

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS DOM PEDRITO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**NELSON ANDRÉ DA CUNHA GUSMÃO**

**BOVINOCULTURA DE CORTE EM EMPRESA FAMILIAR:  
Um estudo de caso da Fazenda Santa Fé**

**DOM PEDRITO  
2013**

NELSON ANDRÉ DA CUNHA GUSMÃO

**BOVINOCULTURA DE CORTE EM EMPRESA FAMILIAR:**

**Um estudo de caso da Fazenda Santa Fé**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios da Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito, como requisito final para obtenção do Grau de Tecnólogo em Agronegócio.

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup> Jaqueline M. Haas

**Coorientador:** José Claudio Goulart da Fontoura

**Dom Pedrito**

**2013**

G982b Gusmão, Nelson André da Cunha

Bovinocultura de corte em empresa familiar : um estudo de caso na fazenda Santa Fé / Nelson André da Cunha Gusmão ; orientadora Profa. Dra. Jaqueline Mallmann Haas. – Dom Pedrito: UNIPAMPA, Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio, 2013.

45 p.

1. Agronegócio 2. Diagnóstico estratégico 3. Propriedade rural I.  
Título

CDD 630.681

NELSON ANDRÉ DA CUNHA GUSMÃO

**BOVINOCULTURA DE CORTE EM EMPRESA FAMILIAR:**

**Um estudo de caso da Fazenda Santa Fé**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios da Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito, como requisito final para obtenção do Grau de Tecnólogo em Agronegócio.

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup> Jaqueline M. Haas

**Coorientador:** José Claudio Goulart da Fontoura

Defendido em: 14 out 2013

Banca examinadora:

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Jaqueline M. Haas  
Orientadora  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Jairo Alfredo Gens Bolter  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Rodrigo da Silva Lisboa  
UNIPAMPA

Não deixe as frustrações dominar você, domine-a.  
Faça dos erros uma oportunidade para crescer. Na  
vida, erra quem não sabe lidar com seus fracassos.

Augusto Cury

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que através da força do teu espírito, me fez superar as incerteza e dificuldades encontradas no caminho. E me deu forças para ultrapassar todos os obstáculos, alcançando a conclusão deste trabalho.

Para que a concretização deste estudo se efetivasse, agradeço:

A minha orientadora professora Jaqueline M. Haas , pelos importantes ensinamentos tanto científicos quanto pessoais, pela amizade e apoio. Muito obrigado!

A todos os professores que ao longo dos sete semestres do curso, se mostraram verdadeiros amigos e companheiros com o firme intuito de formar todos os componentes da turma.

Aos meus colegas de curso e disciplinas que compartilharam comigo seus conhecimentos, angústias e vitórias, semestre por semestre.

Ao amigo e proprietário da Fazenda Santa Fé Rodrigo Fagundes, que abriu para mim, as portas de sua propriedade, confiando-me informações e ensinamentos para a realização do estudo de caso.

A meu colega, amigo e coorientador José Claudio Goulart da Fontoura, que em diversas oportunidades ajudou-me a esclarecer dúvidas ensinando-me na prática, a rotina de uma propriedade rural.

E, finalmente, e em especial a minha esposa e a minha filha, que durante o desenvolvimento do curso, ajudaram-me a manter a motivação, e compreenderam minha ausência à família em várias oportunidades, para dedicar-me a conclusão do curso.

## RESUMO

O objetivo do estudo, foi realizar um estudo de caso no estabelecimento rural denominado Fazenda Santa Fé, identificando os aspectos que interferem positivamente e negativamente na competitividade do negócio. Com base nos princípios da análise de Swot buscou-se detectar as suas forças e fraquezas que compreendem a análise interna, além das oportunidades e ameaças relacionadas à análise externa com o intuito de atingir uma visão geral do ambiente e assim chegar a um diagnóstico estratégico da propriedade no segmento de mercado em que se insere. A pesquisa configurou-se enquanto estudo de caso, com abordagem exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de visitas ao local e entrevista com o proprietário e administrador da propriedade. Como resultado, identificou-se o atual cenário vivenciado pela propriedade no âmbito do agronegócio local, através do mapeamento de pontos fortes e oportunidades para a propriedade rural estudada. Realizou-se a distribuição dos custos e despesas, com a finalidade de apurar as receitas e os custos de produção, e também foi verificada a forma de atuação da propriedade, como é realizado o planejamento para as tomadas de decisões, assim como as etapas que compõem a formatação das atividades desenvolvidas para se chegar ao resultado final da atividade, que é a engorda dos bovinos para a comercialização.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Estratégico; Propriedade Rural; Gestão; Agronegócios.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to perform a case study on the rural settlement named Santa Fé Farm, identifying aspects that interfere positively and negatively on the competitiveness of business. Based on the principles of Swot Analysis sought to detect their strengths and weaknesses that comprise the internal analysis, in addition to the opportunities and threats related to external analysis with the aim of achieving an overview of the environment and thus reach a strategic diagnostic of the property on the market segment in which it operates. The search configured as case study, with exploratory and descriptive approach. The data were collected through on-site visits and interview with the owner and administrator of the property. As a result, identified the current scenario experienced by the property under the local agribusiness through the mapping of strengths and opportunities to the rural property. The distribution of costs and expenses, in order to determine revenues and production costs, and was also checked the form where the property, how it's performed the planning for the decision making, as well as the steps that make up the formatting of the activities developed to arrive at the final result of the activity, which is the fattening of cattle for sale.

**Keywords:** Strategic Diagnosis; Rural Property; Management; Agribusiness.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Localização de Dom Pedrito.....	6
<b>Figura 2:</b> Tendência e preços reais pagos aos produtores de bovinos do RS por quilograma de carcaça, nos períodos 1977-1994.....	14
<b>Figura 3:</b> Tendência e preços reais pagos aos produtores de bovinos do RS por quilograma de carcaça, nos períodos de 1995-2006.....	15
<b>Figura 4:</b> Principais ciclos econômicos vivenciados na campanha.....	18
<b>Figura 5:</b> Análise de SWOT .....	21
<b>Figura 6:</b> Elementos que evidenciam a análise de Swot .....	22
<b>Figura 7:</b> Animais comendo no cocho .....	26
<b>Figura 8:</b> Lista de implementos e equipamentos da propriedade e suas depreciações.....	28
<b>Figura 9:</b> Custo do cultivo de aveia* .....	29
<b>Figura 10:</b> Cultivo de Pastagem de azevém* .....	30
<b>Figura 11:</b> Pastagem de aveia.....	30
<b>Figura 12:</b> Custos e despesas fixas e variáveis da propriedade.....	31
<b>Figura 13:</b> Receitas da propriedade.....	32
<b>Figura 14:</b> Retiradas do pró-labore.....	32
<b>Figura 15:</b> Demonstrativo de resultado .....	33
<b>Figura 16:</b> Custo de produção .....	34
<b>Figura 17:</b> Síntese da matriz Swot na propriedade.....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Metodologia .....</b>	<b>7</b>
1.5.1 Descrição da organização em estudo .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 A pecuária gaúcha, origem e desenvolvimento .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Evolução e histórico de preço do boi gordo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Agricultura Familiar .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Pecuária Familiar .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Planejamento Operacional.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Análise SWOT.....</b>	<b>21</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 O Histórico da Fazenda .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Planejamento .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Programação das pastagens e aquisição dos animais .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Ensinando os animais a comer.....</b>	<b>26</b>
<b>4 CONTABILIDADE PARA UM MELHOR GERENCIAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Depreciação .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Distribuição dos custos e despesas.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Custos do cultivo de Pastagens .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Custos e Despesas em geral .....</b>	<b>31</b>
<b>4.5 Receitas Gerais .....</b>	<b>31</b>
<b>4.6 Pró-labore .....</b>	<b>32</b>
<b>4.8 Custo de produção .....</b>	<b>33</b>
<b>4.9 Análise de viabilidade.....</b>	<b>34</b>
<b>5 SWOT NA FAZENDA SANTA FÉ .....</b>	<b>35</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A pecuária de corte é uma atividade econômica de grande importância no Rio Grande do Sul. O Estado ocupa a sexta colocação no país em termos de número de bovinos, com um efetivo, no ano de 2006, correspondente a 11,15 milhões de cabeças, conforme o (CENSO AGROPECUÁRIO, 2006). Destaca-se ainda que a pecuária ocupa ao redor de 16 milhões de hectares, representando 56% da área total do Estado, segundo a Secretaria de Agricultura, Pecuária e Agronegócio/RS, (2006), participando, no entanto, com apenas 6,87% do PIB nacional.

A maior concentração do rebanho, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), está no oeste e sul do Estado do RS, associado a presença dos campos ou integrado com a produção de arroz e soja. As três regiões que apresentam maior percentual do rebanho são: Fronteira Oeste (24,2%), Sul (12,7%) e Campanha (10,6%). Destacam-se ainda os municípios de Alegrete com 625.113 cabeças, Santana do Livramento com 579.413 cabeças, São Gabriel com 415.405 cabeças e Dom Pedrito com 410.534 cabeças.

Uma das vantagens da pecuária de corte é que a mesma pode ser classificada como de concorrência perfeita, uma vez que os produtores geram um produto aproximadamente homogêneo, conhecem suas estruturas de custos e são tomadores de preços. Desta forma, considerando a hipótese de racionalidade da economia, os produtores deveriam produzir com plantas e tecnologias que otimizassem seus resultados e, a longo prazo, tais plantas convergiriam para um mesmo sistema de produção.

No entanto, na maioria das vezes isso não acontece. A aptidão produtiva pode ser explicada pelas condições financeiras e características pessoais do produtor. Características essas que classificam o pecuarista como empreendedor (inovador) ou tradicional (avesso a inovações). Além disso, pode haver aspectos sociais locais que imprimem algumas características nos indivíduos que, por sua vez, condicionam o modo de produção, gerando um círculo que pode ser virtuoso ou não.

Tais aspectos sustentam o estudo desenvolvido a seguir, através do qual buscou-se traçar um perfil da pecuária de corte familiar da Fazenda Santa Fé no município de Dom Pedrito, a fim de compreender o comportamento do proprietário, bem como as razões que norteiam suas ações, no planejamento e tomadas de decisões no âmbito de sua produção.

Na busca por uma pecuária mais sustentável, produtores de médio e pequeno porte têm buscado alternativas que lhes propiciem um crescimento que torne suas propriedades mais produtivas, de maneira que suas receitas possam pagar os investimentos e lhes garantam ainda

uma rentabilidade com possibilidades de crescimento, e tudo sempre aliado a preservação dos recursos naturais existentes.

Tais recursos, como matas, rios, nascentes entre outros, poderão e deverão ser aliados em todas as atividades agrícolas e pecuárias, pois a manutenção destes, servem para manter o equilíbrio do ecossistema local, e ainda como fonte de água e sombra para os animais em épocas de estiagens prolongadas no verão, muito comum nesta região do estado.

De um modo geral, no caso da pecuária de corte na região sul do Rio Grande do Sul, o atual cenário se mostra em um momento desfavorável, perdendo a cada dia espaço para a agricultura, principalmente para o cultivo da soja, pois a alta valorização do grão, fez com que muitos produtores migrassem para essa cultura, motivados pela alta rentabilidade e mercado com grande oportunidade de demanda, enquanto que o mercado da carne mantém-se estagnado.

Em contrapartida, abre-se uma oportunidade para aqueles produtores que buscam uma intensificação na sua produção, pois teoricamente diminui-se a concorrência, aumentando a procura, e diretamente proporcionando ao produtor uma melhora no preço e maior valorização no seu produto.

Porém, tornar uma pequena propriedade rentável economicamente, sem degradar os recursos naturais nela existentes, é o grande desafio do produtor rural, pois são inúmeras as barreiras a serem transpostas, desde as dificuldades para acesso a créditos, a alta valorização dos insumos, o baixo preço da carne, o cumprimento das exigências ambientais, a sucessão familiar, entre tantos, são fatores que levam muitos pequenos produtores a abandonarem a pecuária e migrarem para outras atividades. Tais dificuldades fazem com que muitas vezes os produtores busquem adequar a suas atividades pecuárias, sistemas que melhor se adaptem ao tamanho de suas propriedades, na maioria das vezes atendendo a apenas algumas fases do sistema de produção.

Com um rebanho municipal de aproximadamente 420 mil cabeças, e ocupando uma área de aproximadamente 450 mil ha, de uma área total do município de 520 mil ha, e um rendimento médio de 65 quilos por ha, a atividade da pecuária em Dom Pedrito é um importante pólo produtor de genética, onde se destacam as raças Angus, Hereford e Braford (SINDICATO RURAL DE DOM PEDRITO, 2012).

Localizado na região da campanha, conforme figura 01, o município além de pecuarista, destaca-se nas atividades agrícolas, principalmente no cultivo do arroz, e recentemente na soja.

**Figura 1:** Localização de Dom Pedrito



Fonte: Wikipedia, 2011

Neste sentido, buscando auxiliar no grande desafio que hoje se apresenta aos produtores pecuaristas, especialmente da cidade de Dom Pedrito, o presente trabalho questiona: Quais os principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, na realidade da uma empresa familiar, com desenvolvimento na atividade pecuarista?

### **1.1 Objetivo Geral**

Identificar e caracterizar os principais pontos fortes e fracos na realidade da pecuária familiar em uma propriedade familiar no município de Dom Pedrito.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar a matriz produtiva da Fazenda Santa Fé;
- Analisar se a contabilidade de custos é um ponto forte ou fraco;
- Verificar a existência de um planejamento operacional na “Fazenda Santa Fé”, a fim de compreender como são gerenciados os recursos existentes na propriedade;
- Discutir as potencialidades existentes para a pecuária familiar em Dom Pedrito, a partir da realidade da “Fazenda Santa Fé”.

## **1.3 Justificativa**

O diagnóstico realizado a partir do presente trabalho, além de permitir um melhor conhecimento da realidade atualmente vivenciada pelo produtor, fornecerá subsídios para aprofundar o debate sobre aumento de produtividade em pequenas áreas neste setor produtivo, proporcionando acesso a informações sobre a metodologia usada na produção de forma comprovada. Desta forma, o estudo em questão proporcionará acesso a novos conceitos de produção de carne em pequenas propriedades, servindo como base para análise de decisão. Assim, o relato cuja implantação está em andamento, será uma experiência onde as técnicas de produção aqui descritas manterão um vínculo estreito com o meio rural.

Outra justificativa para a realização do trabalho, esta na possibilidade de proporcionar aos produtores, entidades de ensino e demais interessados, divulgação do material e métodos utilizados na Fazenda Santa Fé, hoje referência em produção de carne em pequena propriedade, servindo de base para investimentos e tomadas de decisões.

## **1.4 Metodologia**

Com o propósito de atingir os objetivos do trabalho, propôs-se realizar um estudo de caso, por tratar-se de um tema que, apesar de imensa importância no agronegócio atual, possui raríssimas menções em estudos acadêmicos ou materiais voltados a realidade local, e a partir das definições de Gil (1991) e Yin (2005), justifica-se a aplicação desta técnica, já que trataremos de uma pesquisa ampla e investigativa de todos os fenômenos dentro de seus contextos.

A amplitude das informações exigiu um minucioso estudo de caso da propriedade, contextualizando as teorias dos autores, de maneira que sua aplicabilidade no trabalho se justificasse por meio de sua utilização nos levantamentos dos dados.

Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. Já de acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

No âmbito estrutural, a pecuária familiar em geral apresenta-se, com um sistema de produção<sup>1</sup> de extrema peculiaridade, assim, as abordagens e descrição das atividades desenvolvidas, servirão de parâmetros para a avaliação das potencialidades e limitações, especialmente no sentido de avaliar a pertinência ou não do desenvolvimento de todas as etapas do sistema em questão, ou apenas etapas distintas.<sup>2</sup> Assim, para Landais et al. (1987), *apud* Miguel, (2009, pg. 24) especificamente, um sistema de criação é formado por:

[...] componentes inter-relacionados e organizados pelo homem, com o objetivo de valorizar recursos por intermédio de animais domésticos, para deles se obter produtos variados (leite, carne, crias, etc.) ou para responder a determinadas necessidades como tração e lazer. Os componentes destes sistemas são: o produtor e suas práticas; os animais agrupados em lotes, tropas ou populações; e o ambiente biótico e abiótico”

Dufumier (2007, p. 17), acrescenta que “o enfoque dos sistemas de criação difere geralmente dos sistemas de cultivo pelo fato de que as considerações temporais não serem as mesmas que para as produções vegetais, e que as quantidades de animais são muito mais limitadas”.

Neste sentido, visando a identificação com as teorias encontradas em trabalhos já publicados pelos autores e, considerando todas as ferramentas aqui abordadas, destaca-se que a escolha da propriedade foi feita de caráter específico e direto, devido a sua grande representatividade produtiva no município, usada eventualmente como modelo por outros produtores locais. Com relação às categorias de análise, estas classificam-se em ambientes interno, compreendendo pontos fortes e fracos; e variáveis externas, delimitadas pelas oportunidades e ameaças.

---

<sup>1</sup> O conceito de sistema de produção pode ser definido como a combinação, no espaço e no tempo, de certas quantidades de força de trabalho (familiar, assalariado, etc.) e de distintos meios de produção (terra, máquinas, sementes, animais, etc.) com a intenção de obter os resultados que comprovam a eficiência desta atividade (DUFUMIER, 2007).

A pesquisa ora desenvolvida foi descritiva e exploratória com abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Descritiva por que, segundo Vergara, (2000) tem por objetivo descobrir, observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, e exploratória, pois segundo Gil (1991), ela visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito.

A análise foi feita também cercada de termos culturais, pois buscou-se entender toda a trajetória da família desde o início da implantação da atividade, descrevendo suas potencialidades e dificuldades na pecuária familiar, buscando-se ainda fazer um diagnóstico da propriedade, mensurando o quanto a atividade agregou na realidade da propriedade.

Os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo foram estruturados em uma série de etapas distintas, porém segmentados por ordem que se obedeça a todos os critérios estabelecidos em um cronograma de acompanhamento junto a propriedade.

Escolheu-se a matriz de Swot, como ferramenta para descrever as forças, fraqueza, oportunidades e ameaças, tanto do ambiente interno quanto externo da propriedade, para entender a posição em que a empresa se encontra na atividade.

#### 1.5.1 Descrição da organização em estudo

A Fazenda Santa fé foi escolhida para realizar este trabalho, devido a sua organização, capacidade produtiva, tecnologia, comprometimento de seus proprietários com a região e principalmente pelo fato de ser constantemente procurada por produtores, sejam eles pequenos, médios e grandes, devido aos seus excelentes resultados ao final de cada ciclo.

A Fazenda Santa Fé, é caracterizada como empresa familiar. De propriedade do Sr. Rodrigo Severo Fagundes, está situada na localidade do Taimbé, a 48 km da zona urbana de Dom Pedrito.

Possui uma área de 108,4 ha, onde em 65,4 ha são cultivadas pastagens para alimentação do gado ali dispostos, 18 ha de campos nativos e 25 ha de mata e benfeitorias (moradias, galpões, açudes, etc.). Entre estas benfeitorias, destaca-se a construção de 5 açudes que garantem uma boa oferta de água mesmo em períodos de estiagem. A gestão da propriedade é exercida pelo proprietário juntamente com sua esposa que o auxilia na administração financeira sempre que possível. Atuando há mais de 10 anos na atividade, e contando com aporte financeiro de apenas 30% de recursos próprios, a empresa está conseguindo aumentar a cada ano a produção de carne, onde em 2012 atingiu a marca de 90



toneladas de carne vendida, chegando a média de 830,25 kg/ha. A empresa está sempre em busca de novas tecnologias que possibilitem uma maior produtividade e menor dependência de mão-de-obra, um dos grandes gargalos do meio rural.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A pecuária gaúcha, origem e desenvolvimento**

Reconhecida por sua qualidade, a pecuária gaúcha precisou de muitos anos e um cansativo trabalho para o seu aprimoramento.

Destaca-se que “os primeiros rebanhos foram introduzidos no estado do Rio Grande do Sul pelos Jesuítas, por volta do ano de 1700, onde passaram a ser explorados de forma extraditória em terra doadas pelo governo como espólios de guerra a coronéis nos séculos XVI, XVII e XVIII” (PESAVENTO, 1990; MÜLLER, 1998 apud TREVISAN, 2007, pag.19).

Segundo Pesavento (1990; MÜLLER, 1998 apud TREVISAN, 2007), as charqueadas se tornaram fundamentais na importância econômica da região, já que na segunda metade do século XVII, o estado se tornou um grande centro pecuarista, graças ao relevo plano e as vastas pastagens que proporcionavam excelentes condições de alimentação para o gado e por consequência a criação em larga escala, que antes criados de forma solta pelas pradarias, onde posteriormente se tornou objeto de caça, motivados pela utilização do couro no comércio na época.

O charque, então passou a ter grande destaque no mercado alimentício interno, principalmente devido as condições de transporte da época, pois a conservação da carne era uma das tarefas mais complicadas da atividade, neste aspecto, o charque por ser um produto que resistia a todo processo de deterioração da matéria orgânica, se tornou indispensável para a movimentação econômica da região, começando assim a ser produzido em grandes quantidades, desta forma, contribuindo para a expansão da pecuária no estado do Rio Grande do Sul (SOUZA, 2009).

Por volta de 1830, o charque foi o responsável por uma das mais agressivas rebeliões que o estado já teve, pois os chamados “estancieiros” gaúchos, pressionavam o governo para que fosse diminuída a concorrência com os países vizinhos (Uruguai e Argentina), e embora a demanda da época fosse favorável, o governo brasileiro se negou a atender tal pedido, pois alegava que os preços do couro e do charque gaúcho eram abusivos, desta forma, sentindo-se menosprezado, os aristocratas pecuaristas organizaram tropas que culminaram com a conquista das províncias do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, durante a Revolução Farroupilha (PESSI, 2008)

A Revolução Farroupilha, foi das batalhas mais sangrentas da história brasileira, e foi travada entre os anos de 1835 e 1845, e após conflitos que desgastaram ambos os lados, as divergências foram sanadas com a assinatura do Tratado de Ponche Verde, localidade situada no município de Dom Pedrito.

Mesmo com a perda da guerra, o estado do Rio Grande do Sul, ainda continuava com uma cadeia do charque baseada na exploração do trabalho escravo, causando enormes prejuízos ao progresso da atividade, já que os países vizinhos, em especial o Uruguai e a Argentina, a partir da década de 1860, já faziam uso de uma série de inovações que começavam a caracterizar-se como empresas capitalistas, já que a utilização da mão-de-obra assalariada era intensificada, os aspectos sociais originários desta atividade, configuravam-se como crescimento, modificando as estruturas sociais dentro da atividade pecuária (PESAVENTO, 1990 apud TREVISAN, 2007).

Já no início do século XX, os países do Prata, já contavam com rebanhos superiores geneticamente ao rebanho gaúcho e a frigorificação como processo de industrialização da carne. Carne esta que entrava no Brasil com preços inferiores e qualidade superior a carne gaúcha (PESAVENTO, 1990 apud TREVISAN, 2007).

Assim, o Rio Grande do Sul, passou a enfrentar dificuldades para colocar seus produtos no mercado com preços satisfatórios aos produtores. O charque era um desses produtos, já que sofria a concorrência com a carne frigorificada dos países do Prata, somada as dificuldades de logística, pois as estradas encontravam-se recentemente desbravadas, era o começo da decadência deste produto, que por um bom tempo, movimentou a economia regional.

Mesmo sendo considerado o “Celeiro do país”, o Rio Grande do Sul ainda era resistente as mudanças nos sistemas produtivos, desta forma, no início do século XX, um dos grandes desafios do governo, foi importar um modelo de pecuária que pudesse proporcionar um desenvolvimento econômico para o estado e para os produtores, modelo este que já se encontrava implantado tanto no Uruguai quanto na Argentina.

Assim, foi nessa época que o estado importou os primeiros animais de raças de origem britânicas para obter desta forma, um melhoramento genético para o rebanho gaúcho.

Em 1912, foi formado a União dos Criadores, surgindo assim, a proposta de apoio ao cooperativismo, como forma de apoio as charqueadas, frigoríficos e matadouros modelo.

Segundo Pesavento (1980 apud AUOZANI, 2001), a proposta de fundar um frigorífico em Rio Grande, pesava o fato de ali, localizar-se um importante ponto para facilitar o escoamento da produção gaúcha por via marítima, em contrapartida, o consul do Uruguai no

estado, Sr. Vicente Carrió, defendia que o local ideal para a construção de um frigorífico era a fronteira, mais especificamente a cidade de Santana do Livramento, pois era considerada a região mais servida para a criação de bovinos, devido a ser a região mais densamente povoada pelo rebanho bovino, qualidade de seus campos e sua geografia, portanto, a região ideal para a implantação de uma grande indústria para a produção em grande escala. Desta forma uma indústria instalada naquela região, poderia aproveitar parte do gado uruguaio, considerado de qualidade superior (PESAVENTO, 1980 apud AUOZANI, 2001).

Desta forma, foram concedidos incentivos fiscais para as empresas norte-americanas Armour e Wilson, que em março de 1917 e, em maio de 1918 respectivamente, se instalaram em Santana do Livramento, enquanto que a Swift era alocada para a cidade de Rio Grande, em abril de 1917.

Embora houvesse uma grande evolução em termos de avanços tecnológicos e mudanças de hábitos dos produtores gaúchos, o perfil da economia do Rio Grande do Sul, precisou ainda de um motivo mais forte para mudar positivamente. A primeira guerra mundial, embora trouxesse o caos para milhares de pessoas, proporcionou aos gaúchos a possibilidade de vender bens de primeira necessidade para o restante do Brasil, já que houve uma paralisação quase que total de gêneros alimentícios provindos do exterior, principalmente daqueles países que participavam diretamente do conflito.

Desta forma, nas décadas de 1940 e 1950 o estado do Rio Grande do Sul, começa a sofrer um processo de industrialização, impulsionando de vez, o desenvolvimento das cidades, coincidentemente com a intensificação das migrações internas.

O estado finalmente encontrava-se num outro patamar, pois com a expansão e o fortalecimento industrial e urbano, o estado começou a se fortalecer ainda mais na produção agrícola e pecuária, passando inclusive a formar mão-de-obra qualificada, principalmente para a exploração agrícola no centro do país, onde destaca-se a região centro-oeste, que mais tarde desbancaria o posto que antes era ocupado pelo Rio Grande do Sul.

A pecuária perdeu espaço para a agricultura e para a produção de celulose, restando poucas áreas para a produção, o que acaba trazendo à aqueles que permanecem na atividade, a necessidade de produzir mais em menor área, isso acarreta uma série de problemas, principalmente problemas ambientais.

A pecuária gaúcha ainda continua forte, porém a diversificação das atividades no estado e o surgimento de novos centros produtores de carne, cria o que podemos chamar de concorrência aberta, as políticas estaduais criam mecanismos de proteção para seus produtos internos, onde podemos destacar as alíquotas inter-estaduais diferenciadas e os subsídios para

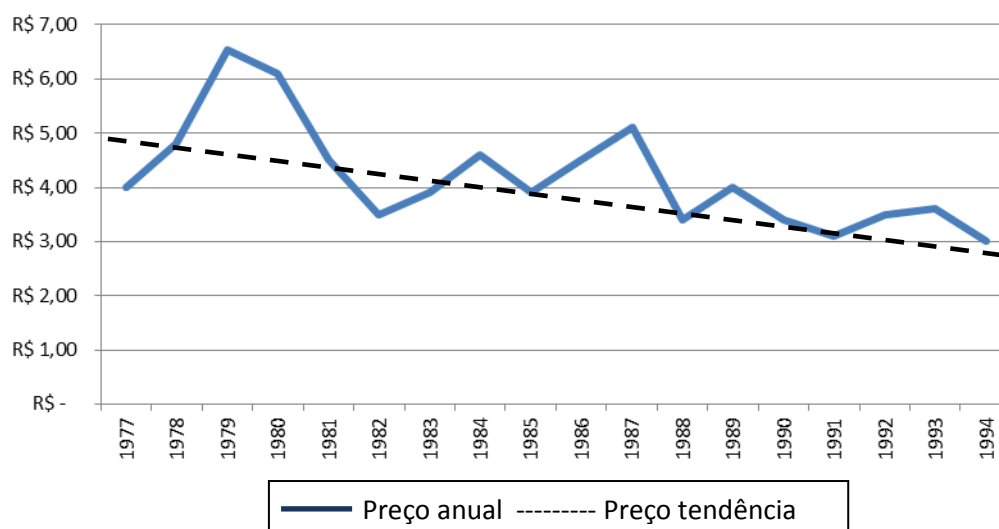
produção, mecanismos estes que acabam beneficiando algumas regiões que encontram-se em franca expansão, como por exemplo a região centro-oeste, o que acaba atraindo produtores gaúchos que migram estas regiões em busca de uma melhor rentabilidade.

Atualmente, a metade Sul detém a maior porcentagem do rebanho bovino e uma atividade pecuária com praticamente todas as fases da produção, ou seja, cria, recria e terminação, enquanto que na metade norte, a bovinocultura de corte é caracterizada principalmente pela terminação de animais durante a estação fria, quando as áreas de lavouras são cobertas por forrageiras (SEBRAE, SENAR, FARSUL, 2005 apud TREVISAN, 2007).

## 2.2 Evolução e histórico de preço do boi gordo

Conforme Viana (2006), os preços reais pagos aos produtores de bovinos de corte no estado do Rio Grande do Sul, conforme a figura 02 apresentaram uma grande tendência de queda, comprovando na prática a existência de um comportamento declinante no período de 1977 a 1994. Já na década de 1980, destaca-se um período de maior intensidade na queda dos preços. Em contrapartida os maiores preços encontrados nesta série histórica encontram-se nos anos de 1979 e 1980 com R\$6,56 e R\$6,30 por quilograma carcaça, respectivamente.

**Figura 2:** Tendência e preços reais pagos aos produtores de bovinos do RS por quilograma de carcaça, nos períodos 1977-1994



Fonte: Adaptado de Viana (2006)

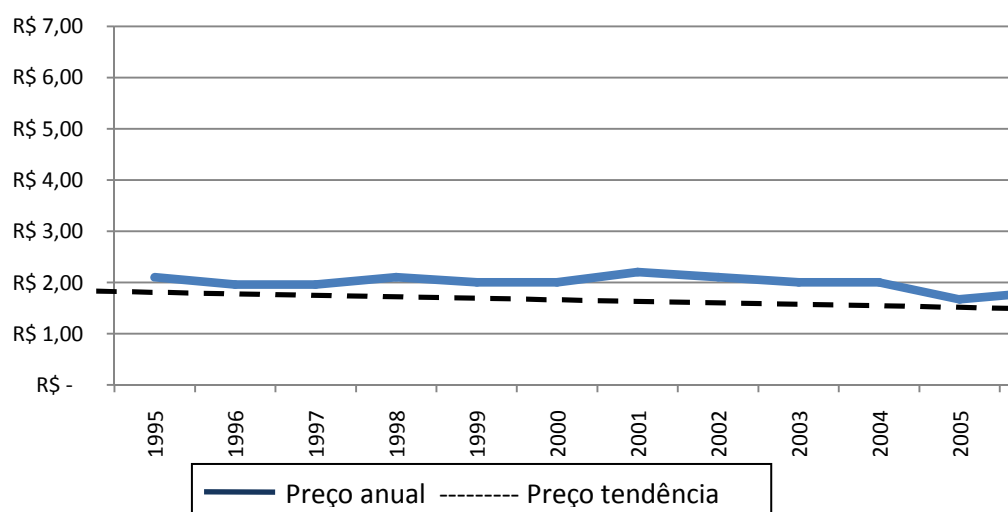
Tal comportamento de queda pode ser explicado, segundo Viana (2006), pelo conhecido ganho de produtividade alcançado pela bovinocultura de corte nas últimas décadas, cujo fruto do aumento em tecnologias e novas técnicas de produção realizadas no setor que

reduziram a idade de abate e melhoraram os índices de reprodução. Outro ponto importante, segundo Vianna (2006), é que deve ser levado em consideração, o crescimento da agricultura brasileira, principalmente quanto ao desenvolvimento da pecuária de corte no cerrado, que contribuiu para elevar o número efetivo de bovinos, segundo IBGE (2008), de 104 milhões de cabeças em 1977 para quase 177 milhões de cabeças em 2006. Esta elevação encaminhou importantes investimentos, onde acabaram consolidando-se as maiores indústrias frigoríficas no centro do país, impulsionando o aumentando da oferta de carne brasileira para o mercado interno e externo.

Viana (2006) destaca ainda, outro fator importante, o aumento de oferta de outras carnes, principalmente de aves, com crescimento de produção, segundo *Food Agricultural Organization-FAO* (2008), de 698 mil toneladas em 1977 para 8,5 milhões de toneladas em 2006, e suínos, 834 mil toneladas em 1977 para 3,1 milhões de toneladas em 2006.

Já o período de 1995 a 2006, foi marcado pela estabilidade monetária, abertura econômica, flutuação do cambio, somado com o aumento do poder aquisitivo da população. Somado tudo isso, esse cenário econômico, foi determinante para refletir nos preços pagos aos produtores, contribuindo assim para uma maior estabilidade dos preços, reduzindo assim, as chances de haver uma queda significativa nos preços. Nos dois últimos anos deste período, foram apontados como o período onde foram pagos, os preços mais baixos no Rio Grande do Sul desta série histórica analisada (Figura 03), respectivamente R\$1,67 e R\$1,81, por quilograma de carcaça para os anos de 2005 e 2006.

**Figura 3:** Tendência e preços reais pagos aos produtores de bovinos do RS por quilograma de carcaça, nos períodos de 1995-2006



Fonte: Adaptado de Viana (2006)

Com base nas figuras apresentadas acima, percebe-se claramente que o preço do boi gordo no Rio Grande do Sul, teve uma tendência declinante significativa no período que compreende os anos de 1977 a 1994, no entanto, os preços apresentaram uma maior estabilidade nos anos que se seguiram, entre 1995 a 2006. Dentro desse cenário, conclui-se que a previsibilidade, ocorreu de forma acertada, pois tal declínio previsto foi confirmado, porém, com algumas variações, principalmente entre 1977 e 1994, período onde ocorreram as maiores mudanças no cenário da pecuária no estado do Rio Grande do Sul (VIANA, 2006).

### **2.3 Agricultura Familiar**

O tema sobre a agricultura familiar, pode ser discutido por duas vias; a que define, conceituando-a, e a que procura diferenciá-la de outras categorias, principalmente a agricultura patronal. Segundo Lamarche (1993), agricultura familiar corresponde a uma unidade de produção agrícola, onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família.

De acordo com Hecht (2000), a agricultura familiar caracteriza uma forma de organização da produção em que os critérios utilizados para orientar as decisões relativas à exploração não são vistos unicamente pelo ângulo da produção/rentabilidade econômica, mas considera também as necessidades objetivas da família.

Ainda segundo Hecht (2000) a agricultura familiar corresponde a uma mesma unidade de produção agrícola, onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família, isto é, os empreendimentos familiares têm duas características principais: administração e trabalho familiar.

Os conceitos estão intimamente ligados ao trabalho em família, porém, ao lado das classificações acadêmicas, surge a delimitação formal do conceito de agricultor familiar, prevista na Lei 11.326, aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo presidente da República em 24 de julho de 2006 (Brasil, 2006, Gabinete da Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos)

Esta lei considera:

[...] agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo simultaneamente aos seguintes requisitos:  
I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;  
II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;  
III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;  
IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Tendo em conta o atendimento de tais requisitos, inclui ainda:

[...] silvicultores que cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; [...] aquícultores que explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2 ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede; [...] extrativistas pescadores que exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscaidores (BRASIL, 2006).

## **2.4 Pecuária Familiar**

Não existe uma definição específica e clara para o termo “Pecuária Familiar”, pois a utilização desse termo, embora já não seja tão recente, ainda necessita de uma definição maior, porém, podemos afirmar que se trata de uma atividade onde os produtores se dedicam basicamente à pecuária de corte como sua atividade principal, e em determinados momentos podendo ser associado à criação de ovinos e/ou caprinos (SEBRAE/FARSUL/SENAR, 2005 apud TREVISAN, 2007), ocorrendo nestas unidades produtivas, uma produção de auto-consumo em pequena escala.

Porém, a região de abrangência do estudo, a fronteira oeste do Rio Grande do Sul, tem uma trajetória histórica que se particularizou essencialmente pela influência da pecuária como atividade produtiva, econômica e engrenagem de relações sociais.

Os processos que deram origem às principais dinâmicas econômicas vivenciadas por esta região do estado têm suas raízes na exploração dos rebanhos abandonados por jesuítas e indígenas sobreviventes, que se refugiaram a oeste do Rio Uruguai em função do avanço dos Bandeirantes. Os animais se reproduziram livremente e formaram grandes aglomerados populacionais na chamada Vacaria Del Mar. Esse gado começou a ser caçado e abatido, tanto por portugueses como por espanhóis, que vendiam o couro e o sebo aos comerciantes ingleses e franceses no estuário do rio Prata (SÁ BRITO, 2009).

Assim, a preia (captura) do gado xucro tornou-se, naquela época, o fundamento econômico básico da apropriação das terras gaúchas, que configurou por isso o I Ciclo econômico vivenciado pela região do pampa e pelo RS. Posteriormente outros fatos e atividades desencadearam sucessivos ciclos econômicos, como fica demonstrado no quadro a seguir (SÁ BRITO, 2012).



**Figura 4:** Principais ciclos econômicos vivenciados na campanha

<b>Período Aproximado</b>	<b>Atividades econômicas Predominantes</b>	<b>Tipos sociais predominantes nas relações</b>	<b>Elementos que desencadearam a decadência</b>
1682 a 1750	Caçadas ao gado das Vacarias; Venda de couro e sebo	- Padres jesuítas - Índigenas reducionados - Aventureiros mestiços e representantes da coroa portuguesa - Índigenas tribais	Demanda por carne nas Minas Gerais, ocupação do planalto por tropeiros paulistas, paranaenses e Catarinenses
1750 a 1800	Criação nas estâncias e venda de gado para as tropeadas;	- Tropeiros - aventureiros, mestiços e índigenas tribais - militares - bandeirantes - índigenas oriundos das Missões	Decadência da mineração, necessidade de produção do charque
1800 a 1835	Criação de gado, venda para as tropeadas, fabricação e venda do charque, comércio de escravos;	- mestiços, empreiteiros, posseiros - peões - estancieiros - militares e representantes da coroa portuguesa - escravos	Perda de matéria-prima da Cisplatina, conflitos entre a elite agrária gaúcha e o império
1835 a 1900	Criação de gado, venda para as tropeadas e transporte de trem, fabricação e venda do charque;	- peões - estancieiros - militares - escravos libertos, andarilhos - comerciantes e mascates - agregados e posseiros	Conflito intra-classe (Revolução Federalista), avanço da economia colonial e substituição da mão-de-obra escrava

1900 a 1930	Criação do gado, venda para frigoríficos, cultivo de lavouras, comércio de lã, uvas, milho, gado e couro	- imigrantes - peões - estancieiros - produtores de médio porte - desempregados, ex-escravos marginalizados - agregados e posseiros - servidores públicos	Diversificação produtiva, ampliação do crédito pelo Banco do Estado
1930 a 1990	Criação do gado, uso de tecnologia genética e sanitária, venda de animais para frigoríficos, arrendamento de áreas para lavouras, cultivo e venda de arroz, uvas viníferas, fabricação de vinho.	- estancieiros modernizados - estancieiros tradicionais - pecuaristas familiares - colonos - arrozeiros - changueiros - peões - minifundiários	Modernização agrícola, implantação de assentamentos, crédito para a agricultura familiar, compra de extensas áreas e instalação de empresas de grande porte (laticínios e papeleiras)

Fonte: SÁ BRITO (2012, p. 9).

Na atual configuração, deve-se levar em consideração o acesso dos pecuaristas familiares, até então excluídos dos projetos de desenvolvimento envolvendo a região, às políticas públicas<sup>3</sup> e serviços já disponíveis nas regiões de predominância da agricultura familiar, afinal, embora hoje já se consiga financiamentos nos bancos através de programas do governo, esses financiamentos ainda estão aquém do ideal, pois a capacidade de endividamentos das pequenas propriedades, são fatores determinantes para definirem os valores liberados pela instituição, o que na maioria das vezes limita a capacidade de crescimento das pequenas propriedades onde a pecuária familiar é a atividade principal.

O histórico demonstra a importância de que a atividade seja desenvolvida de forma mais organizada, nesse sentido o planejamento estratégico em tempos atuais é fundamental

<sup>3</sup> Os primeiros acessos a crédito ocorreram pelo RS Rural (estadual) e PRONAF (federal) a partir da década de 2000, quando também chega à região o programa Luz para Todos (federal).

para auxiliar na elaboração orçamentária da propriedade, possibilitando uma previsão de todos os custos e receitas da atividade a ser desenvolvida.

## **2.5 Planejamento Operacional**

É imprescindível planejar, elaborar etapas, utilizando-se de um estudo aprofundado da real condição da propriedade para se ter certeza de que as etapas de produção a serem implantadas, tenham condições plenas de serem cumpridas, de maneira que assegurem uma rentabilidade mínima para o produtor. Desta forma o Planejamento Operacional tem que estar bem definido, pois há a necessidade de se ter uma visão sistêmica do Agronegócio, buscando assim criar condições para a adequada realização dos trabalhos diários da propriedade. Sendo assim, tal planejamento torna-se uma ferramenta indispensável para que as decisões sejam tomadas de forma segura e objetivas.

Chiavenato (1994), conceitua Planejamento Operacional como uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos.

A mensuração dos riscos e sucessos, também é necessária para administrar toda e qualquer atividade, neste caso, serão identificados dois pontos:

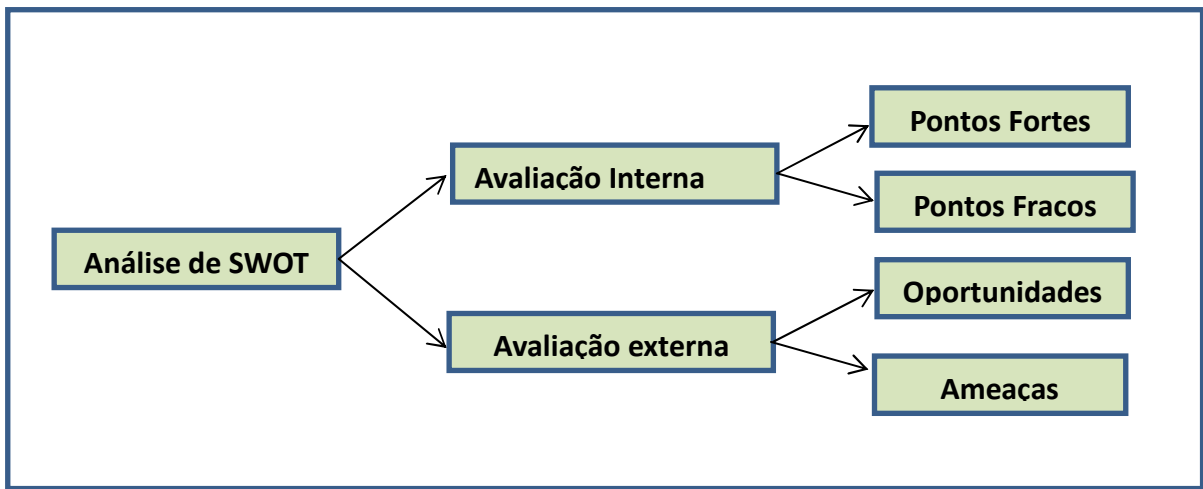
[...] os pontos fortes, que são as variáveis internas que propiciam uma melhor condição para o setor da economia em relação ao ambiente onde atua, assim como suas qualidades; e os pontos fracos, que são as variáveis internas que fazem com que o segmento da economia fique em situação desfavorável em relação ao ambiente onde atua, assim como suas deficiências. (Pedro Filho, Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, 2010. Pg.47).

Neste contexto, para ajudar nesta identificação, traremos também uma abordagem referente à análise SWOT, seu conceito e sua metodologia de trabalho, que se baseia no reconhecimento e análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças de um setor econômico.

## 2.6 Análise SWOT

A análise *SWOT* é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica de uma empresa ou negócio. Esta ferramenta examina quatro atributos básicos. São eles: as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

**Figura 5:** Análise de SWOT



Fonte: Revista em Agronegócios (2010)

Com base na análise de *Swot*, e com um olhar crítico sobre a propriedade analisada neste estudo, pode-se levantar algumas questões de relevâncias, baseadas na realidade do cenário em se insere a pecuária familiar, podemos comparar com a realidade vivenciada no município. Assim na figura 6, busca-se incorporar o conceito de tal análise segundo Oliveira (2008), com foco na bovinocultura de corte.

**Figura 6:** Elementos que evidenciam a análise de Swot

<b>Elementos variáveis para Análise SWOT</b>	<b>Indicativos de referência com foco na Bovinocultura de Corte.</b>
<b>1. Pontos fortes.</b>	1.1. Relevo e clima favoráveis, com vastas áreas de pastagens em planície naturalmente fértil e temperatura propícia ao cultivo de bovinos. 1.2. Status sanitário, haja vista que há vários anos não se notifica qualquer forma de insanidade animal no Município de Dom Pedrito.
<b>2. Pontos fracos.</b>	2.1. Oscilação na oferta de animais jovens. 2.2. Alto custo nos insumos produtivos da bovinocultura.
<b>3. Oportunidades.</b>	3.1 Acesso a novas linhas de financiamento baseado na media de produção, possibilitando melhor incremento nas pastagens e implantação do sistema de cria e recria para atingir o ciclo completo. 3.2 Implantação do sistema de rastreabilidade.
<b>4. Ameaças</b>	4.1. Legislação ambiental em transição, podendo comprometer parte da área útil.

Fonte: Adaptado pelo autor, conforme modelo em Revista em Agronegócios (2010, p.33)

Para Valadares (2002), os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis ou intangíveis, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, tangíveis ou intangíveis, que, se exposta ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Segundo Chiavenato (2003, p 41), “na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.” É necessário estar atento permanentemente para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças. Daí justifica-se a necessidade das análises internas e externas da propriedade, e atividade exercida.

Segundo Oliveira (2008), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produto versus mercado desejado no futuro. O estudo das ameaças e oportunidades apresenta variáveis não controláveis, pois o ambiente externo é muito amplo e instável e está sujeito a constantes mudanças sejam elas no curto ou longo prazo. No caso do objeto de pesquisa deste trabalho serão analisadas as variáveis das oportunidades – são as de natureza externa que podem fazer com que a bovinocultura de corte ganhe condições favoráveis ao seu crescimento; e as ameaças – que são as variáveis externas que podem vir a trazer condições desfavoráveis ao setor.

### **3 HISTÓRICO E DINÂMICA DA FAZENDA SANTA FÉ**

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados alcançados, tendo início com uma breve apresentação do histórico da propriedade em estudo, como foi concebida, e qual a sua finalidade inicial, assim como o desenvolvimento que sofreu, até se tornar a propriedade que existe atualmente.

#### **3.1 O Histórico da Fazenda**

Recebida através de uma herança, a propriedade denominada Fazenda Santa Fé, começou as atividades em maio de 1997. O produtor rural José Carlos Campos Fagundes, inicialmente preocupou-se em construir uma estrutura que tivesse condições de receber sua família, para tal, reservou 1,1 ha para a construção da sede da propriedade, onde foram feitas construções diversas somando um total de 514 m<sup>2</sup>.

Inicialmente, esperava-se explorar a psicultura e a fruticultura, para tal foram construídos tanques para os alevinos e plantadas mais de 2.000 mudas entre maçã, pera e kiwi, distribuídos em 2,5 ha.

Após um estudo de viabilidade econômica, foram detectados vários gargalos e dificuldades para a comercialização da produção, devido ao momento em que atravessava, principalmente a fruticultura, pois não havia uma demanda estruturada para absorver a produção, por isso essas atividades foram deixadas de lado.

Foi nesse período, que um de seus filhos, o Sr. Rodrigo Severo Fagundes, após uma análise criteriosa, decidiu tomar por si, a responsabilidade de tornar a propriedade produtiva, para isso, a atividade escolhida foi a criação de ovinos.

Com o apoio de um financiamento, onde na época eram disponibilizados pelas instituições, até R\$ 40.000,00 por produtor, a atividade começou a ser desenvolvida com a divisão da área em 20 potreiros de 2 ha, onde foi estruturada toda a atividade em terminação de cordeiros. Apesar da atividade mostrar-se rentável no início, a necessidade de busca por resultados que permitissem o crescimento da propriedade fez com que aos poucos, a introdução da bovinocultura de corte fosse ganhando espaço, assim após quatro anos de trabalhos com ovinos, a atividade migrou totalmente para a bovinocultura de corte, na qual até o momento, está constituída como a única atividade da propriedade.

### **3.2 Planejamento**

Para assegurar uma rentabilidade na atividade, o produtor necessitava de ferramentas onde pudesse fazer o acompanhamento de cada recurso aplicado no negócio, para que simultaneamente fossem comparados os custos para a verificação da sustentabilidade econômica da propriedade. Para tal, foram necessários manter todas as contas registradas, inicialmente em apontamentos e posteriormente a inclusão de planilhas eletrônicas para controlar tais contas.

Assim, foi necessário antecipar decisões, desta forma foi instituído na propriedade o que podemos considerar como “Planejamento Estratégico da Propriedade”, pois todas as ações que deveriam ser tomadas, foram criteriosamente planejadas, analisando uma previsibilidade de ações e resultados.

### **3.3 Programação das pastagens e aquisição dos animais**

O planejamento é feito de maneira simples, onde no início do ano, inicia-se a dessecação das pastagens, em seguida começa a fase de compra dos animais, após, verificar-se que as pastagens estão em condições de pastoreio, começa a fase de padronização dos animais para serem colocados nestas pastagens, cuidando sempre para que não se ultrapasse a carga animal/ha, estipulada geralmente entre 450 e 500 kgs de animal/ha. Durante a padronização, os animais são pesados e brincados, ou seja, cada animal recebe um brinco com uma numeração, um tipo de registro, que servirá mais tarde para serem identificados.

A seguir os animais são distribuídos em lotes que são definidos por peso aproximado, assim, em cada lote, permanecem os animais que mais se aproximam do peso um dos outros, desta forma consegue-se um melhor aproveitamento da área, já que com animais de um mesmo porte juntos, consegue-se que se alimentem de forma igualitária, isso irá contribuir ainda para que, no momento da suplementação ao cocho, nenhum animal irá comer mais que o outro, de maneira que haja uma desproporcionalidade considerável no ganho de peso de cada animal, ao contrário do manejo tradicional, onde são colocado nas pastagens animais de tamanho e pesos diferentes, onde geralmente o maior “escurraça” o menor, impedindo-o de comer, isso causa baixo aproveitamento da área e, muitas vezes, a perda desses animais de menor porte.



### 3.4 Ensinando os animais a comer

Uma das grandes preocupações da propriedade é que cada animal que chegue, aprenda rapidamente a comer, pois é características dos bovinos a resistência ao que não seja pasto, pois o animal não conhece outra coisa, assim, se tiver que ficar em sistema confinado ou semi-confinado e o animal não aprende a comer, ele perderá peso ao invés de ganhar, retardando o planejamento já definido anteriormente, comprometendo a rentabilidade da atividade. Assim, os animais são dosados e colocados na mangueira, onde nos primeiros dois dias, é ofertado somente água, já no terceiro dia (conforme figura 7) , começa-se a ofertar nos cochos um pouco de farelo de trigo, farelo de arroz, ou algum outro alimento disponível, para que os animais comecem a aprender a comer. Muitas vezes nos primeiros dias, os animais tem que serem levados até esses cochos, mas rapidamente eles aprenderem a ir sozinhos, a partir do quarto dia, os animais aprendem a comer de maneira mais uniforme, facilitando o manejo e possibilitando o emprego das etapas definidas no planejamento para a atividade.

Na foto a seguir, os animais estão no cocho pelo terceiro dia consecutivo.

**Figura 7:** Animais comendo no cocho



Fonte: Autor, 2013

## **4 CONTABILIDADE PARA UM MELHOR GERENCIAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

O grande segredo da eficiência e da eficácia de uma empresa, está ligado diretamente a análise do custo do produto ou serviço prestado, e a verificação do lucro que irá obter. Aquela que utiliza a contabilidade de custos, terá uma maior chance de crescer e obter sucesso nos negócios, além de ter em seu poder, informações úteis ao processo decisório.

A contabilidade de custos é o ramo da Contabilidade que se tem como finalidade produzir informações úteis para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões (LEONE, 1997 apud DELLA ROSA, 2010).

Para atender a necessidade da atividade, o proprietário necessitava de ferramentas capazes de lhe ajudar a alcançar seus objetivos, que são os resultados que permitissem que a pecuária de corte fosse a fonte de obtenção de lucro para o seu sustento e de seus familiares. Assim, foi criada uma forma de contabilizar seus custos e otimizar seus resultados, pois a contabilidade é capaz de mostrar a importância do controle de custos e do patrimônio, além de tornar lúcido o papel do gerenciamento e dos controles financeiros no planejamento das atividades da propriedade, objetivando alcançar os resultados planejados.

Desta forma, procurou-se separar suas contas em centros de custos, onde em uma primeira etapa, foi definir o que é custo e despesa fixa, do que é custo ou despesa variável, uma vez feito isso, buscou-se retirar destas despesas e custos o seu pró-labore, pois de uma certa forma, os gastos pessoais, de educação e demais recursos usados diretamente na manutenção e uso da família, estavam sendo lançados ora em custos, ora em despesas.

### **4.1 Depreciação**

Para o cálculo de depreciação, empregou-se o valor de aquisição dos equipamentos, onde a taxa é anual baseada na tabela publicada pela CONAB - Custo de Produção Agrícola 2010, onde se obteve o valor residual, onde descontou-se o valor do bem, resultando na base residual, base esta que dividida pelo número de anos de duração de cada bem, obteve-se o valor anual de depreciação.

Para cálculo de contabilidade onde o lançamento é mensal, bastou-se dividir o valor anual pelo número de meses do ano (12).

Na relação dos itens apresentados na figura abaixo, estão todos os equipamentos e implementos existentes na propriedade, onde se entende que exista uma unidade para cada item.

**Figura 8:** Lista de implementos e equipamentos da propriedade e suas depreciações

Descrição	Ano de Aquisição	Valor	Duração em anos	Taxa Anual	Valor residual	Base residual	Valor anual	Valor mensal
Trator AGRALE 4200	31/05/05	18.500,00	10	10,00%	1.850,00	16.650,00	1.665,00	138,75
Trator M.F 275/4	18/03/09	85.700,00	10	10,00%	8.570,00	77.130,00	7.713,00	642,75
Grade LAVRALE serie 2509	04/04/09	4.500,00	20	5,00%	225,00	4.275,00	213,75	17,81
Arado LAVRALE S-2509	22/02/05	3.000,00	15	6,67%	200,10	2.799,90	186,66	15,56
Roçadeira MEC RUL. RDMR 120	09/03/06	4.500,00	10	5,00%	225,00	4.275,00	427,50	35,63
Semeadeira INCOMAGRI P-300	11/03/06	3.800,00	15	20,00%	760,00	3.040,00	202,67	16,89
Bal. Eletrônica TRU-TEST 300	18/04/08	6.827,00	10	10,00%	682,70	6.144,30	614,43	51,20
Tronco de cont. TECNOFORT	24/04/08	9.000,00	10	5,00%	450,00	8.550,00	855,00	71,25
Plaina trazeira hidraulica PT 185	24/09/09	2.500,00	10	5,00%	125,00	2.375,00	237,50	19,79
Carreta agricola BECKER	07/01/10	4.785,00	10	10,00%	478,50	4.306,50	430,65	35,89
Semeadeira adubadeira Mod.01	07/01/10	2.300,00	15	20,00%	460,00	1.840,00	122,67	10,22
Roçadeira pir. dupla RPDL-3000	07/01/10	10.800,00	10	5,00%	540,00	10.260,00	1.026,00	85,50
Colhedora de forragem P-9004	06/02/10	13.450,00	10	25,00%	3.362,50	10.087,50	1.008,75	84,06
Vagão forrageiro VFN-5000	06/02/10	20.200,00	10	25,00%	5.050,00	15.150,00	1.515,00	126,25
Silo galvanizado 16.000 kgs S-1210	16/12/10	6.445,00	30	20,00%	1.289,00	5.156,00	171,87	14,32
Silo galvanizado 16.000 kgs S-1310	16/12/10	6.445,00	30	20,00%	1.289,00	5.156,00	171,87	14,32
Rosca de transp. MW RTAG-1410	16/12/10	5.100,00	10	5,00%	255,00	4.845,00	484,50	40,38
<b>Total Geral</b>		<b>207.852,00</b>					<b>17.046,81</b>	<b>1.420,57</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.2 Distribuição dos custos e despesas

Com base na visão do planejamento estratégico, a propriedade mantém suas despesas de maneira que se possa buscar o controle orçamentário e a previsibilidade nos resultados futuros, com a finalidade de garantir uma gestão ampla e detalhada de cada custo ou despesa aplicada na propriedade, obtendo-se desta forma uma maior otimização das receitas, que é a base do sustento de toda a família.

### 4.3 Custos do cultivo de Pastagens

Na pecuária, um dos grandes diferenciais é a oferta de alimento para o gado, desta forma, a garantia desta oferta tem que ser muito bem planejada, pensando nisso a propriedade procura sempre investir no cultivo de pastagens e/ou no melhoramento do campo nativo, como estratégia para redução dos custos de produção, aproveitando os conhecimentos do produtor e o maquinário disponível na propriedade e principalmente a capacidade produtiva das áreas. Assim, estas pastagens formam a principal fonte de alimentação dos animais, onde os custos de produção de cada cultura estão discriminados nas figuras que seguem.

Conforme figura 9, destacamos que o custo por ha para o cultivo de uma pastagem de aveia, em uma área de 8 ha, chegou a R\$ 306,86, totalizando R\$ 2.454,88.

**Figura 9:** Custo do cultivo de aveia\*

<b>Cultivo Pastagem de aveia</b>		
<b>Itens</b>		<b>Valor</b>
Dessecagem	R\$	480,00
Semente	R\$	720,00
Adubo	R\$	1.512,00
Inseticida		
Óleo diesel	R\$	105,00
Mão de obra	R\$	117,88
<b>Valor Total</b>	<b>R\$</b>	<b>2.454,88</b>

\*Custo de produção de aveia para uma área de 8 ha.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para o plantio da pastagem de azevém, não houve gastos com sementes, pois se herdou um excelente banco de sementes do cultivo anterior, proporcionando a utilização das sementes que ficaram depositadas no solo.

Conforme figura 10, o custo por ha para o cultivo de uma pastagem de azevem, em uma área de 64 ha, ficou em R\$ 209,78, totalizando R\$ 13.426,00.

**Figura 10:** Cultivo de Pastagem de azevém

<b>Cultivo Pastagem de azevém</b>		
<b>Itens</b>		<b>Valor</b>
Dessecagem	R\$	3.840,00
Semente		
Adubo	R\$	12.096,00
Inseticida		
Óleo diesel	R\$	832,00
Mão de obra	R\$	498,00
<b>Valor Total</b>	<b>R\$</b>	<b>13.426,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

\*Custo de produção de azevem para uma área de 64 há.

A média de produção de matéria seca nas pastagens da região, fica entre 30-60 kgs/ha/dia, para isso, usando a média mínima (30 kg/ha/dia de matéria seca), considerando que a duração média das pastagens obedecem um ciclo de 200 dias, obteremos 6.000 kgs de MS nesse período, assim, sabendo que um bovino necessita em média de 7 kg / MS para converter em 1 kg de carne, então obteremos assim um ganho de 857 kgs de carne /ha.

Na figura 11, podemos visualizar a área onde é cultivada a pastagem de aveia, que será cortada e oferecida diretamente no cocho para os animais

**Figura 11:** Pastagem de aveia



Fonte: Autor, 2013

#### 4.4 Custos e Despesas em geral

No quadro a seguir estão detalhados todas as despesas e os custos da atividade pecuária na propriedade. Nos custos fixos da propriedade estão discriminados os valores pagos mensalmente pelos custeios adquiridos juntos aos bancos. Destaca-se na figura 12 que, os gastos com ração, comprometem 83,37% do total destes custos. Já nos custos fixos, 59,74% são gastos com pagamentos de custeios utilizados na atividade. Sobre as despesas variáveis, destacamos que o valor utilizado com a compra dos animais, comprometeu 92,99% do total desta despesa.

**Figura 12:** Custos e despesas fixas e variáveis da propriedade

<b>Custos variáveis da atividade</b>	<b>Valor</b>	
Ração	R\$	59.574,74
Óleo diesel	R\$	8.516,63
Telefone	R\$	3.363,96
<b>Total dos custos variáveis</b>	<b>R\$</b>	<b>71.455,33</b>
<b>Custos fixos da atividade</b>		
Depreciação de máquinas e equipamentos	R\$	11.364,54
Salários e encargos	R\$	22.565,07
Custeios	R\$	50.905,52
Aluguel equipamento	R\$	373,38
<b>Total dos custos fixos</b>	<b>R\$</b>	<b>85.208,51</b>
<b>Despesas variáveis da atividade</b>		
Aquisição de animais	R\$	188.648,00
Despesas com maquinas e equipamentos	R\$	7.856,13
Frete	R\$	6.361,16
<b>Total das despesas variáveis</b>	<b>R\$</b>	<b>202.865,29</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5 Receitas Gerais

A única fonte de receita da propriedade é a venda dos animais, porém, são consideradas as entradas dos custeios como complemento da receita total, assim, conforme figura 13, notamos que as entradas de custeios, representam 37,95% da receita total e que 62,05% são

originados da vendas dos animais.

**Figura 13:** Receitas da propriedade

<b>Receitas</b>		
Custeios	R\$	172.980,00
Venda de animais	R\$	282.827,10
<b>Total das receitas</b>	<b>R\$</b>	<b>455.807,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6 Pró-labore

No pró-labore, são considerados todos os valores resgatados da atividade para a manutenção das necessidades dos membros da família.

**Figura 14:** Retiradas do pró-labore

<b>Pró-labore</b>		
Mercado	R\$	11.472,87
Educação	R\$	2.252,00
Saúde	R\$	2.191,85
Outros	R\$	9.211,32
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>25.128,04</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7 Demonstrativo de resultado

Na figura à seguir, segue um demonstrativo de resultados, onde pode-se medir o resultado da atividade no período de 01/01/2013 a 31/08/2013.

Destacamos na figura 15 que, no período em estudo, obteve-se um lucro líquido de R\$ 55.269,09, com uma rentabilidade de 12,13%, já descontado o pró-labore.

**Figura 15:** Demonstrativo de resultado

<b>Demonstrativo de Resultado</b>	
<b>Investimento</b>	
Aquisição de animais (-)	R\$ 188.648,00
<b>Despesas Gerais da Atividade (-)</b>	<b>R\$ 186.762,01</b>
Custos variáveis da atividade	R\$ 87.336,21
Custos fixos da atividade	R\$ 85.208,51
Despesas variáveis da atividade	R\$ 14.217,29
Retiradas Pró-labore (-)	R\$ 25.128,04
Receitas (+)	R\$ 455.807,10
Resultado Líquido	R\$ 55.269,05
Resultado (%)	12,13%

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.8 Custo de produção**

Conforme ilustração que segue na figura 16, na propriedade, para análise do custo, são considerados todas as despesas e custos usados durante o período que compreende a fase de aquisição até a venda dos animais, somados os investimentos e divididos pelo número de animais adquiridos durante este período, assim, para este cálculo, considera-se o valor gasto com a compra dos animais divididos pela quantidade de animais adquiridos e multiplicados pela quantidade de animais em estoque, obtendo assim o custo por animal em plantel, soma-se a este valor, todos os custos e despesas conseguindo assim o total geral dos custos, com este valor, dividido pelo plantel, obteremos o custo unitário total por animal.

Para sabermos a receita por animal, basta dividirmos o valor da receita com vendas pela quantidade de animais vendidos. Segue abaixo a descrição desta operação.



**Figura 16:** Custo de produção

Animais			Custos e despesas	Total geral	Custo por animal	Receita por animal	Rentab.
Estoque	Compra	venda/Receita					
242 un.	259 un.	232 un.					
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
176.264,99	188.647,24	282.827,10	211.890,05	576.802,28	1.151,30	1.219,08	5,56%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.9 Análise de viabilidade**

O levantamento dos custos de produção desenvolvido neste trabalho, permite analisar a viabilidade desta propriedade familiar. O total da receita foi maior que os custos e as despesas, demonstrando, assim, que a dedicação contínua, o planejamento e a diversificação nas ações, podem ser o caminho para a sobrevivência da pequena propriedade familiar. Considerando a mão-de-obra disponível, para a produção de pastagens e o manejo dos animais na empresa rural em estudo, verificou-se que a estrutura da propriedade atende à atividade nela desenvolvida.

## 5 SWOT NA FAZENDA SANTA FÉ

Utilizada como ferramenta de organização, a análise dos fatores baseada na matriz de Swot, nos possibilita descrever e analisar alguns pontos fundamentais para o planejamento de qualquer atividade.

Na fazenda Santa Fé, citamos algumas definições que podem servir de parâmetro para uma análise de tomada de decisão, e tomando como base a matriz de swot, podemos destacar na propriedade os seguintes pontos:

**Forças:** A diversificação na tomada de decisões, originada deste planejamento, pois possibilita ao produtor um leque maior de possibilidades de negócio, já que devido a sua já conhecida organização e conhecimento, frutos de sua dedicação a atividade, sempre na visão empreendedora, consegue definir com clareza se o momento e a negociação são propícios ou não para a sua realidade.

Já o seu conhecimento e relacionamento no mercado regional lhe proporciona a todo momento oportunidades de negócio, seja na compra quanto na venda de animais, por isso a importância de se conhecer bem o que faz, o quanto custa para se produzir, e o quanto vale para vender cada animal.

Outro ponto forte da propriedade é a plena dedicação à propriedade, seu comprometimento em explorar a terra ao máximo sem agredir ao meio em que vive, torna a propriedade altamente sustentável, no âmbito econômico, pois se consegue viver dela com plenitude, e no âmbito ecológico, pois se consegue manter o meio com suas características naturais e sem nenhum tipo de poluição à natureza.

É esta conservação, que se destaca como outro ponto forte na propriedade, pois a maioria das propriedades são exploradas como se fosse a última geração, não se importando com as consequências futuras, pensam em produzir muito, sem devolver a terra a oportunidade de recuperação, para continuar produzindo.

Todas as etapas que compreendem a atividade pecuária, são realizadas de maneira que o meio seja agredido o mínimo possível, as pastagens cultivadas são realizadas longe de nascentes, para que não haja nenhum tipo de contaminação da água, e recebem o mínimo possível de carga animal, minimizando o processo de compactação do solo, já que são programados cortes para serem ofertados diretamente no cocho; mata da propriedade é preservada para que não exista depredação das espécies nativas, os campos nativos são mantidos em sistemas rotacionais, para que também não sofram em demasia com a compactação do solo ocasionada pelos animais.

**Fraquezas:** O alto preço dos insumos é considerado uma fraqueza, pois devido ao

tamanho da área, a quantidade utilizada não permite que sejam adquiridos volumes expressivos, e ainda pesa a localização geográfica, pois por ser afastado dos grandes centros comerciais, o alto valor do frete, aliado as precárias condições das estradas, acabam elevando o preço final em comparação com os grandes centros ou os grandes consumidores.

Outro fator determinante é a alta valorização da moeda estrangeira em relação ao real, já que os insumos são adquiridos balizados no mercado externo e a carne é vendida balizada no mercado interno, isso acaba causando um descompasso nos custos de produção.

A escassez de mão-de-obra no campo, principalmente com qualificação, é outro fator caracterizado como uma fraqueza, pois não se encontram pessoas que estejam dispostas a viver no campo durante toda a semana, e quando se consegue, é o produtor que tem de ofertar a qualificação, e ao qualificá-lo, acaba por inúmeras vezes, formando uma mão-de-obra barata para as propriedades maiores.

A falta de uma separação dos custos de produção, também foi uma das fraquezas encontradas na propriedade, pois o produtor ainda não havia percebido a necessidade de separar custos de despesas, variáveis de fixos, dificultando assim uma análise financeira mais aprofundada.

Destacar a questão da organização dos dados de forma com que somente o proprietário compreenda, dificulta em muito a análise financeira, pois a não separação dos custos fixos dos variáveis poderá ser preponderante na hora de definir novos rumos para a atividade, pois embora o aumento na produção acabe por diminuir os custos fixos, ele impacta em um aumento nos custos variáveis, sendo necessário uma análise para verificar se a proporção em que aumenta esse custos variáveis, não seja superior ao que se reduz nos custos fixos, causando assim um aumento no custo total de produção, comprometendo a rentabilidade da propriedade.

Outro fator detectado como fraqueza, é a não separação do que são despesas pessoais e despesas da propriedade enquanto um negócio/empresa, pois tal equívoco acontece não somente na Fazenda em estudo, mas com inúmeros produtores rurais que por administrarem pequenas áreas ou contarem somente com o trabalho da família, acabam realizando lançamentos equivocados, podendo levar a uma interpretação errônea sobre os resultados econômicos obtidos.

**Oportunidades:** Atualmente já existem tecnologias que possibilitam ao pequeno produtor familiar, fazer uso de novas opções de ofertas de alimentos produzidos na própria propriedade, como a fabricação de silagens e grão úmidos, pois são tecnologias que apesar de exigirem um elevado grau de conhecimento para serem colocadas em praticas, servirão para economizar na compra de rações e concentrados de linha comercial, que geralmente trabalham

com uma margem elevada de lucratividade.

A tecnologia para se produzir tais alimentos, pode ser encontrada facilmente com profissionais do ramo ou em programas de entidades mantidas pelo governo como a EMATER entre outros.

O uso destas tecnologias, devem proporcionar uma maior participação no mercado, pois a estagnação das áreas para a pecuária, movida pelo crescimento das áreas agrícolas, ocasionarão um crescimento na demanda por carne em um curto período de tempo. Existe um otimismo por volume de carne, mas também um temor pelo preço praticado, porém, para aqueles produtores que se mantiverem na atividade, os negócios fluirão de maneira natural, pois tendo um produto de acordo com o nível de exigência do mercado, facilmente farão bons negócios, desta forma, o aumento na demanda fará com que aqueles produtores que se mantêm atentos ao mercado, possam realizar bons negócios, garantindo resultados satisfatórios e por consequência, a manutenção da atividade.

É necessário ser eficiente para manter a atividade pecuarista familiar, e eficaz para garantir a sustentabilidade da propriedade. Nisso a propriedade se apresenta de forma satisfatória, pois consegue cumprir com o seu propósito de atividade familiar, demonstrando muita eficiência, e sendo altamente rentável, comprovando sua eficácia.

**Ameaças:** Também procuramos identificar algumas ameaças à atividade desenvolvida na propriedade. A inconsistência relacionada principalmente ao preço da carne é uma delas, pois atualmente, com a alta no preço do dólar, se beneficiam apenas aqueles que vão exportar o produto, ou seja, os frigoríficos. Esta diferença, entre o preço pago pelo mercado importador e o mercado local, na figura do produtor, ainda é muito grande, e os preços não reagem de maneira satisfatória para a base da cadeia. O produtor compra os insumos balizados pelo preço do mercado internacional e vende o boi, balizado pelo mercado interno, isso acarreta uma desigualdade gritante para a pecuária em geral, mas reflete em maior proporção para o pequeno produtor.

A alta valorização da agricultura, principalmente da soja, está reduzindo a possibilidade de se conseguir novas áreas para a pecuária, pois atualmente os valores, sejam para aquisição por meio de arrendamentos ou compra definitiva de terras, faz com que estas áreas sejam adquiridas para o cultivo de soja e não para a produção pecuária, porém, ao mesmo tempo em que é caracterizada como uma ameaça, essa situação poderá ser vista também como uma oportunidade, já que aqueles que conseguirem manter-se na atividade pecuarista, deverão participar de um mercado com uma demanda intensificada, de maneira que o produtor tenha que produzir mais em uma mesma área, intensificando assim a sua produção, em contra partida, tal

intensificação poderá levar o produtor a sobrecarregar a sua área, aumentando os danos ao meio ambiente.

Em síntese, na figura 17, apresentam-se as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relativas à Fazenda Santa Fé.

**Figura 17:** Síntese da matriz Swot na propriedade

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<p><b>Diversificação na tomada de decisão</b> – As decisões são dinâmicas, baseadas nas oportunidades de negócio e mercado;</p> <p><b>Dedicação</b> - é contínua e total, gosta do que faz;</p> <p><b>Conservação</b> – Cuidado com as nascentes e preservação do solo.</p>	<p><b>Alto preço dos insumos</b> – O preço do mercado de insumos é balizado pela moeda estrangeira enquanto que a carne é pelo mercado interno, causando um descompasso nos custos;</p> <p><b>Mão de obra</b> – baixa oferta e pouca qualificação;</p> <p><b>Separação dos custos</b> – custos fixos e variáveis sem definição, dificultado a análise financeira.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<p><b>Aumento na demanda</b> – A perda de espaço da pecuária para a agricultura, irá causar um aumento na demanda de carne e por consequência uma melhora considerável no preço;</p> <p><b>Maior eficácia</b> – a necessidade de produzir mais em melhor área, irá retirar do mercado os aventureiros.</p>	<p><b>Mercado inconsistente</b> – Variação do mercado e inconsistência nos preço pago ao produtor;</p> <p><b>Baixa disponibilidade de área</b> – devido ao alto avanço da soja, diminuiram as áreas disponíveis.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a propriedade como um todo, verifica-se que o planejamento e o controle sobre todas as etapas de produção são feitas de maneira que se possa medir antecipadamente, a viabilidade econômica da atividade, somado a isto, as negociações de compra dos insumos e dos animais, obedecem a ordem natural do mercado, pois não existe segredo, tem que se comprar os animais quando o preço estiver em baixa, e efetuar as vendas quando o preço pago ao produtor, estiver em alta, desta forma, com uma boa administração, seguramente se consegue viver, obtendo um boa lucratividade da propriedade.

Porém, não basta ser eficiente, é necessário ser eficaz, pois não basta atender ao propósito, esse propósito tem de ser feito de maneira que atenda a necessidade da qual a propriedade está inserida, ou seja, produzir carne de maneira sustentável, tanto na visão ecológica como social, mas principalmente no resultado econômico da atividade, pois afinal, é esta propriedade que garante o sustento de toda a família em questão.

Nesta propriedade, o produtor consegue conhecer os resultados financeiros obtidos, na atividade, e são mediante a estes resultados econômicos que o produtor pode tomar, conscientemente, suas decisões e encarar o seu sistema de produção de gado de corte como uma empresa.

Os objetivos iniciais foram alcançados, visto que a pesquisa realizada responde a questão proposta: Quais os principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, na realidade da uma empresa familiar, com desenvolvimento na atividade pecuarista?

Os principais pontos fortes estão fortemente alicerçados na organização, diversificação e dedicação na atividade, à conservação das raízes e da cultura se mantém, porém, a inovação e a busca por uma atividade mais concentrada e com uma melhor lucratividade é buscada incessantemente a cada dia. As tomadas de decisões são muito rápidas, as margens são muito justas, os investimentos são muito caros e o retorno muito demorado. Constatou-se ainda que o proprietário conhece seu patrimônio e mantém constante acompanhamento sobre seus custos, buscando sempre um melhor posicionamento no mercado para definir quando, com que peso e para quem vender sua produção.

No que se refere a contabilidade de custos, este é um fator que atualmente pode ser considerado com um dos pontos fortes da propriedade, pois apesar de existirem correções a serem feitas, o que já existe, proporciona ao produtor a possibilidade de projetar ações para que se possa atingir os objetivos desejados.

Sugere-se que, no que se refere à administração, sejam criados centros de custos, e que sejam separadas as despesas e os custos fixos, das despesas e custos variáveis, para uma melhor avaliação das mesmas, possibilitando assim, uma análise mais profunda nos custos de cada animal dentro da propriedade, pois sabe-se que controlando as despesas variáveis os custos fixos são reduzidos cada vez que se aumenta a quantidade de produção, considerando que esse aumento de produção acarreta diretamente em um aumento nos custos variáveis, necessitando assim localizar o ponto de equilíbrio para uma maior segurança da rentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUOZANI, L. R. S. Um estudo sobre a estratégia dos frigoríficos na região central do Rio Grande do Sul. 2001. 111f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL, Lei 11.326, de 24 de Julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da **Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial da União, dia 25/07/2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994. 522p.
- CHIAVENATO, I; NETO, E. P. C. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional – Uma Nova Visão**. São Paulo : Artmed, 2004.
- CONAB – **COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO**. Disponível em: [www.conab.gov.br/tabeladepreciação](http://www.conab.gov.br/tabeladepreciação). Acesso em: 08 de Setembro, 2013
- DELLA ROSA, A.P. **História das Charqueadas de Pelotas - RS**. Faculdade de Alta Floresta (FAF), 2008.
- DUFUMIER, M. **Projetos de Desenvolvimento Agrícola: manual para especialistas**. Tradução Vitor de Athayde Couto. Salvador: EDUFBA, 2007.
- FOOD AGRICULTURAL ORGANIZATION. Estatísticas FAO. 2008. Disponível em: <http://faostat.fao.org>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HECHT, S. A. evolução do pensamento agroecológico. In: ALTIERI, M. Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa. 4. ed. Rio de Janeiro: PTA/FASE, 2000.
- IBGE - **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Dados estatísticos. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- LAMARCHE, Hughs (coord.); **A Agricultura Familiar**; tradução por Ângela Maria Naoko Tijiwa; Campinas; Unicamp, 1993.
- MIGUEL; L. de A.; *et al.* **Abordagem Sistêmica de Sistema Agrário**. In: MIGUEL, L de A. (ORG.) Dinâmica e diferenciação de sistemas agrários. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (Série educação a distancia).
- MÜLLER, C. A. **A história econômica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Grande Alegre, 1998.



NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ECONOMIA AGROINDUSTRIAL. **Departamento de educação agrícola e extensão rural**. Dados primários elaborados pelo núcleo. Santa Maria: UFSM, 2007. Disponível em: <[www.ufsm.br/nepea](http://www.ufsm.br/nepea)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

PEDRO FILHO, F. de S. **Validação da Ética na Pesquisa em Administração**. 16 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 04 abril. 2013.

PESAVENTO, S. J. **História do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1990.142p.

PESAVENTO, S. **História do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Editora Mercado Aberto, 1988.

PESSI, Bruno. **O impacto do fim do tráfico na escravaria das charqueadas pelotenses (1846-1874)**. Monografia de Conclusão do Curso de História, UFRGS, 2008.

**Revista em agronegócios e Meio Ambiente**, v.3, n.2, p. 41-66, maio/ago. 2010 - ISSN 1981-9951.

SÁ BRITO, A. N. Entre o corredor e a estância: dinâmicas sociais e produtivas na APA do Rio Ibirapuitã. **Dissertação** (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Extensão Rural. 2010, 160 p.

SEBRAE/SENAR/FARSUL. Diagnósticos de sistemas de produção da bovinocultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: **Relatório**, Porto Alegre, 2005. 265p.

SESMARIA CULTURAL. Disponível em: [www.semariacultural.com.br](http://www.semariacultural.com.br). Acesso em 09 de Abril, 2013.

SILVA, A. C. F. et al. Cenários da cadeia produtiva bovina no Rio Grande do Sul: a partir da CPI das carnes. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 3., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.

SINDICATO RURAL DE DOM PEDRITO. Disponível em: [www.sindicatoruraldp.com.br](http://www.sindicatoruraldp.com.br). Acesso em 09 de Abril, 2013.

SOUZA, R. S. et al. A. Tendência histórica de preços pagos ao produtor na pecuária do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência Rural**, v. 36, n.5. p. 1511-1517, 2006.

SOUZA, Rainer. As Charqueadas, Artigo Equipe Brasil Escola, 2009.

TELECHEA, F. Análise dos custos de transação no setor industrial da cadeia produtiva de carne bovina no Rio Grande do Sul. **Dissertação** (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TREVISAN, N.B. Cenários de Produção Bovina no Rio Grande do Sul. **Dissertação** (Curso de Mestrado de Pós Graduação em Zootecnia), Santa Maria, RS. 2007.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial**: Foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J.G.A, **Evolução dos preços Históricos da Bovinocultura de Corte do Rio Grande do Sul**, Santa Maria, RS , 2006.

WIKIPÉDIA.[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:RioGrandedoSul\\_Municip\\_DomPedrito.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:RioGrandedoSul_Municip_DomPedrito.svg). Acesso em: 18 de Abril, 2013

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### Apêndice 1

#### Ilustrações da propriedade em estudo

Foto 1- Vista aérea da Propriedade



Foto 1 - Campo nativo próximo ao mato de preservação



Foto 3 - Casa principal

