



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CÂMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATEUS SOLIVO

**GESTÃO DE PROPRIEDADE RURAL: UM ESTUDO DE CASO
CONTEMPLANDO A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

CHAPECÓ

2018

**GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL: UM ESTUDO DE CASO
CONTEMPLANDO A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto M. Dall'Agnol.

CHAPECÓ

2018

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Solivo, Mateus

Gestão de Propriedade Rural: Um Estudo de Caso
Contemplando a Utilização de Indicadores de Desempenho/
Mateus Solivo. -- 2018.

65 f.

Orientador: Roberto Mauro Dall'Agnol.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Gestão Rural. 2. Análise de Indicadores. 3.
Indicadores de Desempenho. I. Dall'Agnol, Roberto
Mauro, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MATEUS SOLIVO

**GESTÃO DE PROPRIEDADE RURAL: UM ESTUDO DE CASO
COMTEMPLANDO A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

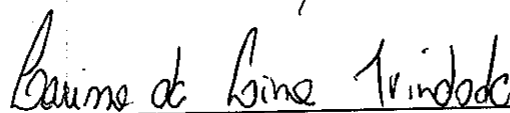
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): ROBERTO MAURO DALLAGNOL – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
25 de Junho de 2018.



ROBERTO MAURO DALLAGNOL – Doutor UFFS



LARISSA DE LIMA TRINDADE – Doutora UFFS



ELISANDRA HENN DIEL – Mestre UFFS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de estar concluindo mais uma etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio e incentivo que me fornecem, mesmo com todas as limitações de estudos, sempre buscam compreender e ajudar. Agradeço aos meus irmãos, por serem meus exemplos.

Um agradecimento em especial ao meu professor e orientador, Dr. Roberto M. Dall'Agnol, que durante toda essa caminhada não mediu esforços para me auxiliar e indicar os caminhos a serem seguidos. Agradeço pelo seu esforço e compreensão das minhas limitações.

Em geral, a todos os professores que compartilharam experiências durante esta caminhada. Aos meus colegas e amigos pelo apoio e ajuda para que eu conseguisse chegar até aqui.

Por fim, um muito obrigado a todos.

“Não tenha medo de dar um grande passo. Não se atravessa um abismo com 2 passos pequenos”. (David Lloyd George)

RESUMO

O gerenciamento das propriedades rurais é de extrema importância para se ter rentabilidade, porém, identifica-se uma carência nas propriedades da realização de uma análise dos dados por ela gerados, a fim de obter informações de suma importância para a tomada de decisões. Neste sentido se indagou o problema de como organizar as informações e analisar o desempenho em uma pequena propriedade rural, visando possibilitar melhorias em sua gestão, surgiu o objetivo deste estudo, que consiste em identificar as principais características e necessidades gerenciais de uma propriedade rural, de modo a apresentar-lhe uma proposta, contemplando informações e indicadores com vistas à análise de desempenho. A pesquisa conta com uma metodologia qualitativa, que busca compreender os fenômenos, aplicado, exploratório e descritivo. Os resultados obtidos através da pesquisa demonstram a situação econômico-financeira da propriedade rural, sua liquidez de 3,19 no fim da pesquisa, índices de solvência em crescimento, com tudo os de rentabilidade alcançados 2,27 no primeiro bimestre e 0,45 no último. Em sua análise de balanço, verifica-se que financeiramente a propriedade está ótima pelos bons resultados de períodos anteriores, porém economicamente instável, logo a uma queda nos bens de imobilizados e acréscimo nos ativos circulantes, seu endividamento é baixo, não trabalhando com grandes porcentagens de capital de terceiro, enfatizando o conservadorismo da propriedade. Sua rentabilidade não está instável devido às turbulências que a mesma vem sofrendo.

Palavras-Chave: Gestão Rural, Análise de Indicadores, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

The management of rural properties is of extreme importance in order to be profitable, so a lack of ownership is identified in the analysis of the data generated by it, in order to obtain information of paramount importance for decision-making. In this sense, the problem of how to organize the information and analyze the performance in a small rural property was investigated in order to improve its management. The objective of this study was to identify the main characteristics and management needs of a rural property, to present a proposal, including information and indicators for performance analysis. The research has a qualitative methodology, which seeks to understand the phenomena, applied, exploratory and descriptive. The results obtained through the research demonstrate the economic-financial situation of the rural property, its liquidity of 3,19 at the end of the research, solvency indexes in growth, with all the profitability reached 2,27 in the first two months and 0,45 in the last. In its balance sheet analysis, it is verified that financially the property is optimum for the good results of previous periods, but economically unstable, soon to a fall in assets of fixed assets and increase in the circulating assets, its indebtedness is low, not working with large percentages of third-party capital, emphasizing the conservatism of property. Its profitability is not unstable because of the turbulence that it has been suffering.

Keywords: Rural Management, Analysis of Indicators, Performance Indicators.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das receitas geradas.....	48
Gráfico 2 – Composição dos Resultados da Bovinocultura.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Índices de Eficiência Produtiva (IEP).....	28
Quadro 2 – Índices Produtivos	30
Quadro 3 – Índices de Resultado e Indicadores Financeiros.....	37
Quadro 4 – Indicadores para a Análise de desempenho	39
Quadro 5 – Roteiro de coleta de dados	40
Quadro 6 – Áreas das construções.....	43

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Evolução da Produção Leite em Bilhões de Litros	27
Tabela 2: Desempenho da Avicultura.....	44
Tabela 3: Desempenho da Bovinocultura Leiteira	45
Tabela 4: Desempenho Econômico-financeiros	45
Tabela 5: Índices Produtivos	46
Tabela 6: Custos Fixo	47
Tabela 7: Demonstrativo de Resultado Avícola.	47
Tabela 8: Base para Cálculo do Ponto de Equilíbrio avícola.	49
Tabela 9: Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança.....	49
Tabela 10: Indicadores Produtivos	51
Tabela 11: Custos Variáveis.....	51
Tabela 12: Custos Fixos.....	52
Tabela 13: Demonstrativo de Resultado Bovinocultura Leiteira.	52
Tabela 14: Base para calculo do Ponto de Equilíbrio Leiteiro.....	53
Tabela 15: Ponto de Equilíbrio da atividade de bovinocultura de leite	54
Tabela 16: Demonstrativo de Resultado da Propriedade	55
Tabela 17: Balanço Patrimonial.....	56
Tabela 18: Indicadores de liquidez	57
Tabela 19: Rentabilidade da Propriedade.....	58
Tabela 20: Endividamento Geral.	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Funcionamento de Empresa Rural.....	19
Figura 2 – Foto Ilustrativa da Propriedade.....	42
Figura 3 – Brasão da Propriedade.....	44

LISTA DE SIGLAS

FETRAF-SUL - Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PDCA - Planejar, Dirigir, Controlar, Avaliar.

IEP - Índice de Eficiência Produtiva.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

CIDASC - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina

APP - Área de Preservação Permanente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.1.1	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURADO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL	18
2.1.1	Caracterização da pequena propriedade rural.....	21
2.1.2	Comercialização dos produtos	22
2.1.3	Fatores que Afetam a Gestão	24
2.2	DESEMPENHO PRODUTIVO RURAL	27
2.2.1	Atividade Avícola	28
2.2.2	Atividade Leiteira.....	29
2.3	DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	31
2.3.1	Indicadores Patrimoniais e de Solvência	32
2.3.2	Indicadores de Resultados	34
2.3.3	Ponto de Equilíbrio	36
2.3.4	Fórmulas de Cálculo.....	36
3	METODOLOGIA	38
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.3	ROTEIRO E COLETA DOS DADOS	39
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4	ESTUDO DE CASO	42
4.1	APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE.....	42
4.2	RESULTADOS DO ESTUDO.....	44
4.2.1	Indicadores e Análise da Atividade Avícola	45
4.2.2	Desempenho da Atividade de Bovinocultura Leiteira	50
4.3	DESEMPENHO GLOBAL DA PROPRIEDADE.....	55
4.3.1	Liquidez.....	57
4.3.1	Rentabilidade	58

4.3.2	Endividamento Geral.....	59
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DA PROPRIEDADE	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Na medida em que a população do país aumenta, cresce a demanda por alimentos, sendo que a alimentação está entre uma das necessidades básicas do ser humano e cabe à agricultura produzir esses alimentos. Segundo Bacha (2012), na agropecuária existem cinco funções, onde cada uma possui sua importância, elencadas da seguinte maneira: fornecer alimentos para a população; disponibilizar capital para expansão do setor não agrícola; disponibilizar mão de obra para o crescimento das atividades na economia; fornecer divisas para a aquisição de insumos e bens necessários para o desenvolvimento das atividades; e, por fim, tornar-se um mercado consumidor dos bens ou produtos não agrícolas.

Vale ressaltar que o Brasil, segundo a Federação dos Trabalhadores na Agricultura da Região Sul, FETRAF-SUL (2015, p.1), “é o quinto maior produtor de leite da América Latina. E se espera um crescimento da produção para 45,843 bilhões de litros de leite, para um mercado consumidor de 42,415 bilhões de litros”. Não é diferente no setor avícola, no qual mais de 150 mercados são importadores de carne de frango do Brasil, sendo que um terço de toda a produção é escoado pelos portos do país, tendo em média quatro milhões de toneladas de carne (SINDILAT/RS, 2015). Todos esses números provêm dos grandes investimentos realizados nas granjas espalhadas por todo o país, alcançando grande produtividade, colocando o Brasil, mesmo em um cenário econômico e político instável, no fim de 2015 com 13,136 milhões de toneladas, segundo lugar no ranking de maior produtor mundial de carne de frango (CIDASC, 2015).

Segundo o Governo de Santa Catarina, verificou-se nos últimos anos, que as atividades leiteiras e avícolas estão entre as principais fontes de renda para a agricultura familiar, oferecendo importante contribuição à economia dos municípios. Destaca-se que, segundo o próprio governo, o estado catarinense tem 29% do PIB resultante da atividade agrícola.

Neste cenário de crescimento, é iminente a necessidade de investimentos para ampliação dos negócios. No entanto, para se investir, é importante que haja informações disponíveis para uma adequada análise de desempenho e acompanhamento das reais necessidades e benefícios resultantes desses novos investimentos.

Observando o panorama citado anteriormente, pode-se visualizar um desempenho próspero tanto na produção de leite quanto na produção avícola, porém, juntamente com esse crescimento, advêm dificuldades inerentes à gestão do negócio, uma vez que as variáveis que

compõem o cenário em que atuam as propriedades rurais refletem positivamente ou negativamente em seu desempenho, alterando o grau de impacto, conforme o posicionamento da propriedade. Nesse âmbito, cabe aos gestores buscarem maiores profissionalizações e conhecimentos na área em que atuam, a fim de obterem melhores controles sobre a sua propriedade.

Além de aspectos financeiros, os fatores produtivos, ligados à criação do animal e de seu desempenho, também afetam a produção, uma vez que, se um animal estiver fisicamente bem, não haverá gastos desnecessários com sua sanidade animal e seu desempenho será ainda maior.

Observando a importância da gestão da propriedade rural, tem-se a pretensão de efetivar um controle que seja de fácil manuseio para o gestor, uma vez que as propriedades rurais possuem fatores que afetam a produção e o resultado; já as indústrias e comércios normalmente não possuem.

Dentre os fatores que influenciam o desempenho econômico das propriedades rurais, há algumas variáveis que estão no ambiente externo, ou denominadas como variáveis incontroláveis. Sob esse prisma, destaca-se que a agricultura possui suas particularidades, como estar exposta às influências fora do alcance técnico, porém, cabe ressaltar que uma propriedade bem organizada e gerida de forma adequada tende a diminuir esses impactos.

Atuar com a complexidade de variáveis exige um conhecimento gerencial do segmento, ausente na maioria dos administradores rurais. Aponta-se, como principal razão da dificuldade de gerenciamento, a falta de uma visão sistemática do negócio, ou seja, o gestor deve se basear na tomada de decisão, não somente em aspectos econômicos/financeiros, mas, também, em um contexto estratégico, tecnológico e comercial. Além de identificar as variáveis que afetam o seu negócio, é necessário observar a interdependência delas, isto é, como elas se relacionam (BANKUTI; FILHO; LOURENZANI, 2003).

Segundo Marion, Santos e Segatti (2009, p. 8), “o conjunto das ações de decidir O QUÊ, QUANDO e COMO produzir, controlar o andamento dos trabalhos e avaliar os resultados constitui o campo do administrador rural”. Portanto, deve haver uma preocupação constante em organizar, mensurar e identificar as melhores alternativas de acompanhamento do desempenho do negócio rural.

Diante do contexto apresentado, o presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento: **como organizar as informações e analisar o desempenho em uma pequena propriedade rural, visando a possibilitar melhorias em sua gestão?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as principais características e necessidades gerenciais de uma propriedade rural, de modo a apresentar uma proposta que contemple a estruturação de informações e indicadores com vistas à análise de desempenho.

1.2.1.1 Objetivos Específicos

- Apresentar uma base teórica sobre gestão da pequena propriedade rural e indicadores de desempenho aplicados ao contexto rural;
- Identificar e selecionar indicadores que permitam acompanhar o desempenho econômico-financeiro e produtivo em propriedades rurais;
- Realizar um estudo de caso em uma pequena propriedade rural, com vistas a conhecer seu desempenho econômico-financeiro e produtivo, contribuindo assim com a tomada de decisões;

1.3 JUSTIFICATIVA

É evidente que na área rural se busca também a maximização dos lucros e receitas de todas as atividades envolvidas no processo produtivo, tudo isso feito de forma a gerenciar melhor as variáveis que as afetam.

Neste sentido, o estudo tem grande relevância na área da administração/gestão, contribuindo para melhor compreender e identificar formas adequadas de se realizar a gestão de propriedades rurais, gerando informações e conhecimento para suas aplicações, em diferentes situações e diferentes propriedades.

Segundo Paludo (2015), o planejamento que os produtores realizam são normalmente limitados aos setores de produção e com poucos esforços em aspectos gerenciais. Contudo, a falta de um bom gerenciamento da propriedade, sem planejamento e informações, além da falta de análises financeira, pode gerar uma impossibilidade na permanência de produtores na atividade.

Considerando que o sucesso de uma organização está ligado à sua gestão, é importante entender o setor/segmento para realizar estudos confiáveis, tendo em vista que propriedades rurais buscam trabalhar com mais de uma atividade de negócio, o que torna imprescindível a realização de uma boa administração ou gestão, buscando entender e conhecer seu potencial.

Verifica-se ainda, que a gestão da propriedade rural se torna mais desafiadora ao passar dos dias, pelo grande crescimento tecnológico que afeta a sua produção, obrigando ao gestor da propriedade buscar uma mão de obra mais qualificada para operá-la.

Compreende-se que a profissionalização e aprendizados também são necessários para buscar novas fontes de crédito e custeios para o melhoramento da produção, a fim de agregar mais valor no produto final (AZER, 2007).

Por fim, o estudo busca contribuir no conhecimento da gestão de propriedades rurais, podendo aprofundar e identificar indicadores de desempenho do negócio, expandindo a área do conhecimento científico.

1.4 ESTRUTURADO TRABALHO

No primeiro capítulo, buscou-se identificar o problema e respectivamente seus objetivos da pesquisa, justificando a sua relevância para o âmbito científico.

Já no segundo capítulo, foi elaborada uma revisão básica da literatura existente referente ao tema, com base em quatro dimensões, desempenho econômico-financeiro, gestão de propriedade rural, atividade avícola e atividade leiteira.

O terceiro capítulo refere-se ao método e procedimentos utilizados para a elaboração da pesquisa.

No capítulo quatro, deu-se a exposição do caso estudado e os resultados obtidos.

Por fim, no último capítulo, encontram-se as considerações finais e, em seguida, os referenciais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL

A gestão da propriedade rural possui peculiaridades e diferenciais de uma gestão empresarial, porém o intuito é o mesmo, alcançar o sucesso e gerar riquezas.

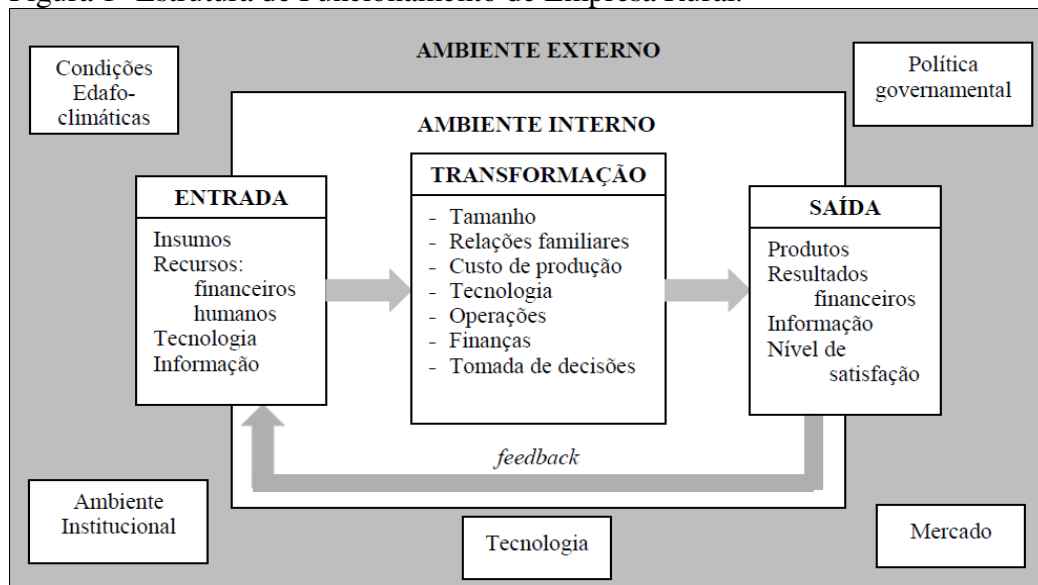
Para se obter o sucesso de uma propriedade rural, depende-se de vários fatores, que, com um gerenciamento que utiliza técnicas e habilidades administrativas, irá melhor alcançar o aproveitamento dos recursos que estão a sua disposição (MARION; SANTOS; SEGATTI, 2009).

Segundo Bateman e Snell (1998), a gestão de uma empresa é uma etapa que busca alcançar os objetivos principais da organização, através do esforço com os trabalhadores e seus recursos. Dentre suas principais funções a serem desenvolvidas, estão o planejamento, implementação e controle das atividades. Neste sentido, a gestão de propriedades rurais deve ser realizada com vistas ao alcance de metas bem definidas, buscando entender todo o processo da efetivação, interpretando e gerando feedbacks para novas metas. Cabe ao gestor/produtor realizar um planejamento, e este será decisivo para tornar sua propriedade sustentável e forte para a propriedade suportar fatores que possam vir a abalar a sua consistência.

Os princípios básicos da administração, que são inseridos nas indústrias e no comércio, também servem para o setor da agricultura. Contudo, ressalta-se que o empreendimento rural possui características diferenciadas dos demais negócios, as quais precisam ser bem compreendidas; por exemplo, a terra, onde para a indústria representa apenas a base da instalação do imóvel, para a agricultura é considerada como a principal fonte de produção que precisa ser estudada e avaliada em seus mínimos detalhes, visando à exploração do seu potencial máximo (BANKUTI; FILHO; LOURENZANI, 2003).

Em sua colocação, Marion, Santos e Segatti (2009) atribuem dois fatores relevantes para garantir o lucro e a estabilidade da empresa rural: fatores internos e fatores externos, na Figura 1 apresenta-se o que BANKUTI, FILHO e LOURENZANI, (2003) consideram como fatores externos e internos.

Figura 1- Estrutura de Funcionamento de Empresa Rural.



Fonte: BANKUTI, FILHO, LOURENZANI (2003).

Na Figura 1, pode-se observar os dois ambientes e as variáveis que afetam a propriedade, no ambiente externo, com pouco ou nenhum controle por parte do gestor, estão os fatores climáticos, (estiagem, chuva, vendavais); político-governamental, (leis, diretrizes, normativas reguladoras); ambiente institucional; tecnologia, (implementos e máquinas agrícolas, software); mercado, (preço dos insumos, do produto, importações e exportações, taxas cambiais).

No ambiente interno, com os recursos captados através do externo, como forma de entrada, por exemplo, insumos, recursos financeiros e humanos, tecnologia e informações, farão parte do processo de transformação e será diferente de uma empresa para a outra. Contudo, as relações externas são semelhantes a todas as propriedades, o que difere será o processo de transformação de uma para a outra, com mais ou menos eficiência.

Todos esses fatores dependerão de qual região a empresa rural está inserida, sendo mais afetada por um ou outro fator, evidenciando, ainda, que mesmo indústrias do mesmo ramo possuem suas características e diferenças. Empresas rurais do mesmo segmento, numa mesma região, com mesma estrutura, poderá ainda possuir divergências entre elas, no qual cada uma conta com suas dificuldades e riscos a serem gerenciados.

Para poder realizar uma boa gestão na propriedade amenizando os impactos que as variáveis trazem ao produtor ou ao gestor, segundo Paludo (2015), deve-se buscar informações sobre o que antecipa a produção, itens relacionados à preço, tecnologia, disponibilidades de insumos e aos fatores do pós-produção, porém, o gestor tem pouco ou nenhum poder de

influência do que decorre no ambiente externo da propriedade, tendo assim a obrigação de, no seu sistema de produção, fazer a real diferença.

Observa-se que, para o produtor obter bons resultados, não basta realizar as mesmas tarefas, mas sim uma boa gestão baseada em números e formas numéricas, que possibilitam ao produtor, com base na sua atividade rural, poder manejar seus resultados na parte interna da propriedade da melhor maneira possível, visando à redução de custos e despesas e aumento de sua rentabilidade.

Os produtores rurais, na sua grande maioria, contam com conhecimentos de alguns números que, muitas vezes, são poucos e irrelevantes para uma boa tomada de decisão. Dentre eles estão o valor do litro de leite, custo da alimentação, adubo, ureia, inseminações artificiais, dentre outros (MARTINS; ZIECH, 2008).

Esses números contam ainda com as incertezas quanto ao retorno do capital investido por parte do produtor, que não possui um conhecimento técnico de seus gastos diários e mensais, para poder diferenciar uma despesa de um custo. Em razão disso e das frequentes oscilações no preço dos produtos, segundo Ferreira e Miranda (2007), as incertezas contribuem para um desestímulo nos investimentos em novas tecnologias, fato que se torna comum a utilização e posteriormente o descarte, antecipadamente, devido a não obtenção de lucros econômicos esperados pelo produtor.

Nesse cenário, entende-se que é possível o produtor contar com mais indicadores, a fim de gerar mais informações para um bom planejamento na tomada de decisão. O principal papel a ser exercido pelo administrador rural é planejar; dirigir; controlar e avaliar (PDCA), visando ao crescimento dos lucros, à motivação, ao bem-estar do quadro de funcionários e à satisfação da comunidade e de seus clientes, sendo esta, então, a missão do administrador rural (SANTOS; MARION, 1996).

Entendendo as etapas do PDCA, compreende-se que a função planejar é uma importante função do administrador, caracterizada como a forma pela qual a empresa define e direciona seu orçamento para atingir os objetivos e metas elaboradas.

De acordo com Maximiano (2009, p. 12), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar relações com o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”. Planejar pode ser conceituado como determinar os caminhos que serão seguidos pela organização, desenvolvendo estratégias empresariais que conduzam as atividades da empresa.

A direção é uma etapa essencial da administração; sem ela praticamente nada seria realizado. Afinal das contas, a execução propriamente dita compete aos escalões inferiores da hierarquia administrativa e, executadas as atividades não delegáveis, a única justificativa para a existência dos chefes é a influência que exercem no comportamento dos executantes (NEWMAN, 1991, p. 33).

Logo, controlar é a função administrativa no processo de assegurar a realização de um objetivo ou, então, alterar estes ou os recursos disponibilizados caso tenha identificado essa necessidade.

Maximiano (2009) descreve o processo de controle que assegura a realização das metas e objetivos estipulados pela organização. O controle é uma função que consiste em atividades planejadas, para possibilitar a realização das metas e conquistar os objetivos. E, por fim, avaliar, para poder realizar o feedback de todo o processo realizado, evidenciando os pontos positivos e reajustando os pontos em que ocorreu algum erro.

Os autores Bankuti, Filho e Lourenzani (2003) instituíram as funções do administrador rural da seguinte maneira: os processos de definição/identificação dos mercados a serem atendidos; os processos de produção propriamente ditos; o processo de suprimento da empresa, ou seja, a aquisição dos recursos necessários.

Neste âmbito, cabe ao produtor avaliar qual o melhor mercado, o quanto ele deverá produzir e o quanto ele irá consumir.

2.1.1 Caracterização da pequena propriedade rural

Marion (2005) define empresas rurais como sendo aquelas que buscam a capacidade produtiva da terra, sendo por meio do seu cultivo ou pela criação de animais, com as mais variadas transformações dos produtos agrícolas.

O sul do Brasil, formado pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, iniciou o processo de ocupação das terras com colonizadores oriundos de outras regiões e países atraídos pelo clima e as terras da região, terras estas até então habitadas por índios e caboclos e muitas florestas nativas; logo, com a ocupação dos imigrantes, a região foi habitada por pequenos produtores, denominados de agricultores familiares.

Agricultura familiar no Brasil, de acordo com a Lei nº 11.326/2006, para estar enquadrada, precisa possuir no máximo quatro módulos fiscais, sendo que, no estado de Santa Catarina, cada módulo fiscal corresponde entre 12 a 20 hectares de terra, e a renda da família deve vir restritamente do negócio ligado a atividade. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, a EMBRAPA (2014), esta ressalta que não existe um conceito global para a

agricultura familiar, sendo que esteja ligada estreitamente a família, diferenciando de um país para o outro pelo tamanho da produção e da renda.

O pequeno produtor rural de Santa Catarina, como o pequeno agricultor em geral, dedica-se a um conjunto diversificado de atividades. São poucos os pequenos agricultores que se dedicam e especializam em uma única atividade de trabalho, como leite, aves ou suínos. Ainda, os agricultores especializados em uma das atividades comerciais exploram, além da atividade principal, diversos outros produtos para sua renda e sustento.

A região do oeste de Santa Catarina possui, como predominância das atividades, a avícola, a leiteria e a suína, sendo que assim é imprescindível que haja uma boa gestão, através de um planejamento estratégico realizado pelo produtor, logo que considerada sua estrutura menor, e este não possuir condição de competir por preço, por exemplo, com grandes produtores. Nesse âmbito, necessita-se buscar alternativas que sejam agradáveis financeiramente para a propriedade.

Na pequena propriedade, necessita-se que realizem controles financeiros de seus custos e despesas, a fim de ser cada dia mais eficiente e eficaz na sua atividade, logo, por se tratar de uma pequena propriedade rural, não impede que se tenha um controle mais ou menos complexo, tudo dependerá de cada propriedade e gestor.

Observando uma peculiaridade das pequenas propriedades, que é a mistura do recurso financeiro, ou seja, não possui um critério de controle por atividade, por exemplo, receitas oriundas do setor avícola são alocadas para o leiteiro; receitas oriundas do setor leiteiro são alocadas nos gastos familiares e assim todos os recursos são embaralhados e não se pode saber o real valor que cada atividade está proporcionando para o gestor.

Logo, o produtor ou gestor não se deve ater ao geral da propriedade, por mais que ela seja de pequeno porte. Faz-se necessária uma avaliação individual das atividades com o objetivo de melhorar seus desempenhos e aumentar suas riquezas.

2.1.2 Comercialização dos produtos

A comercialização é parte essencial do processo da produção de alimentos, pois é nela que se concentram os esforços para o aumento de produtividade e redução de custos obtidos na produção, e as perdas, decorrentes da comercialização, podem inviabilizar a atividade produtiva.

Vender e comprar não são uma tarefa trivial. Ao contrário a adoção de um mecanismo de comercialização inapropriado fatalmente implica prejuízo às empresas, mesmo sendo ela competitiva em termos de eficiência produtiva. Conclui-se, portanto, que a eficiência relevante à empresa é mais abrangente do que somente a eficiência produtiva, embora esta seja um componente importante. A competitividade global de uma empresa depende profundamente de sua eficiência na comercialização entre os componentes (BATALHA, 2008, p. 43).

Os produtos agroindustriais possuem diferentes características uns dos outros. A grande maioria é produto alimentício, porém outros podem ser produtores de tecidos ou borracha, por exemplo. Os derivados do leite podem ser estocados por mais tempo com cuidados especificados, mas alguns produtos necessitam de processo mais atencioso, como as frutas e as verduras. Os produtos alimentícios são essencialmente bens de primeira necessidade e geralmente de baixo valor unitário.

Segundo Batalha (2008), no Brasil, por se tratar de uma renda per capita menor, tende a ser menor a característica de demanda por produtos agroindustriais se comparado a países mais desenvolvidos, onde uma grande parte da população não possui renda para comprar alimentos mais elevados. Qualquer elevação do preço no produto pode levar a uma queda drástica na demanda.

O consumidor tornou-se muito exigente em relação aos seus direitos, não apenas na regularidade do volume consumido, mas também quanto a qualidade final de seus produtos. Essa qualidade deve ser do início ao final do processo industrial do produto, garantindo a qualidade total.

Se a demanda por produtos industriais é caracterizada por uma relativa estabilidade, o mesmo não pode ser dito em relação à oferta de seus principais insumos: os produtos agrícolas. Conciliar a demanda relativamente estável, com a oferta agrícola, que flutua aleatoriamente torna-se um dos principais desafios da comercialização dos produtos, a produção basicamente varia nas épocas de safra e entressafra, impossibilitando a produção estável.

Barros (2006) aponta que a comercialização dos produtos também engloba a integração da produção e a sua venda, e a demanda dos produtos pode variar de uma região para outra. As variáveis que influenciam o preço final são consideradas como uma influência forte que afetam o mercado consumidor

O preço do produto acabado pode ter grande influência das variáveis que aumentam o custo de produção e logística. O transporte é considerado uma grande variável, já que o Brasil possui grande déficit nessa área e ainda não atende todas as necessidades das empresas e dos produtores.

2.1.3 Fatores que Afetam a Gestão

A especialização da produção na agricultura tem se tornado muito ativa a partir dos anos 2000. A maior influência foram as exigências que o mercado consumidor passou a exercer na hora da compra.

Na situação atual de vinculação e dependência do agricultor em relação ao mercado, torna-se indispensável aos produtores rurais o conhecimento aprofundado de seu negócio, a agricultura. Para tanto, o produtor deve estar bem informado sobre as condições de mercado para os produtos agrícolas, bem como conhecer as condições de recursos naturais de seu estabelecimento rural. Pelo conhecimento do que está ocorrendo no mercado, o agricultor pode escolher melhor o tipo de atividade que deve desenvolver (CREPALDI, 2009, p. 24).

No estágio de desenvolvimento em que a agricultura se encontra, o custo de produção é bastante relevante na tomada de decisões, uma vez que não se produz mais alimentos somente com adubação e sementes naturais, com exceção de propriedades que tem produtos orgânicos. Os insumos, sementes e maquinários são os maiores contribuintes para a elevação do custo de produção. Os recursos naturais não são mais abundantemente suficientes para suprir a demanda de produtos.

Nantes (1997) relata que é necessário aos produtores o conhecimento dos caminhos que o produto a ser plantado percorre, suas tendências e a demanda dos derivados provenientes de seu processamento. A visão da cadeia produtiva vista externamente na propriedade rural é decisiva e fundamental para o sucesso do empreendimento.

O conhecimento das condições do mercado e dos recursos à disposição dá ao administrador rural elementos importantes na tomada de decisão de como, onde e em que valor será feito os investimentos. Os conjuntos dessas decisões afetam positiva ou negativamente no desenvolvimento da propriedade rural.

Segundo Crepaldi (2009), a empresa rural é a unidade de produção na qual são exercidas atividades que fazem parte das culturas agrícolas e florestais com finalidade de obtenção de renda. Qualquer empresa rural é integrada pelos fatores de produção: terra, capital e trabalho.

O fator de produção mais relevante para a pecuária leiteira é a quantidade de terra disponível para exploração com pastagens. Outro fator é a qualificação dos administradores e colaboradores rurais para o melhor manejo com as terras evitando perdas e aumentando sua renda na mesma área explorada.

Entende-se por organização da empresa agrícola a combinação das atividades desenvolvidas em função das características dos fatores de produção disponíveis. Isto quer dizer escolher todas as culturas e criações que serão exploradas de modo a aproveitar da melhor maneira possível a terra, as benfeitorias, as máquinas, implementos e mão de obra. Um excelente exemplo de organização é o que vem ocorrendo nas empresas que cultivam trigo e soja em sucessão. Essas duas culturas permitem a utilização da terra e das máquinas e implementos em forma contínua durante o ano agrícola. Não há, por conseguinte, ociosidade na utilização desses fatores da produção (CREPALDI, 2009, p. 27).

A produção agrícola, além de depender de muitos fatores como a economia, mercado consumidor e oferta de matéria-prima, ainda depende das condições climáticas para cultivar os produtos. Nos últimos anos, o clima tem se tornado grande barreira na produção, pois passa por várias intempéries inesperadas.

Segundo Crepaldi (2009), a dependência do clima é um dos fatores que mais afetam na decisão de plantio, pois todas as plantações agrícolas dependem das condições climáticas durante todo o seu ciclo de desenvolvimento e colheita. Como a terra é um dos principais fatores da produção, toda a cultura deve ser conhecida e analisada antes do plantio para avaliar qual período é o melhor momento para o cultivo.

O alto custo dos investimentos na produção também tem influenciado no momento da decisão de qual produto será cultivado. A pecuária leiteira se beneficia no custo de produção, pois muitas pastagens são perenes. Depois de plantadas podem ser exploradas por longo período até que tenha que ser renovada.

Invariavelmente, quando se trata de encontrar motivos que destacam o desenvolvimento da produção agropecuária, menciona-se em primeiro lugar, sempre em qualquer circunstância, a falta de recursos financeiros subsidiados. A manutenção desse riquíssimo patrimônio, terras e máquinas agrícolas em estado improdutivo, degradando-se e depreciando-se, é consequência, principalmente, da falta de conscientização social quanto à importância da produção rural para o desenvolvimento econômico e a distribuição de renda, dos meios de programar por meio de associações produtivas (CREPALDI, 2009, p. 31).

Na pecuária leiteira, os empresários rurais estão buscando parcerias como alternativas de desenvolvimento agropecuário e econômico. Com o envelhecimento da população rural, os produtores estão arrendando terras de terceiros para serem exploradas, aproveitando, assim, mais as suas benfeitorias e máquinas que compõem o seu capital.

Conforme Crepaldi (2009), o arrendatário terá preferência em caso de renovação de contrato do arrendamento, devendo o proprietário das terras expor as propostas feitas por

terceiros que queiram participar da negociação de arrendamento. O arrendatário, ao término do contrato, deve ser indenizado pelo uso das benfeitorias que foram usadas durante o período de alocação das terras.

O administrador, ao iniciar a negociação com terceiro, deve ajustar o prazo de exploração da terra e a forma que será feito o pagamento, será em moeda ou em bens próprios. Quando o arrendamento for para cultivo de produtos que não tem dia certo de colheita, o prazo final do arrendamento termina após encerrada a colheita. Para a plantação de pastagens, é fixado, como prazo, determinada data, já que não possuem colheita e geralmente são perenes.

Parceria Rural é o contrato agrário pelo qual uma pessoa se obriga a ceder a outra, por tempo determinado ou não, o uso específico do imóvel rural, de parte ou partes do mesmo, incluindo, ou não, benfeitorias, outro bem se/ou facilidades, com o objetivo de nele ser exercida atividade de exploração agrícola, pecuária, agroindustrial, extrativa vegetal ou mista; e/ou lhe entrega animais para cria, recria, invernagem, engorda ou extração de matérias-primas de origem animal, mediante partilha de riscos do caso fortuito e de força maior do empreendimento rural e dos frutos, produtos ou lucros havidos nas proporções que estipularem, observados os limites percentuais da lei (CREPALDI, 2009, p. 39).

O arrendamento de terras vizinhas na região oeste de Santa Catarina tem se tornado uma forma de elevar a produção das propriedades que possuem a área de cultivo delimitada com pouca opção de expandir a sua produção na própria propriedade. O arrendamento proporciona a elevação em área para plantio ou exploração durante o tempo estipulado em contrato. Nesse período o administrador conta com maior fluxo de dinheiro em seu caixa, viabilizando novos investimentos no local.

Para Maximiano (2002), o produtor deve entender sua propriedade como sendo um sistema de partes e elementos que formam um complexo envolvendo algumas variáveis. A compreensão do sistema é entendida somente quando é estudado todo o sistema englobado na empresa, envolvendo todas as interdependências.

O conhecimento de como é o sistema e como funciona a sua propriedade leva o produtor a ter conhecimento mais focado e aprofundado com informações até o momento desconhecidas por ele.

2.2 DESEMPENHO PRODUTIVO RURAL

A atividade leiteira e avícola teve um enorme crescimento nos últimos anos, principalmente na região oeste de Santa Catarina, sendo responsável pela renda de muitas famílias, possibilitando condições melhores a propriedades o que não eram possíveis antigamente. Segundo o Governo de Santa Catarina (2016, p. 1), “o Oeste de Santa Catarina é uma das regiões que mais crescem em produtividade do leite no Brasil, com cerca de 300 mil produtores distribuídos por quase todos os municípios”.

Pode-se observar, na Tabela 1, o crescimento individual de cada estado do Sul do Brasil, bem como da produção total, sendo que, em dez anos, (2004 à 2014), a produção dobrou em ambos os estados na produção de litros de leite.

Tabela 1: Evolução da Produção Leite em Bilhões de Litros

	Rio Grande do Sul	Paraná	Santa Catarina	Brasil
2004	2,36	2,39	1,49	23,5
2005	2,47	2,52	1,56	24,6
2006	2,63	2,7	1,71	25,4
2007	2,94	2,7	1,87	26,1
2008	3,31	2,83	2,13	27,6
2009	3,4	3,34	2,24	29,1
2010	3,63	3,6	2,38	30,7
2011	3,88	3,82	2,53	32,1
2012	4,05	3,97	2,72	32,3
2013	4,51	4,35	2,92	34,26
2014	4,8	4,59	3,17	36,83

Fonte: Adaptada de FETRAF-SUL, 2016.

Já na avicultura, segundo a Economia SC (2010), a avicultura é a atividade econômica mais importante dos 20 municípios da Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC), dados estes da entidade sobre o valor adicionado, que forma a base para fixar o índice de retorno do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), o qual demonstra que a atividade avícola atinge diretamente a economia da região.

Diante disso, Gross (2012) acredita ser de suma importância adotar técnicas agrônomicas que ajudam a produção, como o manejo do animal e de sua alimentação e levar em conta os fatores: clima, solo, planta, animal, homem, aumentando a eficácia na área de produção, podendo assim uma produção mais sustentável e mais duradoura.

Sendo a região habitada por pequenos agricultores, tende-se a produzir mais com menos, ou seja, no mesmo pedaço de terra estão produzindo mais e buscando fontes de rendas com uma melhor qualidade, tanto na avicultura, onde a renda se dá basicamente a cada bimestre,

quanto em gado de leite, onde a renda é mensal e se busca atingir um alimento melhor para o animal e mais qualidade em produto final (leite).

Para obtenção de maiores rentabilidades, os agricultores trabalham cada vez melhor suas terras e seus animais, buscando uma maior eficiência na atividade, sendo que, para obtê-la, é necessário de avaliações de desempenho, tanto econômico-financeira quanto produtiva para avaliar e realizar parâmetros.

2.2.1 Atividade Avícola

A atividade da avicultura sofre muitas variações da forma com que se cuida e maneja os frangos. “A criação dos frangos de corte é uma das atividades agropecuárias mais desenvolvidas, tanto que, em menos de 50 dias, o produtor possui um lote pronto e esse dará lugar a outro lote” (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2013). Alguns ajustes e cuidados, tanto com a temperatura, água e ração, fazem a diferença.

Para que tudo ocorra da forma esperada e da melhor maneira, segundo Ramon (2012), é necessário que a administração e o controle da atividade caminhem lado a lado, anotando, além dos itens citados, tudo o que pode vir a ser relevante para a propriedade, como está descrito no Quadro 1, os principais índices a serem avaliados.

Quadro 1- Índices de Eficiência Produtiva (IEP)

Referência	Conceito	Forma de cálculo
EMBRAPA (2016)	Eficiência Produtiva: O principal indicador a ser utilizado quando o objetivo é mensurar o desempenho zootécnico de um lote de frangos	Eficiência Produtiva: (peso médio X Viabilidade) / (Conversão Alimentar X Idade de Abate)
EMBRAPA (2016)	Conversão alimentar: É o produto da divisão do consumo de ração pelo peso total do lote na retirada das aves.	Conversão alimentar: Ração / Peso Médio
EMBRAPA (2016)	Mortalidade: quantidade total de aves mortas no período do lote.	Mortalidade: (Mortos + Descartes) / Total Aves Alojadas

Fonte: Embrapa, 2016.

Para servir de parâmetro ao produtor, toda empresa integradora fornece no ato de integração seus índices, como metas para o produtor ou gestor atingir, ressaltando que esses índices tendem a variar dependendo da empresa.

Por fim, entende-se que índices produtivos sirvam de base histórica da propriedade e demonstra a sua eficiência na atividade que vem se desenvolvendo, sendo o principal objetivo

do produtor melhorar os indicadores deficitários e manter os que se encontram em um ponto ótimo, chegando assim a uma boa forma de se conseguir manter a atividade (MION et al., 2012).

2.2.2 Atividade Leiteira

A bovinocultura leiteira é basicamente animais criados no campo para a produção de leite. Para a produção leiteira, o gado, em sua grande maioria, é criado no sistema extensivo, mantidos em pastos nativos ou cultivados. Esse sistema extensivo caracteriza-se por números específicos de lotação máxima por área ocupada, variando os locais ocupados mantendo o ciclo de exploração na área (FERREIRA, MIRANDA, 2007).

Com o aumento do gado leiteiro nas propriedades rurais, os empresários estão optando pelo sistema intensivo. Com a tecnologia e maior rendimento das pastagens, está sendo possível aumentar o número de bovinos ocupando a mesma área. Para SEGATTI e MARION (2010), a formação de pastagens artificiais, adequadamente adubadas e manejadas, proporciona a divisão dos pastos, estabelecendo rodízio e permitindo o repouso das pastagens. O local onde o gado pasta é a parte mais importante do planejamento agropecuário, uma vez que a pastagem contribuirá na melhoria e no aumento da produção leiteira da propriedade.

O pastoreio rotativo permite que o pecuarista racionalize a produção da forragem, associando a máxima produção de forragem com a máxima qualidade nutricional. Essas características intrínsecas de cada forrageira é que determinam a capacidade de lotação animal por unidade de área. Descansada por 25 a 35 dias, variação que depende da forrageira, a área seria novamente disponibilizada aos animais. Este é um processo moderno, que, se bem conduzido, leva, pelos conhecimentos atuais, à perpetuação da forrageira, não necessitando mais de reforma (SEGATTI; MARION, 2010).

O plantio direto é o método mais utilizado no pastoreio em rodízio. Esta forma diferenciada, que revolucionou o modo do agricultor trabalhar com o sistema de plantio das pastagens, preserva a matéria orgânica e diminui a degradação do solo, proporcionando maior sustentabilidade à agricultura e aumentando os ganhos na produção. A integração entre lavoura e pecuária tem aumentado à lucratividade e se tornando frequente no meio rural (AGEITEC, 2017).

O Brasil possuía aproximadamente 172 milhões de hectares de pastagem em 2004, o que representa 6,8 milhões de hectares a menos do que no ano de 2001. As perspectivas são de redução da área de pastagens nos próximos dez anos. Acredita-se que isso irá ocorrer devido aos fatores de transformação de pastagens em áreas agrícolas. A redução prevista é de 24

milhões de hectares, sendo 14 milhões de hectares de pastagens nativas, 9 milhões de hectares de pastagem Brachiaria, 1 milhão de hectares de outras forrageiras. A cana tem tomado muitas áreas de pastagens (CÔNSOLI, 2006).

Todo sistema intensivo deve ser gerido e controlado, para obter maiores retorno de produção. Perpassando as concepções de Ramon (2012), cada animal produtivo é um colaborador que trabalha por 10 meses no ano, produzindo leite e tirando férias dois meses (intervalo de partos). Diante disso, torna-se imprescindível a avaliação do seu desempenho para o sucesso da propriedade, uma vez que afeta diretamente o financeiro.

Vale ressaltar que a quantidade de animais produzindo tem que ser maior do que os inativos. O autor supracitado discorre que a propriedade fica comprometida quando o inverso acontece, portanto o objetivo é ter o menor número possível de animais improdutivos (RAMON, 2012).

Diante destes fatores, autores como Nobrel e Coutinho (2009), Almeida (2012), bem como Camargo e Novo (2009) trazem uma linha de indicadores partindo em relação ao animal tendo-os em proporção de índices descritos no Quadro 2:

Quadro 2 - Índices Produtivos

Autores	Indicador de desempenho	Conceito	Forma de Cálculo
REZEDE; ALMEIDA (2012)	Vacas em Lactação	Índice que relaciona a eficiência de uso da terra, estrutura de rebanho, reprodução e persistência de produção, definindo assim a capacidade produtiva do sistema	$VL/ha = \text{Número Vacas em Lactação} / \text{Área Utilizada na Atividade}$
CAMARGO, NOVO (2009)	Vacas secas	Quantidade de vacas secas (em não produção), obtida por ocasião do controle leiteiro.	$\text{Vaca Seca} = \text{total de vacas} - \text{vacas em lactação}$
REZENDE; NOBREL, COUTINHO (2009)	Produtividade do sistema	Índice que resume a interação do uso da terra com a produção animal, relacionando o que foi produzido com a área utilizada, em determinado período de tempo.	$\text{Produtividade} = \frac{\text{Produção}}{\text{Área Utilizada}}$
CAMARGO, NOVO (2009)	Produtividade por vaca ordenhada (PVO)	São medidas simples que permitem uma boa avaliação da eficiência da fazenda. Basta dividir a produção de leite diária pelo número de vacas ordenhadas (PVO).	$\text{PVO} = \frac{\text{Produção diária}}{\text{número de vacas em lactação}}$
CAMARGO, NOVO (2009); ALMEIDA (2012)	Produção diária por animal	Medida para controle de da produção individual, alimentando cada animal com sua necessidade de alimento sem haver desperdício.	Soma individual da produção de cada animal

Fonte: Dados Secundários.

Índices estes que devem ser avaliados perante o gestor da propriedade, tomando a decisão de quais deverão utilizar, com o intuito principal de fornecer maiores informações sobre a sua atividade.

2.3 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A administração financeira é importante na gestão dos negócios, e é imprescindível que o gestor a domine e a controle-a, para fins de maximizar suas riquezas e diminuir os seus custos.

O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas. Logo o administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos e, para isso, se envolve nos negócios como um todo (CHEROBIM; JUNIOR; RIGO, 2010, p. 3).

O administrador financeiro, de acordo com os autores supracitados, envolve-se com o todo para fins de poder maximizar suas riquezas, uma vez que ele saberá as tomadas de decisão que deve realizar, tendo como base toda a área de finanças que lhe dará suporte.

A área de finanças, por sua vez, pode ser considerada como um espelho, uma vez que reflete o comportamento das outras áreas. Por exemplo, se não houver comercialização de certo produto, impactará diretamente nos resultados financeiros, isto é, requer que qualquer decisão, tanto no presente como no futuro, seja efetivada com base em informações quantificadas a respeito da situação financeira.

A área financeira absorve os impactos das atividades desempenhadas nas outras áreas, por contrapartida os seus resultados afetam todo o comportamento estratégico, de forma com que as metas e os objetivos sejam reavaliados, bem como os operacionais da propriedade, onde depende de recursos financeiros.

Diante da discussão, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, s/d), comenta que a gestão financeira é uma organização de ações e etapas que envolvem o planejamento, análise e controle da atividade, sendo seu principal objetivo melhorar os resultados expostos e aumentar o patrimônio através do lucro líquido aderido das atividades operacionais.

A gestão financeira é a base que irá sustentar o negócio e não é possível atuar, nos dias atuais, sem haver um controle financeiro, que visa a demonstrar a real situação do negócio, possibilitando assim as tomadas de decisões.

Segundo Bankuti; Filho; Lourenzani (2003), a gestão financeira da empresa rural tem, dentre vários objetivos, um mais específico, o qual busca analisar a viabilidade dos investimentos realizados na produção. Diante de todos os recursos que estão disponíveis, essas informações geradas, e que dizem respeito às despesas e às receitas do negócio, devem ser pelo gestor conhecidas e exploradas, com intuito de interpretá-las para uma melhor compreensão no momento de escolha, entre qual alternativa de produção é viável.

O proprietário, como administrador de sua propriedade, tem que tomar as decisões e escolher qual o melhor lugar para aplicar os seus recursos para maximizar suas receitas, logo precisa conhecê-las e explorar as informações para que possa tomar a melhor decisão dentre as várias alternativas que possuiu.

Da mesma maneira que a organização deve possuir seus planejamentos estratégicos, também haverá o planejamento financeiro, com o intuito de aumentar o patrimônio e prever situações inesperadas, como perdas e despesas desnecessárias.

De acordo com Lemes (2002), o planejamento financeiro demonstra à qual caminho a empresa deverá prosseguir, para poder alcançar os objetivos financeiros, ou seja, prevê o que irá acontecer e o que deverá ser realizado no futuro, com muitas análises e previsões, pois é o rumo da empresa que está em jogo, logo definindo seus objetivos financeiros, para poder encaminhar planos financeiros com a pretensão de atingir os objetivos, sempre ligados com o planejamento estratégico da propriedade.

Desta forma o gestor poderá usar de suas informações para almejar maiores resultados, contando com o auxílio de instrumentos e métodos que sirvam de base para sua gestão. Frezatti (1997) discorre sobre a utilização de um instrumento gerencial que sirva de base para apoiar as tomadas de decisões da propriedade tanto em áreas da produção quanto na administrativa.

É necessária a utilização de instrumentos que transformem os dados em informações possíveis de serem analisadas, onde os autores supracitados demonstram importantes indicadores para avaliar os recursos financeiros, sejam eles: receita total ou renda bruta, custo total, custo por litro de leite produzido, quantidades de litros de leite, margem bruta, lucro líquido da propriedade, lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio.

2.3.1 Indicadores Patrimoniais e de Solvência

Índices de liquidez para verificar a solvência da empresa, partindo da liquidez imediata que, por sua vez, tem como objetivo verificar o quanto de recursos monetários a empresa tem de imediato para pagar suas contas no curto prazo, ressalta a importância de uma liquidez

positiva, porém, em época de inflação, o dinheiro não aplicado diminui seu valor. (IUDICIBUS; MARION, 2009)

Liquidez corrente identifica a solvência da empresa com relação ao seu Ativo Circulante do seu Passivo Circulante. Um índice frequentemente considerado como melhor para analisar a liquidez da empresa, contudo deve se ater aos prazos de pagamento, uma vez que se está trabalhando todo o ativo circulante e passivo circulante, há contas a pagar e a receber que devem ser geridas de forma adequada (IUDICIBUS; MARION, 2009).

Este índice demonstra quanto a empresa possui em dinheiro, em bens e em direitos realizáveis no curto prazo, comparando com as suas dívidas a serem pagas no mesmo período. É o índice mais utilizado para medir a situação (saúde) financeira das empresas (SILVA 2012 p. 140).

Liquidez Geral serve para entender a saúde da empresa no longo prazo. Logo uma boa solvência na empresa faz com que ela possa trabalhar com melhor estabilidade. Tendo uma liquidez forte e consistente pode esta determinar a sua vida (IUDICIBUS; MARION, 2009).

Através deste índice é possível perceber toda a capacidade de pagamento da empresa no Longo Prazo, considerando tudo o que ela converterá em dinheiro (a curto e no longo prazo), relacionando-se com tudo que já assumiu como dívida (a curto e no longo prazo)” (SILVA 2012 p. 140).

Além de uma boa análise de balanço com as técnicas de análise horizontal e vertical, sendo que a horizontal é de fácil realização, estabelecendo um início e um fim, na forma de identificar percentualmente os ativos que tiveram um acréscimo ou decréscimo. Na vertical, extrai-se percentuais de um mesmo período, identificando onde está a maior fatia dos recursos dentro do balanço (IUDICIBUS; MARION, 2009).

Segundo Silva (2012), a análise vertical tem a seguinte importância de seu estudo para a boa análise do balanço.

Com ela é possível identificar, no Balanço Patrimonial, a real importância de uma conta dentro de um grupo de contas na qual está inserida. Na Demonstração do Resultado, o montante de cada componente desta demonstração com as respectivas receitas e despesas. A análise vertical é também denominada de análise da estrutura das demonstrações e serve para estabelecer tendências, revelando ainda os seus efeitos, e em algumas demonstrações é ainda possível descobrir algumas causas primárias das variações (SILVA, 2012, p.110).

Já a análise horizontal é realizada a partir da observação da evolução de uma conta ou de um grupo ao longo de períodos, tendo seu foco principal nos efeitos, não revelando as causas

das mudanças. “Esse tipo de análise pode ser feita de forma evolutiva ou retrospectiva. Ela serve para construção de uma série histórica, o que é fundamental para ajudar no estudo de tendências e na construção de cenários” (SILVA, 2012, p. 109).

2.3.2 Indicadores de Resultados

Não basta apenas ter uma visão dos resultados financeiros, se eles não são analisados de forma correta, sendo que, para a referente análise, possui conceitos concretizados na literatura por autores confiáveis. Tendo em mente cada um dos índices de relevância ao estudo, são elencados alguns conceitos de índices de resultados e indicadores financeiros.

Índices de resultados, como a Receita Bruta, é um parâmetro de base, para se iniciar um Demonstrativo de Resultado do Exercício, logo seu valor é o inicial de toda a cadeia, ou seja, segundo Marion (2010) ela é o total de vendas brutas, tendo incluído nela todos os impostos sobre vendas, aqueles que pertencem ao governo e, dessa receita, não foi realizado nenhuma forma de desconto, devolução ou abatimento.

Logo, os dados para seus cálculo vão depender dos Custos e Despesas, sendo elas assim definidas: Custo Total tem por objetivo demonstrar quais são os custos totais da empresa ou atividade, que, segundo o autor Maher, (2001), é composto pelos custos fixos e variáveis da empresa, sendo que os fixos são todos aqueles que não se alteram quando o volume modifica dentro de um intervalo de atividades, e as variáveis são aqueles que se alteram na mesma proporção que altera o volume de produção, dentro do intervalo de atividade.

Custos Fixos, que teoricamente não oscilam com relação à produção, ou seja, se produzir um produto ou produzir dez produtos, o custo se manterá o mesmo (IUDICIBUS; MARION, 2009) dentro de certos limites, independentemente das vendas ou atividades. Custo Variável, considerando que a nomenclatura já define, varia conforme a produção do bem ou produto; sendo na mesma proporção que aumenta a produção, aumenta o custo, como os mais citados na literatura: mão de obra, matéria prima e assim por diante.

Custo Variável litro/quilo é de grande importância para o gestor poder identificar o quanto em variável ele gasta para produzir um litro ou um quilo de seu produto. De acordo com Maher (2001), esse custo de produção variável inclui todos os materiais diretos e indiretos de fabricação, tendo, assim, base para identificar os seus custos de produção e como se comportam em diferentes épocas e situação para uma melhor tomada de decisão.

Despesas operacionais são todos aqueles gastos que não estão ligados ao produto, por exemplo, vendas, administrativo, mas são necessários para que o mesmo seja vendido. Segundo

Iudicibus e Marion (2009), são esforços/sacrifícios que a empresa faz, no período (ano/exercício), para obter receitas.

Diante deste contexto, verifica-se a importância de indicadores de desempenho financeiros para maior concretizar a boa análise dos resultados, partindo da Margem Bruta, que tem por seu objetivo medir em porcentagem quanto de cada unidade monetária de vendas sobra com todas as deduções da empresa, ou seja, após a empresa deduzir o valor dos bens que foram vendidos, destacando que é ideal sempre contar com um índice positivo. Quanto maior, melhor. Isto significa quanto maior a margem bruta sem alterar o preço, menor será o custo das mercadorias vendidas (GITMAN, 2010).

A lucratividade consiste em indicar a eficiência da empresa, demonstrando os ganhos obtidos sobre os produtos ou serviços realizados. Conforme Malheiros, Ferla e Cunha (2005), a lucratividade consiste em um indicador de eficiência operacional obtido sobre forma de valor percentual que indica qual é o ganho da empresa sobre o desempenho de seu trabalho.

A análise da lucratividade permite o estudo de aspectos econômicos da atividade leiteira, permitindo o direcionamento dos investimentos para as áreas essenciais e que são necessárias.

É um indicador que permite encontrar a relação existente entre o valor atual dos ingressos e o valor atual dos custos (incluindo o investimento inicial). Resulta da divisão de ambos os valores atuais e permite saber se deve ou não realizar o investimento, bastando para isso observar se o índice é maior que 1 (SAMENEZES, 2002, p. 256).

Rentabilidade de grande importância é um indicador financeiro que tem por objetivo demonstrar ao gestor o quanto cada real dele investido gerou de riqueza, ou seja, segundo o que os autores Jordan, Ross e Westerfield, (2011) relata, o indicador é um bom índice para uma análise durante um ano, em que o investidor poderá ver com clareza o quanto rendeu em riquezas o seu capital investido.

Também denominada Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, este indicador apresenta o retorno que os acionistas ou cotistas da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos na empresa, ficando patente o prêmio do investidor ou proprietário pelo risco do seu empreendimento quando o indicador obtido é superior à taxa média de juros do mercado (SILVA, 2012 p. 150).

Grau de endividamento procura retratar o a relação do capital próprio com o capital de terceiros, indicando a dependência entre eles, gerando um grau de dependência. Segundo Iudicibus e Marion (2009), esse quociente é um dos mais utilizados para analisar a situação

frente ao capital de terceiros, sendo que muitas empresas vão à falência devido a um grau muito elevado e contínuo.

2.3.3 Ponto de Equilíbrio

Também é fundamental que o gestor entenda seus pontos de equilíbrio, ou seja, o ponto de equilíbrio é o controle indispensável nas empresas, evidenciando qual é a produtividade mínima que deve ser produzida ou vendida para cobrir gastos e despesas e zerar a renda líquida, ou seja, neste momento os custos da empresa serão iguais às receitas, não proporcionando lucros ou prejuízos.

Para Warren, Reeve e Fess (2003, p. 102), “no ponto de equilíbrio as receitas igualam-se aos custos, entretanto o ponto de equilíbrio não é meta da maioria das empresas. Em vez disso os gerentes procuram maximizar o lucro”.

As empresas não devem ter o ponto de equilíbrio traçado como meta. A maximização dos lucros e de produção deve ser a principal estratégia, necessitando do ponto de equilíbrio para partir de dados que informa qual será a produção mínima necessária à obtenção de lucros.

Ponto de equilíbrio é obtido através do estudo contábil da empresa, quando a receita total for igual às despesas, atingindo assim lucratividade zero, basicamente mostrando que neste momento o valor da venda realizada supre os custos e despesas. Este montante é considerado o ponto de equilíbrio.

Para Assaf Neto (2007), o Ponto de Equilíbrio é encontrado no momento em que as receitas totais se igualam aos custos totais. Acima deste ponto existe o lucro e abaixo deste ponto terá prejuízo. Para o produto proporcionar resultado positivo à empresa, o preço de venda deve ser tal que cubra todas as despesas decorrentes da elaboração e ainda resulte em sobra, (margem de contribuição) capaz de cobrir os custos gerais e despesas fixas da fábrica.

Esse ponto de equilíbrio é definido, então, a partir do momento em que a empresa não ganha e tampouco perde dinheiro. Os resultados acima ou abaixo do ponto de equilíbrio apresentam a porcentagem de lucro ou prejuízo obtido durante o período avaliado.

2.3.4 Fórmulas de Cálculo

No Quadro 3, pode-se identificar de forma simples e clara o que cada indicador traz e sua forma de cálculo:

Quadro 3 - Índices de Resultado e Indicadores Financeiros

Referência	CONCEITO	FORMA DE CALCÚLO
Marion, (2010)	Receita Bruta (RB): é o preço unitário multiplicado pela quantidade vendida do bem.	Receita Bruta= Preço x Quantidade
Maher, (2001)	Custos Fixos e Variáveis: é o gasto da empresa relacionado com a produção do produto, ou seja, se compõe por custos desempenhados no produto final.	Custos Fixos = (Soma de todos os custos Fixos) Custos Variáveis = (Soma de todos os custos variáveis)
Gitman, (2010) Malheiros, Ferla, Cunha, (2005)	Lucratividade: a lucratividade consiste em um indicador de eficiência operacional obtido sobre forma de valor percentual que indica qual é o ganho da empresa sobre o desempenho de seu trabalho.	Lucratividade = Lucro líquido / Receita Total x 100
Iudicibus, Marion, (2009)	Liquidez Corrente: relação entre o ativo circulante e o passivo circulante.	Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante
Iudicibus, Marion, (2009)	Liquidez Geral: tendo em vista o longo prazo, e todo o seus ativos e passivos circulantes.	Liquidez Geral = Ativo Circulante + Ativo Não Circulante / Passivo Circulante + Passivo Não Circulante
Iudicibus, Marion, (2009)	Grau de Endividamento: este quociente é um dos mais utilizados para analisar a situação frente ao capital de terceiros.	Endividamento Geral: (Ativo Total / Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) x 100
Braga (2011) Martins (2003) Jordan, Ross e westerfield, (2011)	Rentabilidade (ROE): É uma medida do retorno de um investimento. Calcula-se dividindo o lucro obtido pelo valor do investimento inicial. Pode-se dizer que a rentabilidade é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha para cada quantia investida.	Rentabilidade = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
Assaf Neto (2007) Martins (2003) Warren, Reeve e Fess (2003)	Ponto de Equilíbrio (PE): Significa a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos.	Ponto de Equilíbrio= Custos + Despesas Fixo / Margem de Contribuição Unitária

Fonte: Dados Secundários

Indicadores estes que são de relevância para o gestor ter uma base do que deve fazer e qual planejamento realizar. Planejamento é um conjunto de planos orçamentários, fundamentados em premissas condizentes com a realidade da empresa, nos âmbitos internos e externo (MARION; SANTOS; SEGATTI, 2009).

3 METODOLOGIA

Pode-se entender a metodologia, como etapas que buscam resolver um problema de uma pesquisa, através de um caminho científico, atingindo as respostas de modo a resolver o problema, encontrado ou proposto, usando sempre critérios e normas aceitas pela ciência (MICHEL, 2009).

O presente trabalho contou com uma estrutura metodológica organizada para compreender como se pode medir o desempenho de uma pequena propriedade rural familiar, utilizando informações disponíveis no cotidiano sem gerar esforços demasiados por parte dos gestores/proprietários.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é aplicada e de natureza qualitativa. Aplicada pois tem o intuito de gerar novos conhecimentos, pertinentes a soluções de problemas específicos; segundo Vergara (2013, p. 42) “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos [...]”. Qualitativa, uma vez que as ideias centrais que orientam a pesquisa consistem na escolha de métodos e teorias convenientes ao reconhecimento e análise sob diferentes perspectivas, contemplando reflexões dos pesquisadores a respeito do processo de produção de conhecimento, assumindo uma variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2009).

Quanto a pesquisa qualitativa, Michel (2009) ressalta a relação dinâmica entre o pesquisador e objeto de estudo, permitindo-o realizar interpretações em tempo real, acerca dos dados e fenômenos identificados à luz do contexto.

Foram utilizados no estudo os procedimentos bibliográfico e descritivo. No procedimento bibliográfico, houve a revisão da literatura sobre o tema, momento em que se buscou identificar contribuições da produção teórica existente para o alcance do objetivo do trabalho, enfatizando os elementos de análise de desempenho. Quanto ao procedimento descritivo, o mesmo foi associado mais diretamente à pesquisa de campo, a qual foi realizada por intermédio de um estudo de caso. Para Michel (2009) o procedimento descritivo se propõe a verificar e descrever situações, fatos ou fenômenos [...] com a precisão possível, visualizando e fazendo relações entre suas variáveis de influência.

Segundo Gil (2007) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado de um objetivo, com o intuito de permitir o conhecimento amplo e detalhado. Nesse sentido, de posse

dos dados, se utilizou o procedimento descritivo como alternativa para relatar o caso em estudo, realizando suas respectivas análises e apontando seus resultados mais concretos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso foi realizado intencionalmente na propriedade rural do Sr. Nédio Solivo, localizada no município de Nova Erechim (SC). O local escolhido se justificou pela disponibilidade de dados e utilidade para o pesquisador, uma vez que se trata de propriedade da família.

A propriedade iniciou atividades no ano de 1987 e conta com 9 hectares. Desenvolvendo atividades de bovinocultura de leite e avicultura, operada pelos membros da família, sendo eles o proprietário-gestor Nédio Solivo, sua esposa Ivete Solivo e seu filho mais novo, Mateus Solivo.

3.3 ROTEIRO E COLETA DOS DADOS

Segundo Michel (2009) a coleta de dados tem por intuito verificar a vida real, associando com as teorias, para compreender suas relações e assim, buscando entender a realidade, proporcionar respostas e significados.

A coleta de dados da presente pesquisa se baseou em um conjunto de indicadores úteis para a análise de desempenho econômico-financeiro e produtivo, os quais foram selecionados intencionalmente, conforme se observa no Quadro 4, considerando os seguintes critérios:

- I. Para análise do desempenho econômico-financeiro aqueles que oferecem respostas associadas a resultados e a capacidade de pagamento de obrigações; e,
- II. Para análise do desempenho produtivo das atividades: os mais citados entre os autores pesquisados, oferecendo que permitissem compreender os impactos produtivos mais importantes, segundo o que se observou na revisão teórica.

Quadro 4 – Indicadores para a Análise desempenho

Índices de desempenho financeiros/econômicos	Índices de desempenho produtivo leiteiro	Índices de desempenho avícola
Liquidez Corrente	Vacas em Lactação	Eficiência Produtiva
Liquidez Geral	Vacas Secas	Conversão Alimentar

Endividamento Geral	Produtividade do Sistema	Mortalidade
Lucratividade	Produtividade por Vaca	
Rentabilidade	Produção Diária por Animal	
Ponto de Equilíbrio		

Fonte: Adaptado de (Iudicibus, Marion, (2009); Braga (2011); Martins (2003); Jordan, Ross e Westerfield, (2011); Assaf Neto (2007); Warren, Reeve e Fess (2003); REZENDE; NOBREL, COUTINHO (2009); CAMARGO, NOVO (2009); ALMEIDA (2012); EMBRAPA (2016);), 2017.

Assim, com vistas a obtenção dos dados necessários para o cálculo dos indicadores apresentados, foram estruturadas questões, as quais compuseram um roteiro e serviram de base para a coleta de dados na propriedade e posterior análise, conforme se pode observar no Quadro 5.

Quadro 5 - Roteiro de coleta de dados

OBJETIVO	QUESTÃO
DESEMPENHO DA AVICULTURA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o peso médio das aves? 2. Qual a idade do abate das aves? 3. Qual o intervalo de dias entre lotes? 4. Qual o montante de ração consumida? 5. Qual o montante de aves alojadas? 6. Qual o montante de mortos? 7. Qual o montante de descartes?
DESEMPENHO DA BOVINOCULTURA LEITEIRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o montante total de vacas em lactação? 2. Qual o montante total de vacas secas? 3. Qual foi o montante de produção? 4. Qual o montante total de área utilizada na atividade? 5. Qual a produtividade total diária? 6. Qual a produção total de cada animal?
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram as quantidades vendidas de cada atividade? 2. Quais foram os preços recebidos em cada atividade? 3. Houveram outras receitas? Quais? 4. Quais foram os custos fixos de cada atividade e da propriedade? 5. Quais foram os custos variáveis de cada atividade? 6. Quais foram as despesas fixas de cada atividade e da propriedade? 7. Quais foram as despesas variáveis de cada atividade? 8. Houve incidência/pagamento de tributos? Quais? Em que valor? 9. Qual é o montante de bens e direitos de curto prazo da propriedade? 10. Qual é o montante de dívidas de curto prazo da propriedade? 11. Qual é o montante total de bens e direitos da propriedade? 12. Qual é o montante total de dívidas da propriedade?

Fonte: Dados Primários, 2018.

A coleta ocorreu por intermédio de: a) verificação in loco; b) análise documental realizada a partir dos registros diários da propriedade, uma vez que há essa cultura; c) pesquisa participante, uma vez que o pesquisador também contribui e conhece a realidade da propriedade.

Os dados coletados corresponderam ao período de julho de 2016 a junho de 2017. Uma vez coletados, os dados foram organizados em planilha eletrônica, no qual foram consolidados em períodos de dois meses – tempo de duração de um lote de aves e preparo para recebimento do lote seguinte. O mesmo foi feito quanto ao desempenho leiteiro, o qual, embora passível de identificação mensal, foi consolidado em bimestres, tornando assim possível se comparar o desempenho avícola com o desempenho leiteiro.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os dados já consolidados em períodos bimestrais, os mesmos serviram de base para o cálculo dos indicadores identificados e propostos para análise do case. Em seguida os mesmos foram interpretados segundo seu significado técnico.

Perpassando as concepções de Gil (2010), a interpretação dos dados é um processo que ocorre simultaneamente à coleta, e não possui necessariamente uma sequência de análise. Michel (2009) discorre que seu propósito é a geração de conhecimento novo, buscando os princípios, de onde vêm os resultados, tendo por função desvendar as características e iniciativas básicas do fenômeno.

Para a referida análise foram considerados padrões de desempenho e de rentabilidade do mercado no que se refere ao desempenho financeiro e parâmetros obtidos através da literatura, indicando no que se refere aos indicadores produtivos.

4 ESTUDO DE CASO

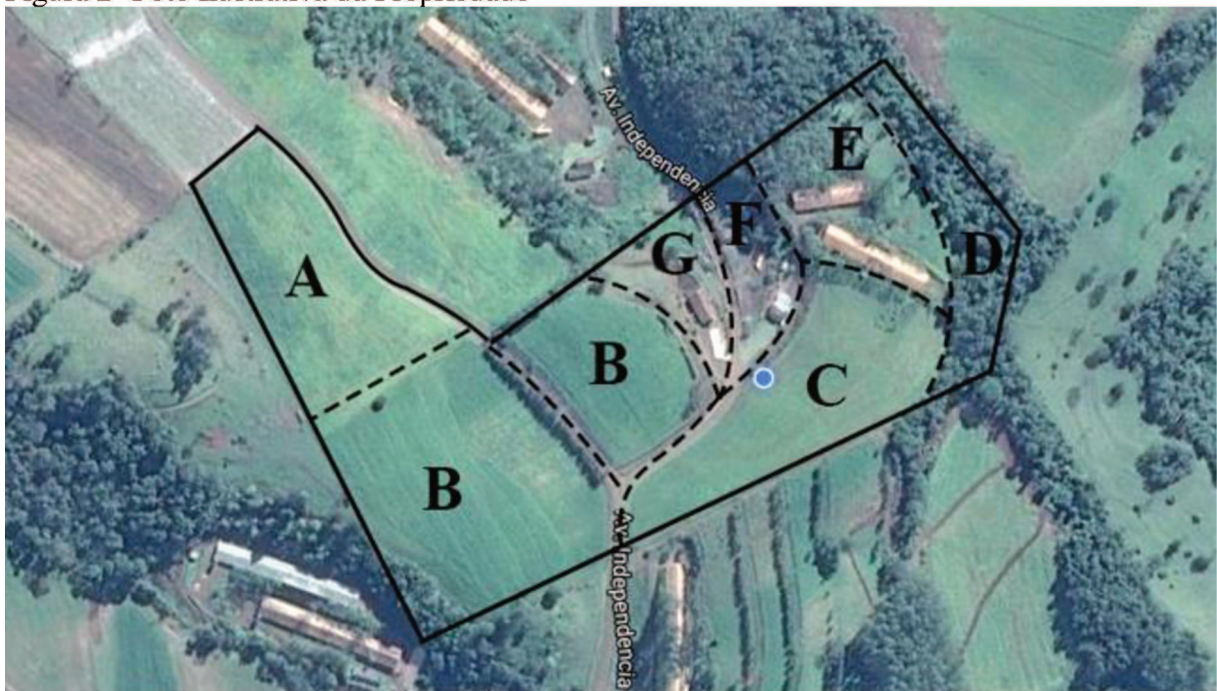
O presente capítulo apresenta o estudo de caso realizado, seguindo a ordem do roteiro demonstrado no capítulo 3, contemplando uma propriedade rural familiar, de pequeno porte, situada no município de Nova Erechim-SC.

4.1 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

A propriedade em estudo está localizada no município de Nova Erechim/SC, na comunidade da Linha Guabiroba. No local é desenvolvido atividades referentes a bovinocultura de leite e a avicultura. Desde muito jovem o Senhor Nédio Solivo trabalha juntamente com sua mãe e seus irmãos na agricultura. No ano de 1987 casou-se com Ivete Maria Sandrin, herdando 9 hectares de terra. No local trabalharam e tiveram 3 filhos: Paula, Cristian e Mateus, sendo que residem na propriedade apenas o casal e o filho mais novo, Mateus.

A propriedade conta com 2 hectares de terra arrendada, destinados ao plantio de milho para silagem. No total trabalhado pela família, há 11 hectares, sendo 7,4 utilizado para o gado leiteiro, 2 hectares para reservas legais e APPs e 1,6 hectares de instalações, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2- Foto Ilustrativa da Propriedade



Fonte: Google Maps, 2017.

Como está identificado na Figura 2, os espaços da letra "B" estão destinados a pastagens perenes para o gado leiteiro, "A" e "C" locais destinados à plantação de milho para silagem, sendo "A" os dois hectares de terra arrendado, "G" galpões e estrebaria, "E" aviários, "D" área de preservação permanente, "F" moradia e área de lazer.

Destaca-se, que para a utilização da atividade avícola é utilizada de 0,8 hectares de área de terra, já para a bovinocultura de leite é utilizado de 7,4 hectares.

Conta também com algumas construções na propriedade, com diferentes portes como se observa na no Quadro 6.

Quadro 6 – Áreas das construções

INSTALAÇÕES	M ²
Galpão avícola 1	600m ²
Galpão avícola 2	900m ²
Galpão de Máquinas	320m ²
Galpão de estrebaria	360m ²
Residência	150 m ²

Fonte: Dados primários, 2017.

A propriedade em estudo tem definido sua missão, visão e valores, os quais foram elaborados no período de 2011 com a ajuda do pesquisador Cristian Solivo, quando o mesmo realizou um planejamento estratégico para a propriedade. Com posteriores ajustes, a partir das necessidades visualizadas, explícitos da seguinte maneira:

Missão: Prover a produção de alimentos de forma a assegurar a qualidade e bem-estar social com garantia de resultado.

Visão: Conquistar a excelência na gestão com resultados econômicos e qualidade de vida garantindo a sustentabilidade dos negócios.

Valores: Prezar pelo comprometimento de todos, a fim de garantir um ambiente de ética, respeito e responsabilidade na condução das atividades.

Figura 3 – Brasão da Propriedade



Fonte: Dados Primários, 2017.

Conforme pode ser visualizado na Figura 3, a propriedade conta também com seu brasão, sendo o mesmo realizado com o apoio da cooperativa agroindustrial filiada junto à propriedade. O brasão, bem como a referência a cooperativa mencionada estão identificados na entrada da propriedade, junto ao portal. A propriedade tem 30 anos de atuação, estando na atividade avícola há 22 anos e na atividade do leite há 25 anos.

4.2 RESULTADOS DO ESTUDO

Os dados coletados, organizados por atividade produtiva, foram obtidos com a aplicação do roteiro de coleta de dados. As informações obtidas constam nas tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2: Desempenho da Avicultura

QUESTÃO	RESPOSTAS					
	1º bim.	2º bim.	3º bim.	4º bim.	5º bim.	6º bim.
1- Peso médio das aves	2,599	3,003	3,133	2,830	3,100	2,595
2- Idade de abate das aves	47,14	45,92	47,57	48,52	50,83	44,66
3- Dias de intervalo	20	14	17	15	25	18
4- Total de ração consumida	77.506	73.566	80.926	88.661	96.739	80.590
5- Total de aves alojadas	17.000	14.600	15.000	17.800	17.300	17.300
6- Total de aves mortas	384	434	480	376	543	76
7- Total de aves descartadas	36	56	47	42	62	76

Fonte: Dados Primários, 2017.

Tabela 2, organizada em bimestres, uma vez que para análise da avicultura se da bimestralmente devido seu tempo de produção, ou seja para a produção de um lote, leva em média 47 dias.

Tabela 3: Desempenho da Bovinocultura Leiteira

QUESTÃO	RESPOSTAS					
	1º bim.	2º bim.	3º bim.	4º bim.	5º bim.	6º bim.
1- Total vacas em lactação	14	16	15	15	9	9
2- Total vacas secas	3	2	1	1	2	3
3- Total da Produção Realizada	19.945	20.847	17.265	13.576	7.915	9.410
4- Total da área utilizada em hectares	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
5- Produtividade total diária	321,69	341,75	283,03	230,10	129,75	154,26
6- Produtividade total por animal	22,97	21,35	18,86	15,34	14,41	17,14

Fonte: Dados Primários, 2017.

Tabela 3, do mesmo modo que a Tabela 2 é analisada em bimestre, porém sua entrada de produção é mensal, a mesma foi coletada bimestralmente para poder analisar e comparar os dados com a atividade da avicultura.

Tabela 4: Desempenho Econômico-financeiros

QUESTÃO	RESPOSTAS					
	1º bim.	2º bim.	3º bim.	4º bim.	5º bim.	6º bim.
1- Total de aves vendidas.	16.643	14.236	14.513	17.604	16.934	17.252
1- Total de litros de leite vendidos	19.945	20.847	17.265	13.576	7.915	9.410
2- Preço recebido por aves	0,71	0,75	0,72	0,76	0,77	0,72
2- Preço recebido p/ litro de leite	1,57	1,23	1,12	1,26	1,33	1,33
3- Receita animais de descarte	2.390,97	1.976,36	2.393,91	6.850,94	0,00	0,00
4- Custos fixos avícolas	6.032,00	7.703,45	8.276,57	9.327,05	2.873,06	2.873,06
4- Custos fixos bovinocultura	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06
5- Custos variáveis avícolas	108,00	78,00	84,00	123,00	102,00	115,00
5- Custos variáveis bovinocultura	11.347,04	13.646,74	9.464,89	4.263,94	4.688,94	8.120,44
6- Despesas fixa avícola	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
6- Despesas fixas bovinocultura	3.540,00	3.540,00	3.540,00	3.540,00	1.600,00	1.600,00
7- Despesas variáveis avícola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7- Despesas variáveis bovinocultura	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8- Funrural	250,00	245,00	220,00	278,00	256,00	243,75
9- Bens e direitos curto prazo				38.447,00		
10- Dividas e obrigação curto prazo				14.439,97		
11- Total bens e direitos				1.015.747,00		
12- Total dividas e obrigações				69.563,44		

Fonte: Dados Primários, 2017.

Com a disponibilização dos dados, os mesmos foram utilizados no cálculo de indicadores e demais análises quanto ao desempenho de cada atividade da propriedade, conforme se observa a seguir.

4.2.1 Indicadores e Análise da Atividade Avícola

Para análise da atividade avícola foram calculados e interpretados os índices de conversão alimentar e de mortalidade. O índice de eficiência produtiva (EP) foi acrescentado a esta análise, uma vez que se trata de indicador importante. No entanto, o mesmo não foi obtido com os dados, uma vez que é fornecido pela empresa integradora com base no comportamento do conjunto das propriedades integradas, sendo possível apenas analisá-lo. Na Tabela 5 são apresentados os referidos índices.

Tabela 5 Índices Produtivos

Índices	Lote 134	Lote 135	Lote 136	Lote 137	Lote 138	Lote 139
EP*	307	375	366	324	324	322
Conversão Alimentar	1,708	1,644	1,611	1,575	1,675	1,783
Mortalidade (%)	2,26	2,97	3,20	2,11	3,139	0,439

Fonte: Dados Primários e (*) dados de relatório da empresa integradora AURORA (2016/2017).

Os dados de eficiência produtiva, fornecidos pela empresa integradora, de forma que, ao término do lote, o produtor recebe uma avaliação com todos os dados de eficiência produtiva, que a empresa considera relevantes. A partir disso, cabe ao produtor analisar seus índices, bem como identificar os pontos fortes e fracos, efetuando melhorias, se necessárias.

De maneira interligada, os índices de conversão alimentar e mortalidade definem o índice de EP (Eficiência Produtiva), este se constituindo em uma média de todos os produtores da empresa integradora, permitindo assim que o produtor conheça seu desempenho em relação aos outros produtores. Observa-se que, no caso em estudo, os lotes de número 134, 137 e 138, ficaram acima da média informada pela empresa em seus relatórios. Já os lotes de número 135 e 136, embora tenham obtido EP maior do que o constatado no lote 134 ficou abaixo da média da empresa. Esse comportamento decorre da elevação do EP informado pela empresa por se tratar do mês de abate das aves, envolvendo todos os produtores integrados.

Para o alcance de bons resultados é necessário se atingir conversões menores que 1,7 e mortalidade abaixo de 3%, no caso em estudo apenas os lotes 134 e 139 obtiveram conversões maiores do que o recomendado. Quanto a mortalidade, se observa que os lotes (136 e 138) obtiveram mortalidade acima de 3%.

Se observou que as escalas de retorno de novos lotes, possuem uma variação de tempos diferentes, resultando em uma média de 46,3 dias para o abate e intervalos médios de 18,2 dias. No que se refere ao prazo de entrega das aves as definições ocorrem pela integradora, não sendo possível intervenções do integrado. O que se observa é que, a integradora considera o desempenho do último resultado de EP do lote gerado pelo produtor para a definição de prazos,

(=)Resultado Líquido	2.826,64	50,22	-(731,47)	1.050,95	2.021,60	1.073,34
-----------------------------	-----------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------

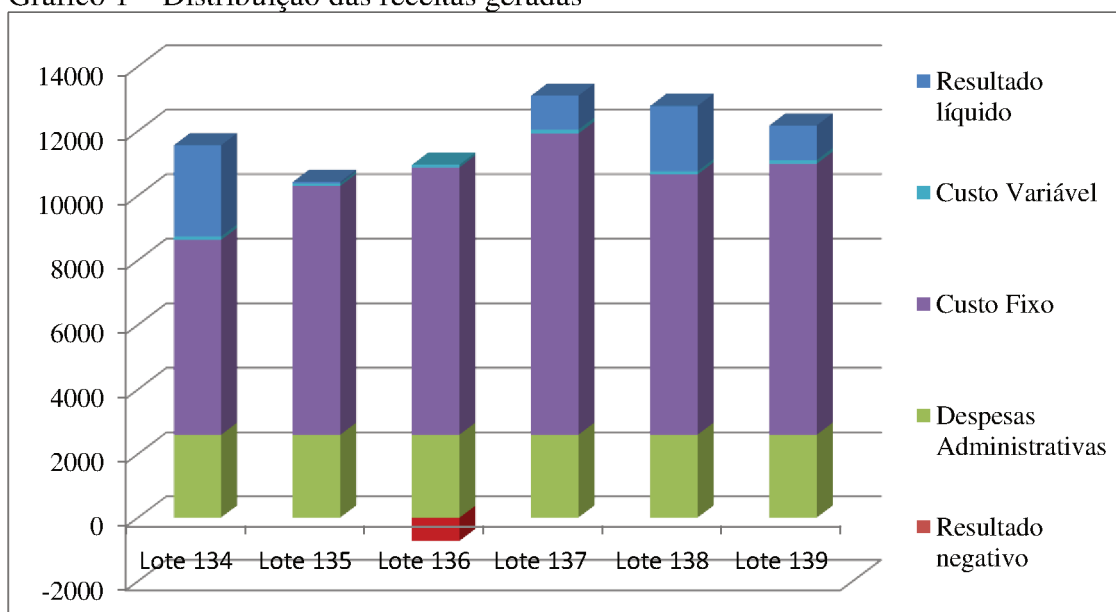
Fonte: Dados Primários, 2017.

Analisando o demonstrativo de resultado, se verifica que o lote 136 apresentou a menor receita dentre os lotes analisados e, conseqüentemente, o menor resultado, convertendo seus esforços em um prejuízo líquido de R\$ 731,26. A análise não surpreende, uma vez que os custos fixos, que tem elevada participação nos gastos da propriedade, não acompanham a redução de receitas. Além disso, nesse período os custos fixos aumentaram – devido ao maior consumo de lenha para aquecimento, por se tratar de período de frio – agravando assim o desempenho.

As receitas geradas na avicultura apresentaram pouca oscilação de um lote para outro. Esse comportamento é comum mediante a relativa estabilidade produtiva e estrutural da propriedade. O cálculo das receitas tem origem nos preços pagos pela integradora com essa finalidade, descontados os materiais, insumos e produto recebidos da integradora e necessários para a produção.

Os lotes 134, 135, 137, 138 e 139 apresentaram uma margem líquida positiva, com alguma variação de um para o outro, sendo que a receita não foi a principal responsável pelo fato, onde no lote 137 obteve a maior receita líquida, porém, o menor retorno, destacando que o custo fixo é o principal responsável pelos resultados, cabe ao gestor encontrar o custo/benefício para melhor produzir e obter renda. Para melhor identificar as variações o gráfico demonstra claramente os gastos e resultados.

Gráfico 1 – Distribuição das receitas geradas



Fonte: Dados Primários, 2017.

Logo, a receita bruta é a soma de todos os fatores elencados no Gráfico 1, ou seja, Resultado Líquido, Funrural, Despesas Administrativas, Custos Variáveis e Custos Fixos. Já, no caso em que o resultado é negativo, a análise deve considerar que a receita gerada foi insuficiente para cobrir todos os gastos. Com destaque aos custos fixos e as despesas administrativas.

Para melhor compreender a atividade e monitorar seu desempenho com metas, analisar o ponto de equilíbrio é importante, uma vez que o cálculo oferece subsídios para análise da relação entre os custos e a produção, com isso, também é possível se estruturar uma linha de tempo contemplando a margem de segurança, entre outros elementos de planejamento para que os gastos não ultrapassem as receitas. A Tabela 8 se apresenta os resultados dos cálculos realizados por lote, agora estruturados segundo uma ótica de custeio variável, para facilitar as análises que seguem.

Tabela 8: Base para Cálculo do Ponto de Equilíbrio avícola.

Lotes	Produção (qt)	Preço por unidade (R\$)	Receitas (R\$)	CV e DV (R\$)	MC Total (R\$)	MC Unitária (R\$)	CF e DF (R\$)	Resultado Líquido (R\$)
134	16.616	0,71	11.816,64	358,00	11.458,64	0,69	8.632,00	2.826,64
135	14.166	0,75	10.676,67	323,00	10.353,67	0,73	10.303,45	50,22
136	14.520	0,72	10.449,10	304,00	10.145,10	0,70	10.876,57	-731,47
137	17.424	0,77	13.379,00	401,00	12.978,00	0,74	11.927,05	1.050,95
138	16.757	0,78	13.039,76	358,00	12.681,76	0,76	10.660,16	2.021,60
139	17.224	0,72	12.421,93	358,75	12.063,18	0,70	10.989,84	1.073,34

Fonte: Dados Primários, 2017.

Como está demonstrado na Tabela 8, há uma proximidade muito grande entre as receitas e a margem de contribuição total. Obviamente, como se pode observar, isso ocorre em função de haverem poucos custos e despesas variáveis – em média 2,93% do total de receitas. Assim, a receita fica mais de 97% disponível para a cobertura dos custos e despesas fixas e a geração de resultados. Decorrente desses dados, se observam os cálculos constantes da tabela 9, para o ponto de equilíbrio e margem de segurança:

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança

Lotes	PEC (qt)	PEC (R\$)	MS (qt)
134	12.517	8.901,69	4.099
135	14.097	10.624,88	69
136	15.567	11.202,49	-1.047
137	16.013	12.295,58	1.411
138	14.086	10.961,09	2.671

139

15.691

11.316,67

1.533

Fonte: Dados Primários, 2017.

Evidencia-se que a melhor margem de segurança, ou seja o lote em que há mais distância entre o produzido e o equilíbrio foi o lote de número 134, o qual também foi o mais lucrativo, embora tenha sido o lote com menor preço dentre todos. No lote 135 se verificou a maior fragilidade, uma vez que o ponto de equilíbrio foi atingido praticamente no limite no caso do lote 135 e não foi alcançado no lote 136. Naturalmente, ambos ficaram com pouca margem de segurança ou com margem negativa – quando durante o período não se consegue alcançar o ponto de equilíbrio.

Assim, embora haja uma dependência estrutural e relacionada ao próprio modelo de integração, a necessidade de maior volume para a geração de melhores resultados é ponto pacífico. No caso em questão, a afirmativa não se confirmou uma vez que os custos e despesas fixas foram bem menores no lote 134, possibilitando que, mesmo com uma quantidade intermediária e menor preço obtido, se gerasse o maior lucro dentre os lotes analisados. Esse comportamento, tendo em vista os custos fixos médios, não tende a se repetir com facilidade, sendo assim, se entende que deva ser tratado como exceção e considerado para todos os fins que a relação entre quantidade é um melhor elemento de análise, fato que se comprova nos dados ao se observar o comportamento das receitas e dos gastos ocorridos no lote 138, por exemplo.

Ainda quanto ao desempenho, é fundamental considerar a viabilidade do investimento. No estudo realizado o valor do investimento em benfeitorias, máquinas, equipamentos e área de terra indica um prazo de retorno de 233 bimestres, calculado a partir do resultado líquido médio bimestral (R\$ 1.150,21) e o investimento calculado como específico da atividade avícola (R\$ 268.450,00), envolvendo instalação do galpão e a área de terra a valores atuais de mercado.

O prazo de retorno demonstra, portanto, que necessitaria de 39 anos para se recuperar o capital investido. Se trata de um prazo longo e não atrativo devido sua baixa rentabilidade, a qual pode ser calculada com os mesmos valores, indicando 2,57% de rentabilidade anual, aproximadamente, sabendo que constantemente são exigidas novas adequações e melhorias na atividade.

4.2.2 Desempenho da Atividade de Bovinocultura Leiteira

Os índices produtivos podem explicar muitos resultados financeiros, ou seja, os comportamentos produtivos refletem seus resultados positivos e negativos diretamente nos indicadores financeiros. Para a análise dos indicadores produtivos do estudo, foram considerados os dados sobre a produção necessários ao cálculo de alguns indicadores de desempenho mais relevantes, conforme se observa na Tabela 10.

Tabela 10: Indicadores Produtivos

Indicadores	Média Anual
Vacas em Lactação	87%
Vacas Secas	13%
Produtividade do sistema	823 litros
Produtividade por Vaca Lactante	18,6 litros

Fonte: Dados Primários, 2017.

O índice de vacas em lactação apresentou um percentual de 87% e as vacas secas 13%, indicando um manejo adequado do rebanho. Se verificou também, que a propriedade em estudo alcança uma produtividade do sistema de 823 litros de leite por hectare ao ano, correspondendo a 18,6 litros por animal/ha/ano, em um sistema de manejo mais convencional, onde os animais são levados até a sua fonte de alimento (pasto).

Com relação aos dados financeiros, os mesmos foram coletados mensalmente e consolidados bimestralmente, de modo compatível ao período de um lote da atividade avícola, facilitando assim as análises comparativas entre as atividades e uma análise global do desempenho da propriedade.

A coleta se iniciou no mês de julho de 2016 até junho de 2017, resultando, também, nos dados/custos que se apresentam nas Tabelas 3 e 4, detalhados nas Tabelas 11 e 12.

Tabela 11: Custos Variáveis

Custos Variáveis	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	Jan/Fev	Mar/Abr	Mai/Jun
Silagem	2.135,00	2.300,00	1.880,00	974,00	1.170,00	1.840,00
Ração (concentrado)	6.933,10	6.941,80	6.150,96	2.046,00	1.826,00	3.556,50
Sal mineral	858,00	735,00	187,00	150,00	250,00	1.230,74
Material de consumo	242,00	521,00	123,00	153,00	237,00	299,00
Medicamentos	1.150,00	1.723,00	930,00	834,00	1.040,00	920,37
Outros	28,94	1.425,94	193,93	106,94	165,94	273,83
Total	11.347,04	13.646,74	9.464,89	4.263,94	4.688,94	8.120,44

Fonte: Dados Primários, 2017.

Quanto ao item material de consumo, o mesmo é formado pela soma dos componentes utilizados no dia a dia da propriedade para a realização da limpeza de cada animal antes e

durante sua produção. Referente aos valores alocados como “outros”, se referem a complementos na alimentação, como proteínas e gorduras em concentrados.

Na Tabela 12, destaca a inclusão da mão de obra, paga para o produtor que trabalha na atividade e a depreciação possui como base a depreciação dos animais produtivos, uma vez que os demais imobilizados já estão totalmente depreciados.

Tabela 12 – Custos Fixos

Custos Fixos	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	Jan/Fev	Mar/Abr	Mai/Jun
Mão de obra	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciação	873,06	873,06	873,06	873,06	873,06	873,06
Total	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06

Fonte: Dados Primários, 2017.

Tendo em vistas os custos apresentados, o gestor precisa estar atendo as necessidades de materiais, uma vez que esses itens variam quantitativamente de um para outro período. Um planejamento de materiais deve ser realizado para que a propriedade como um todo não comprometa sua produção, bem como, não gere perdas.

Após o levantamento de informações, foi elaborado um Demonstrativo de Resultado (DR) da atividade leiteira, como pode ser visualizado na Tabela 13.

Tabela 13- Demonstrativo de Resultado Bovinocultura Leiteira

	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	Jan/Fev	Mar/Abr	Mai/Jun
Receita Bruta	33.604,89	27.513,93	21.730,71	23.888,82	10.526,95	12.421,93
(-) Desp. Variáveis (Funrural)	850,00	745,00	734,00	822,00	797,00	783,00
Custos Variáveis	11.347,04	13.646,74	9.464,89	4.263,94	4.688,94	8.120,44
(=) Margem de Contribuição	21.407,85	13.122,19	11.531,82	18.802,88	5.041,01	3.518,49
Custos Fixos	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06	2.873,06
Despesas Fixas (Adm)	3.540,00	3.380,00	2.980,00	3.120,00	1.600,00	1.600,00
Resultado Líquido	14.994,79	6.869,13	5.678,76	12.809,82	567,95	-954,57

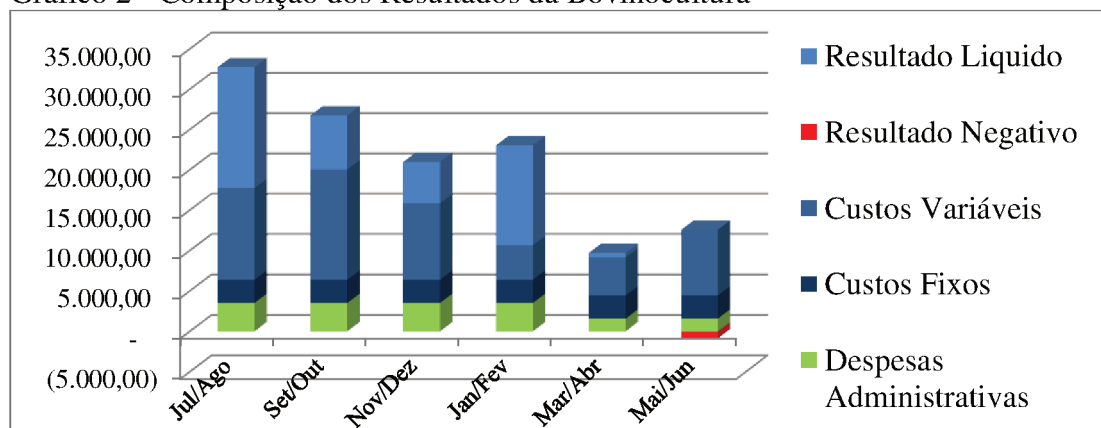
Fonte: Dados Primários, 2017.

Se observa que os resultados da atividade foram mais relevantes no primeiro e no quarto bimestres analisados, com uma margem líquida de 44,62% e 53,62%, respectivamente. Já, nos últimos dois bimestres analisados essa rentabilidade cai para 5,40% em março e abril e se torna negativa, com -7,68% em maio e junho. As explicações para a forte redução de lucros e o desempenho negativo nos últimos bimestres se dá pela redução do plantel, em função de ocorrência de doença no rebanho leiteiro.

Já no quarto bimestre o resultado afetado pela infecção do rebanho. No entanto o impacto financeiro foi menor naquele momento, pois houveram indenizações dos animais abatidos, aumentando as receitas do período.

O Gráfico 2 facilita a compreensão da composição dos gastos em relação às receitas.

Gráfico 2 - Composição dos Resultados da Bovinocultura



Fonte: Dados Primários, 2017.

Observa-se que, diferentemente da atividade avícola, neste caso há uma presença maior de custos variáveis, seguidos dos custos fixos e das despesas administrativas. Ao se observar agrupados, se percebe que nos primeiros períodos analisados os gastos fixos representam cerca de 50% dos gastos variáveis e aproximadamente 20% do total de receitas. Com o passar dos períodos esse percentual se torna crescente, avançando a 32% em março/abril e 42% em maio/junho.

Assim, embora com custos elevados é possível perceber que a atividade leiteira evidencia resultados líquidos em bons níveis em relação a receita gerada, apontando viabilidade do negócio. No entanto, em função da situação pontual de infecção do rebanho e consequente perda de capacidade produtiva, se torna importante conhecer quais são os limites mínimos de produção e vendas para manter a atividade. Esse cálculo se apresenta possível por intermédio do ponto de equilíbrio, exposto na tabela 14.

Tabela 14: Base para cálculo do Ponto de Equilíbrio Leiteiro

Bimestres	Produção (Lt)	Preço por unidade (R\$)	Receitas (R\$)	CV e DV (R\$)	MC Total (R\$)	MC Unitária (R\$)	CF e DF (R\$)	Resultado Líquido (R\$)
Jul/ago	19.945	1,565	33.604,89	12.197,04	21.407,85	1,073	6.413,06	14.994,79
Set/out	20.847	1,225	27.513,93	14.391,74	13.122,19	0,629	6.253,06	6.869,13
Nov/dez	17.265	1,120	21.730,71	10.198,89	11.531,82	0,668	5.839,06	5.678,76
Jan/fev	13.576	1,255	23.888,82	5.085,94	18.802,88	1,385	5.993,06	12.809,82
Mar/abr	7.915	1,330	10.526,95	5.485,94	5.041,01	0,637	4.473,064	567,95
Mai/jun	9.410	1,330	12.421,93	8.903,44	3.518,49	0,700	4.473,06	(954,57)

Para maior compreensão de como avaliar seus custos, o ponto de equilíbrio é uma ótima ferramenta para auxiliar na hora de identificar o quanto o produtor deve produzir no mês. O ponto de equilíbrio é demonstrado da maneira em que os seus custos totais se igualam a sua receita, a tabela 15 mostra os resultados bimestrais de quanto o produtor precisa produzir para que alcance esse ponto.

Tabela 15 - Ponto de Equilíbrio da atividade de bovinocultura de leite

Bimestre	PEC (qt)	PEC (R\$)	MS (qt)
Jul/ago	6.726,05	10.526,27	13.218,95
Set/out	11.695,63	14.327,14	9.151,37
Nov/dez	11.032,21	12.356,08	6.232,79
Jan/feve	6.807,41	8.543,30	6.768,59
Mar/abr	7.023,25	9.340,92	891,75
Mai/jun	11.653,69	15.499,41	- 2.243,69

Fonte: Dados primários, 2017.

A Tabela 15 representa os resultados em bimestre, logo todos os valores de custo fixo, despesa fixa e margem são referentes ao bimestre em análise, identificando o quanto a propriedade deve produzir para chegar ao seu ponto de equilíbrio, ou seja, deste exato momento em diante o produtor passará a obter retorno dos seus gastos desembolsados.

Verifica-se que a melhor margem de segurança, foi o bimestre de jul/ago, sendo também o mais lucrativo, tendo em vista que houve o melhor preço recebido dentre todos os bimestres. Nos demais bimestre teve um retrocesso das margens, gradativamente se agravando no bimestre de mar/abr, enfatizando que foi devido aos problemas enfrentados com sanidade animal.

Identifica ainda que os custos não declinam nas mesmas proporções que as receitas, muito provável seja o efeito da produtividade, visto que para tentar segurar a produção alta, o produtor elevou seus custos com medicamentos (bustin) e concentrado (ração).

Visto assim que para os melhores resultados, a produção impacta diretamente, sendo o ponto principal no alcance das metas, logo que os preços recebidos são tabelados pela empresa em que o produto é vendido, enfatizando assim a produção como ponto central de análise.

Quanto ao seu desempenho, é essencial considerar a viabilidade do investimento. No estudo realizado o valor do investimento em benfeitorias, máquinas, equipamentos de ordenha canalizada (usada atualmente na propriedade), animais produtivos (15) e área de terra indica um prazo de retorno de 64 bimestres, calculado através do resultado líquido médio bimestral

(R\$ 6.470,98) e investimento da atividade bovinocultura leiteira (411.350,00) utilizando valores reais de mercado.

4.3 DESEMPENHO GLOBAL DA PROPRIEDADE

Com base nos dados das atividades apresentadas, se elaborou, neste item, uma análise geral da propriedade, a qual reflete os dados conjuntos apresentados sobre o desempenho avícola e leiteiro como suas principais fontes de resultados.

A Tabela 16 apresenta o Demonstrativo de Resultado da propriedade, contemplando as duas atividades.

Tabela 16 - Demonstrativo de Resultado da Propriedade

Descrições	Jul/Ago	AV	Set/Out	AV	Nov/Dez	AV	Jan/Fev	AV	Mar/Ab r	AV	Mai/Jun	AV
Receita Bruta	45.421,53	100,00	38.190,60	100,00	32.179,81	100,00	37.267,82	100,00	23.566,71	100,00	24.843,86	100,00
(-) Funrural	1.100,00	2,42	990,00	2,59	954,00	2,96	1.100,00	2,95	1.053,00	4,47	1.026,75	4,13
(-) Custos Variáveis	8.632,55	19,01	10.304,00	26,98	10.877,12	33,80	11.927,60	32,01	8.660,71	36,75	9.734,79	39,18
Margem de Contribuição	35.688,98	78,57	26.896,60	70,43	20.348,69	63,23	24.240,22	65,04	13.853,00	58,78	14.082,32	56,68
Custos Fixos	7.123,61	15,68	7.123,61	18,65	7.123,61	22,14	7.123,61	19,11	7.123,61	30,23	7.123,61	28,67
Despesas Fixas	4.040,00	8,89	3.880,00	10,16	3.480,00	10,81	3.620,00	9,71	2.100,00	8,91	2.100,00	8,45
Resultado Líquido	24.525,37	54,00	15.892,99	41,61	9.745,08	30,28	13.496,61	36,22	4.629,39	19,64	4.858,71	19,56

Fonte: Dados Primários, 2017.

Por fim, é visível a queda do resultado líquido da propriedade com percentuais que ultrapassam os 80% de queda.

Verifica-se que a margem de contribuição obteve um retrocesso gradativo ao longo dos períodos, com percentuais iniciais de 78,57% no primeiro bimestre, e 56,68% no último bimestre de análise. Com relação as despesas fixas, se mantem um padrão com pouca variação percentual ao longo do período.

Os custos variáveis em pontos percentuais obtiveram um acréscimo quanto as receitas brutas, porém os custos praticamente se manterão na mesma proporção, o que impactou nesses índices percentuais elevados foi a baixa receita obtida.

Avaliando o balanço patrimonial da propriedade, se observa um fim do ano safra, em junho de 2016, com um patrimônio total de mais de um milhão de reais investido na propriedade, sendo que muitas pequenas empresas não possuem capital tão elevado e necessitam de um gestor capacitado, demonstrando assim, o valor que o gestor possui para administrar, conforme pode se observar na Tabela 17.

Tabela 17 - Balanço Patrimonial

ATIVO	30/06/2017	AV	30/06/2016	AV	AH
ATIVO	1.080.248,00	100	1.015.747,00	100	6,35
Circulante	50.648,00	4,69	38.447,00	3,79	31,73
Caixa	22.000,00	2,04	8.000,00	0,79	175,00
Estoque de PA	6.175,00	0,57	6.333,00	0,62	- 2,49
Estoque de PE	5.100,00	0,47	5.600,00	0,55	- 8,93
Estoque MP	17.373,00	1,61	18.514,00	1,82	- 6,16
Não Circulante	1.029.600,00	95,31	977.300,00	96,21	5,35
Animais	62.500,00	5,79	91.000,00	8,96	- 31,32
Produtores					
Maquinas	162.600,00	15,05	140.300,00	13,81	15,89
Benfeitorias e	204.500,00	18,93	206.000,00	20,28	- 0,73
Construções					
Imóvel (área de terra)	540.000,00	49,99	540.000,00	53,16	-
Investimento	60.000,00	5,55	-	-	
PASSIVO	1.080.248,00	100,00	1.015.747,00	100	6,35
Circulante	15.559,96	1,44	14.439,97	1,42	7,76
Financiamento	15.559,96	1,44	14.439,97	1,42	7,76
Não circulante	45.356,33	4,20	55.123,47	5,43	- 17,72
Financiamento	45.356,33	4,20	55.123,47	5,43	- 17,72
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.019.331,71	94,36	946.183,56	93,15	7,73
Capital Social	946.183,56	87,59	946.183,56	93,15	-
Reservas de lucros	73.148,15	6,77	*		

Fonte: Dados Primários, 2017.

*Os resultados até junho de 2016 se encontram incorporados no capital social daquele ano.

Ao se levantar os dados necessários para a elaboração do balanço patrimonial, foram avaliados conforme o seu estado de uso do objeto, levando para o balanço o seu valor real, ou seja, já considerando que a depreciação está embutida nos valores.

Ao concluir o balanço de 30/06/2016, pode elaborar uma análise vertical identificando que o ativo da propriedade rural, 96,21% está localizado no não circulante, e somente 3,79% no ativo circulante.

Sendo assim, é possível que haja um ativo não circulante elevado, devido aos altos custos de investimentos que a propriedade necessita para à produção. No ativo se verifica que, dos 0,79% do circulante está realmente disponível para o gestor o restante ainda não foi transformado em caixa. Outro ponto importante a destacar, verificamos que o capital necessário

para poder dar o giro na propriedade é elevado, uma vez que para o seu processo produtivo ela depende de capitais fixos e de elevado valor.

Já observando o passivo da propriedade em estudo, na primeira vista pode-se identificar o grau de endividamento baixíssimo da propriedade logo que 93,15% está alocado em seu patrimônio líquido e apenas o restante são capital de terceiros.

Diferentemente no fechamento do ano seguinte do balanço, havendo modificações pontuais e relevantes ao contexto geral.

No ativo circulante o caixa da propriedade fecha com 2,04% do ativo, um acréscimo relevante considerado o ano de 2016, já no ativo não circulante dois pontos cruciais de análise, sendo o primeiro os animais produtivos, necessários para a produção a andamento da propriedade teve um retrocesso, logo afeta diretamente a produção da propriedade, sendo assim um ponto negativo e em um segundo o investimento realizado pela propriedade que se refere a terreno adquirido em área urbana, o que retira patrimônio da atividade principal da propriedade.

Na análise horizontal do balanço verificam se aspectos positivos, sendo um aumento em seu ativo circulante em 31,73%, aumentando assim, a sua solvência, ou seja, sua capacidade de pagar seus financiamentos, além do patrimônio líquido da empresa em que teve um aumento de 7,73%. Já nos aspectos negativos observa se que o aumento do ativo circulante foi uma queda nos não circulantes, ou seja, o gestor se desfez de seus capitais imobilizados para torná-los circulantes, muito pertinente destacar que a propriedade em estudo passou por uma crise de sanidade animal, sendo esses animais abatidos, explicando a queda nos imobilizados.

No passivo, as obrigações de longo prazo diminuíram em 17,72%, porém as de curto prazo se aumentaram em 7,76%, obrigações essas que devem tomar cuidado para que a propriedade não sofra com impactos de insolvência no futuro.

4.3.1 Liquidez

Observa-se na Tabela 18, os dados de cálculo dos índices de liquidez da propriedade:

Tabela 18 – Indicadores de liquidez

Liquidez Imediata	2015/2016	2016/2017	Varição
Liquidez Imediata	0,55	1,35	145,45%
Liquidez Corrente	2,66	3,19	19,9%
Liquidez Geral	14,60	16,63	13,9%

Fonte: Dados Primários, 2017.

É notável o grande aumento que a propriedade está dando em sua liquidez imediata, a fim de garantir imprevistos que ocorram no decorrer do dia a dia da empresa, devido as turbulências que ela vem passando, tende a se assegurar com uma liquidez imediata mais elevada, tendo uma variação de aumento, num ano para outro de 145,45%, porém muito recurso em caixa, não traz riquezas para a propriedade e está se desvalorizando.

A liquidez corrente tem como intuito analisar a solvência da empresa com base em seu ativo circulante e passivo circulante, entendendo que se trata de uma análise de curto prazo, onde pode indicar quais rumos à empresa deve tomar, e segundo autores evidenciados no referencial, a liquidez de maior importância.

Uma liquidez ótima com capacidade de solvência de três vezes os seus passivos, ou seja, para cada 1 real de dívida no curto prazo, o gestor possui 3,19 para pagar. Sendo mais fortemente evidenciado na liquidez geral, sendo que o produtor possui um capital grande em relação as suas dívidas, com índices extremamente altos.

A partir dos resultados obtidos através das pesquisas, observa-se que os resultados obtidos em relação a liquidez ótima, com índices que reforçam a capacidade de pagamento da propriedade, indicado por ativos três vezes maiores que passivos de curto prazo.

4.3.1 Rentabilidade

A rentabilidade das atividades da propriedade é apresentada referente aos dois últimos balanços realizado durante o estudo e assim identificado na Tabela 19.

Tabela 19 - Rentabilidade da Propriedade

Rentabilidade	Lucro	PL	%
Jul/agos	24.525,37	1.080.248,00	2,27
Set/out	15.892,99	1.080.248,00	1,47
Nov/dez	9.745,08	1.080.248,00	0,90
Jan/fev	13.496,61	1.080.248,00	1,25
Mar/abr	4.629,39	1.080.248,00	0,43
Mai/jun	4.858,71	1.080.248,00	0,45
Total/Ano	73.148,15	1.080.248,00	6,77

Fonte: Dados Primários, 2017.

Observa-se uma rentabilidade ligeiramente baixa, uma vez que seu capital anual é remunerado com 6,77%, ou seja, de todo o capital investido pelo proprietário, seu retorno será de 6,77% do seu capital, baixo se compararmos com uma simples conta poupança bancaria, que remunera aproximadamente 8% ao ano.

Sendo que nos primeiros dois bimestres foram responsáveis por 55,31% da rentabilidade de todo o ano, sendo que os outros quatro bimestres não responderam na mesma proporção. Se os resultados dos quatro bimestres restantes atingissem o resultado dos primeiros dois, teria uma rentabilidade 11,8%.

Nos bimestre de janeiro e fevereiro, obtiveram-se índices altos, muito prováveis dos imobilizados que foram vendidos (indenização de animal abatido).

A rentabilidade demonstra pouca atratividade, o que incentiva o êxodo rural, ou seja, a saída das pessoas residentes na agricultura, migrando para a cidade. Uma situação que os setores públicos tentam resolver ao passar dos anos.

No momento em que se encontra a propriedade em estudo, evidencia baixos retornos e investimentos iniciais muito elevados, porém como a propriedade já está estruturada ela usufrui, de ter alcançado uma zona de conforto após seus 30 anos de atuação. Outro ponto a se identificar é que mesmo com a queda da rentabilidade da propriedade, ela vem se demonstrando estável quanto sua situação financeira.

4.3.2 Endividamento Geral

Para reforçar a análise do balanço, o endividamento geral tem como intuito comprovar o que os indicadores de liquidez trouxeram para o estudo, demonstrando o quanto em porcentagem do ativo da propriedade está comprometido com capitais de terceiros, conforme mostra a Tabela 20.

Tabela 20 - Endividamento Geral.

Endividamento Geral	2015/2016	2016/1027	Varição
	6.84%	6.01%	(-12.13%)

Fonte: Dados Primários, 2017.

Este índice representado na Tabela 20 representa uma queda no endividamento geral, porém quanto menor estiver, melhor a situação financeira da propriedade.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DA PROPRIEDADE

Com as análises de cada atividade se identificou qual é a atividade mais rentável no momento, permitindo conduzir a gestão de modo a manter tais resultados e na medida do

possível ampliá-los. Enquanto na atividade menos rentável, investir esforços com o objetivo de maximizar os resultados.

Pode-se verificar, que a propriedade necessita de um planejamento estratégico e orçamentário para melhor delinear seus esforços e tomar as melhores decisões com relação onde investir e quando investir.

Com o estudo também se pode verificar o valor real que cada atividade remunera o capital investido, ou seja, na atividade avícola, o retorno do investimento é limitado mas não há necessidade de tantos recursos próprios e nem de área de terra muito extensa.

Também, pode-se identificar que mesmo se tratando de uma pequena propriedade rural familiar, seu capital precisa ser gerido da melhor maneira possível. Nesse sentido as análises horizontal e vertical facilitam a compreensão de como estão distribuídos os recursos na propriedade, sendo que o capital da propriedade está alocado na sua grande parte como imobilizado, ponto negativo, porém seu grau de endividamento é baixíssimo, não afetando assim a solvência da propriedade.

A propriedade tem uma gestão conservadora, não trabalha com muitos recursos de terceiros e está financeiramente estável. Sua rentabilidade não se encontra no momento muito atrativa, mas estável, permitindo um planejamento com vistas a reorganizar o retorno futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo buscou-se atender o objetivo principal de identificar as principais características e necessidades gerenciais de uma pequena propriedade rural, de modo a apresentar uma proposta contemplando a estruturação de informações e indicadores com vistas à análise de desempenho.

Dessa forma o estudo alcança seu primeiro objetivo específico que é apresentar uma base teórica sobre gestão da pequena propriedade rural e indicadores de desempenho. Dentro dessa perspectiva foi possível identificar as necessidades básicas de uma empresa rural, além de entender sobre os aspectos produtivos e o que os afetam, compreendendo que a gestão rural é ainda deficitária, deixando de analisar parâmetros importantes no momento da tomada de decisão.

Em um segundo instante o trabalho buscou identificar e selecionar indicadores e através do aporte teórico foi possível busca-los, tanto produtivos como financeiros, a fim de permitir que se possa haver um acompanhamento na gestão da propriedade para que tais venham a ajudar o gestor nos momentos mais críticos. Logo, identificados e selecionados os indicadores e os demais dados, formou-se uma fotografia da propriedade. Isso confirmou, desde o início, a importância da utilização de indicadores para gerar informações relevantes para a análise do desempenho e sua gestão.

Por fim, se buscou a realização do estudo de caso em uma pequena propriedade rural com vistas ao seu desempenho, no qual com a aplicação da pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois possibilitou identificar o desempenho e chegar a resultados a respeito do comportamento produtivo e financeiro de cada uma das duas atividades pesquisadas.

Além disso, outras contribuições surgiram do envolvimento com o trabalho, como é o caso da compreensão das necessidades de controle e acompanhamento constantes para um melhor desempenho, bem como quanto a alternativas de acompanhamento e elaboração de estrutura de itens e indicadores.

Para a propriedade o estudo contribuiu gerando informações importantes para a tomada de decisão, indicando viabilidade e retorno resultantes de cada atividade e da propriedade como um todo. Assim, contribuindo com o enriquecimento do conhecimento para a propriedade em estudo e uma visão acadêmica sobre a gestão das propriedades rurais familiares e sua necessidade acompanhamento e controle.

Recomenda-se, por fim, que o gestor da propriedade em estudo realize novas análises, tanto nos quesitos de balanços como individual de cada atividade, para obter resultados claros

com o longo tempo, além de assim que efetuar a limpeza sanitária da propriedade volte com a máxima eficiência na produção de leite, para aumentar sua produtividade, já que, conforme observado, é possível.

Como limitações do estudo, aponta que durante a pesquisa a propriedade em estudo sofreu com uma doença nos animais, detectada através de exames anuais que o proprietário realiza. Com isso os dados coletados da atividade leiteira sofreram grande alteração de comportamento, distorcendo os resultados e as análises resultantes de uma condição normal de sanidade.

REFERÊNCIAS

AGEITEC, Agência Embrapa de Informações Tecnológicas. **Desempenho Zootécnico**.

Disponível em:

<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/frango_de_corte/arvore/CONT000gkr3tep702wx5ok0wj9yquhfcg9w.html>. Acesso em: 7 março de 2017.

AGEITEC, Agência Embrapa de Informações Tecnológicas. **Sistema de Plantio Direto de Milho**. Disponível em:

<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/milho/arvore/CONTAG01_72_59200523355.html>. Acesso em 10 outubro de 2017.

ALMEIDA, Rodrigo de. **10 Índices Zootécnicos que todo produtor de leite deveria conhecer**, 2012. Disponível em <<http://www.bovinos.ufpr.br/Aula%201.pdf>>. Acesso em: 23 dezembro de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AZER, A. Marques. **Tempos Modernos da Administração Rural**. FUCAMP, v. 6, n. 6. Minas Gerais, 2007. Disponível em:

<<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/98/90>>. Acesso em: 7 setembro de 2016.

BACHA, C. J. Caetano. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BANKUTI, Ferenc Istvan; FILHO, Hildo Meirelles de Souza; LOURENZANI, Wagner Luiz. **Gestão da Empresa Rural – Uma abordagem Sistemática**. GEPAI, 2003. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1102012100_LourenzaniSouzaBankutipdf>. Acesso em: 20 dezembro de 2016.

BATALHA, Mario O. **Gestão Agroindustrial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, 539 p.

BARROS, G. S. C. **Economia da Comercialização Agrícola**. FEALQ, 2006. p. 221 Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar>>. Acessado em: 20 junho de 2016.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL, LEI Nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acesso em janeiro de 2017.

CAMARGO, Artur Chinelatode; NOVO, André Luiz Monteiro. **Manual da planilha de avaliação da propriedade leiteira 14ª versão EMBRAPA - Pecuária Sudeste**, São Carlos, SP Junho 2009.

CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo; JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; RIGO, Cláudio MiessaRigo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Prática Brasileira**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIDASC, COMPANHIA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA. Brasil supera China e se torna 2º maior produtor de frango. Disponível em: <<http://www.cidasc.sc.gov.br/blog/2015/12/11/brasil-supera-china-e-se-torna-2o-maior-produtor-de-frango/>>. Acesso em: 6 março de 2017.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; NEVES, Marcos Fava. **Estratégias para o Leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ECONOMIASC. Avicultura se destaca como Setor Importante no Oeste de Santa Catarina. Disponível em:<<http://economiasc.com.br/avicultura-se-destaca-como-setor-importante-no-oeste-de-sc/>> Acesso em: 7 mar. 2017.

EMATER, Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Conceitos Financeiros. Disponível em: <<http://www.emater.df.gov.br/phocadownload/agronegocio/conceitosfinanc.pdf>>. Acesso em: 16 maio. 2017.

EMBRAPA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Composição do Rebanho e a Sua Importância no Manejo. Disponível em:<http://www.cnp.gl.embrapa.br/totem/conteudo/Outros_assuntos/Pasta_do_Produtor/32_Composicao_do_rebanho_e_sua_importancia_no_manejo.pdf>. Acesso em: 9 outubro de 2016.

EMBRAPA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Agricultura familiar e a difusão conceitual do termo. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2464156/agricultura-familiar-e-a-difusao-conceitual-do-termo>>. Acesso em: 6 janeiro de 2017.

EPAGRI, EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Informações Necessárias Para Entender A Planilha De Custo De Produção. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/?page_id=1364>. Acesso em: 9 outubro de 2016.

EPAGRI, EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Um Marco Para a Qualidade do leite no Brasil. Disponível em: <<http://www.epagri.sc.gov.br/?p=15783>>. Acesso em: 30 agosto de 2016.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA FAMILIAR DA REGIÃO SUL. Produção de leite cresce e país passará a exportar mais do que importar.

Disponível em:
<http://www.fetrafsul.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3041:producao-de-leite-cresce-e-pais-passara-a-exportar-mais-do-que-importar&catid=1:ultimas-noticias&Itemid=104>. Acesso em: 28 agosto de 2016.

FERREIRA, Ademir de Moraes; MIRANDA, João Eustáquio Cabral de. **Medidas de Eficiência da Atividade Leiteira: índices zootécnicos para rebanhos leiteiros**. Embrapa, Juiz de Fora/MG, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo; Pearson, 2010.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Região Sul do Brasil lidera produção nacional de leite**. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/mais-sobre-agricultura-e-pesca/22772-regiao-sul-do-brasil-lidera-producao-nacional-de-leite>>. Acesso em: 22 dezembro de 2016.

GROSS, Josimar. **RELATÓRIO DE ESTÁGIO EPAGRI GUARACIABA**. Universidade do Estado de Santa Catarina, São José do Cedro – SC, 2012.

JORDAN, Brasford, D; ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2011.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2ª ed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005

MARION, J. Carlos; SANTOS, G. José dos; SEGATTI. **Administração de Custos na Agropecuária**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Thomas Newton; ZIECH, Magnos Fernando. **Sistemas de Produção Agropecuária**. Dois Vizinhos/PR: UTFPR, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MION, Thiago Denardi, et al. Indicadores Zootécnicos E Econômicos Para Pequenas Propriedades Leiteiras Que Adotam Os Princípios Do Projeto Balde Cheio. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 42, n. 5, p. 5-19, set./out. 2012.

NANTES, J. F. D. Gerenciamento da empresa rural (6). In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar>>. Acesso em: em 20 junho de 2016.

NEWMAN, W. **Ação Administrativa: As Técnicas de Organização e Gerência**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

NOBREL, Fernando Viana; COUTINHO, Renata Maria Alves. **Indicadores de avaliação do desempenho zootécnico de bovinos leiteiros. In: Bovinocultura leiteira: informações técnicas e de gestão**. Natal, RN. Editora SEBRAE/RN.320 p. 2006.

PALUDO, Jorge Carlos. **Análise De Gestão Técnica E Econômico-Financeira De Propriedades Leiteiras De Xanxerê – Sc**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Xanxerê, 2015.

RAMON, Jonas Marcelo. **A Gestão da Atividade Leiteira. SIS – Sistema de Inteligência Setorial, SEBRAE-SC, Seção: Leite**, jan 2012. Disponível em:<<http://sis.sebrae-sc.com.br>> Acesso em: 9 outubro de 2016.

RESENDE, Juliano Ricardo. **Custo de produção da atividade leiteira: um estudo de caso na região de Gurinhatã – MG**. Disponível em <<http://www.consupec.com.br/enviados/200675155314.pdf>>. Acesso em janeiro de 2017.

SANTOS, G.J.; MARION, J.C. **Administração de custos na agropecuária**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1996. 140 p.

SEBRAE, SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **A Importância da Administração Financeira da Empresa**. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>>. Acesso em: 9 outubro de 2016.

SEGATTI, José Marion; SEGATTI, Sonia. **Contabilidade da Pecuária**. 9ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 3ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2012.

SAMANEZES, Carlos Patrício. **Matemática financeira: Aplicação a análise de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SINDILAT/RS, FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA FAMILIAR DA REGIÃO SUL. **Estatística, 22/01/2015**. Disponível em: <<http://www.sindilat.com.br/index.php/estatisticas/114-estatisticas-22-01-2015>>. Acesso em: 22 agosto de 2016.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo, Atlas, 2013.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.