demanda, economia e outros. Assim, ao perceber aumento nos custos, em um cenário pessimista, espera-se o aumento das receitas pelos produtos vendidos ou, em um cenário otimista, com a diminuição dos custos, a queda no preço na mesma proporção.

Da mesma forma, para as demais atividades, considerou-se um cenário realista, baseado em um recente histórico de preços e produção. Se um cenário otimista vier a

ocorrer, o produtor conseguirá liquidar suas dívidas em um menor espaço de tempo, mas, em um cenário pessimista, ele encontrará novas dificuldades que poderão levá-lo a condições semelhantes às que se encontrava. Uma atividade mais exposta a riscos é a de produção de grãos, que, além de depender de condições do mercado, necessita de boas condições climáticas. Caso ocorra uma frustração de safra, por conta dessas intempéries, os custos da produção terão cobertura securitária, contudo a falta dessa receita comprometerá o fluxo de caixa consideravelmente.

Com os dados apurados e consolidados, bem como a projeção de renda da propriedade, efetuou-se a contratação de um empréstimo com garantia de imóvel, que oferece juros menores do que o crédito para capital de giro convencional ou mesmo o pessoal. Com ele, liquidou-se os compromissos com vencimentos mais próximos nessa instituição financeira, assim como na instituição Y, inclusive de forma antecipada para alguns casos. O produtor estava adimplente no momento da obtenção desse primeiro crédito, o que facilitou o entendimento da instituição financeira X, no sentido de atendê-lo.

Tabela 5

### Projeção do Fluxo de Caixa Anual a partir da Intervenção (2016 a 2024), em Reais

FATURAMENTO (R\$)	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024
Lavoura (soja e milho)	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40	87.350,40
Bovinocultura de leite	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00	97.440,00
Aves de corte	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00
Piscicultura	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00	36.288,00
Adubo orgânico (cama de aves)	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<b>I - TOTAIS ENTRADAS (R\$)</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>	<b>355.478,40</b>
Custeio da lavoura (soja e milho)	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00	49.723,00
Arrendamento de terras	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79	12.465,79
Custeio da produção leiteira	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00
Custos com carregamento de aves	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00
Manutenção familiar	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00	52.800,00

Continua

Tabela 5 (continuação)

FATURAMENTO (R\$)	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024
Instituições financeiras	138902,33	146232,61	133272,20	127294,51	104797,19	102283,62	99844,99	96365,04	33740,64
<b>II - TOTAIS DE SAÍDAS (R\$)</b>	<b>307291,12</b>	<b>314621,40</b>	<b>301660,99</b>	<b>295683,30</b>	<b>273185,98</b>	<b>270672,41</b>	<b>268233,78</b>	<b>264753,83</b>	<b>202129,43</b>
<b>III - RES. OPERACIONAL (R\$)</b>	<b>48.187,28</b>	<b>40.857,00</b>	<b>53.817,41</b>	<b>59.795,10</b>	<b>82.292,42</b>	<b>84.805,99</b>	<b>87.244,62</b>	<b>90.724,57</b>	<b>153.348,97</b>
<b>Saldo inicial (R\$)</b>	<b>114.913,10</b>	<b>163.100,38</b>	<b>203.957,38</b>	<b>257.774,79</b>	<b>317.569,89</b>	<b>399.862,32</b>	<b>484.668,31</b>	<b>571.912,93</b>	<b>662.637,50</b>
<b>IV - SALDO FINAL (R\$)</b>	<b>163.100,38</b>	<b>203.957,38</b>	<b>257.774,79</b>	<b>317.569,89</b>	<b>399.862,32</b>	<b>484.668,31</b>	<b>571.912,93</b>	<b>662.637,50</b>	<b>815.986,47</b>

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, outro crédito para custeio foi contratado a fim de efetuar a aquisição de insumos para as atividades pecuárias, bem como uma terceira operação de investimento, o financiamento de horas de máquina, objetivando o término da escavação dos dois açudes iniciada recentemente e não concluída por falta de recursos. Ainda, adquiriu-se mais cinco matrizes bovinas para a produção de leite, pois a propriedade possui estrutura disponível para tal, em termos de instalações para manejo dos animais, pastagens e outros.

Logo, a renda mensal do produtor, que antes não era suficiente para saldar sequer os compromissos mensais, como a taxa de fornecimento de água, energia elétrica, telefone, combustível para o veículo, plano de saúde da família, alimentação, custeio dos estudos das duas filhas e outros, passará, pelas projeções de aumento de produção leiteira, bem como da renda, a ser suficiente.

### Conclusão e Contribuição Social

O estudo permitiu concluir que seu problema e objetivo foram resolvidos e que, a partir da intervenção, foi possível aplicar em uma situação real os conhecimentos técnicos adquiridos na pós-graduação *strictu sensu*, bem como proporcionou ao empresário rural e à sua família uma satisfação em terem sido beneficiados com a solução de um problema crônico e que não conseguiam solucionar sozinhos.

O fluxo de caixa projetado a partir de outubro de 2014, quando se iniciou a intervenção, até o final do ano de 2024 apresenta saldos positivos, o que permite liquidar as obrigações financeiras já assumidas anteriormente, bem como as três operações negociadas e contratadas.

A falta de práticas administrativas é mais presente nas empresas rurais de economia familiar se comparadas àquelas mais capitalizadas. Contudo a necessidade destas não é excluída, mas, pelo contrário, deve existir para a perpetuação da pequena propriedade rural, que produz a mais significativa parcela de produtos alimentícios *in natura* consumidos e, ainda, para que as gerações que nasçam nessas propriedades possam permanecer na atividade.

Os empresários rurais carecem de profissionais especializados em lidar com esse tipo de situação. Normalmente se dispõe de profissionais da área técnica para auxiliar na condução e manejo das atividades, em termos operacionais, mas, em termos de educação, aconselhamentos e acompanhamentos financeiros, não existem ou são poucos.

O presente artigo técnico e seus resultados não podem ser generalizados a todas as empresas rurais, pois possuem realidades distintas. Cabe diagnosticá-las e proceder com intervenções precisas e de acordo com a realidade. Isso constituiu-se uma das limitações do estudo e, também, o fato de haver poucos estudos ou modelos de intervenção na área.

Logo, aos profissionais da Administração, há uma oportunidade que

poderá oferecer boas condições de trabalho e de remuneração, bem como de satisfação, uma vez que auxiliar o próximo para a sua prosperidade e crescimento traz grande satisfação pessoal e profissional, assim como à empresa rural ora citada.

## Referências

Callado, A. A. C., & Moraes, R. A. M., Filho (2011). Gestão empresarial no agronegócio. In A. A. C. Callado (Org.), *Agronegócio* (3a ed., Cap. 2, pp. 20-29). São Paulo: Atlas.

Crepaldi, S. A. (2012). *Contabilidade rural. Uma abordagem decisória* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social e Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (2009). *Caracterização socioeconômica da atividade leiteira no Paraná*. Recuperado de [http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/sumario\\_executivo\\_atividade\\_leiteira\\_parana.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/sumario_executivo_atividade_leiteira_parana.pdf)

Lamarche, H. (1993). *Agricultura familiar: uma realidade multiforme*. Campinas: UNICAMP.

Lopes, M. A., Sarti, F., & Otero, M. (2014). Apresentação. In A. M. Buainain, E. Alves, J. M. da Silveira, & Z. Navarro. (Eds.), *O mundo rural no Brasil no século 21. A formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 12-14). Brasília, DF: Embrapa.

Santos, G. J. dos, Marion, J. C., & Segatti, S. (1996). *Administração de custos na agropecuária* (2a ed.). São Paulo: Atlas.