

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS DOM PEDRITO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO**

MARCELO CHIBIAQUE DA CUNHA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO DE GESTÃO PARA
A PROPRIEDADE RURAL SANTA IDALINA NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO - RS**

**Dom Pedrito
2013**

MARCELO CHIBIAQUE DA CUNHA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO DE GESTÃO PARA
A PROPRIEDADE RURAL SANTA IDALINA NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO - RS**

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

Orientador: Professor Dr. Nelson Ruben de Mello Balverde

**Dom Pedrito
2013**

C972p Cunha, Marcelo Chibiaque da

Planejamento e controle gerencial: um estudo de gestão para propriedade rural Santa Idalina no município de Dom Pedrito-RS / Marcelo Chibiaque da Cunha ; orientador Prof. Dr. Nelson Ruben de Mello Balverde. – Dom Pedrito: UNIPAMPA, Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio, 2013.

69 p.

1. Agricultura familiar 2. Gestão rural 3. Software de gerenciamento I. Título

CDD 630

MARCELO CHIBIAQUE DA CUNHA

**PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO DE GESTÃO PARA
A PROPRIEDADE RURAL SANTA IDALINA NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO - RS**

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

Orientador: Professor Dr. Nelson Ruben de
Mello Balverde

Defendido em: 14 out 2013
Banca examinadora:

Prof. Dr. Nelson Ruben de Mello Balverde
Orientador
UNIPAMPA

Profa. Dr^a. Jaqueline Mallmann Haas
UNIPAMPA

Prof. Ms. Thiago Antônio Beuron
UNIPAMPA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Claudia, minha filha Marcella e aos meus pais João e Sirlei Cunha, pelo apoio e paciência frente às dificuldades ocorridas ao longo de mais está jornada em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que eu pudesse aprender um pouco a cada dia.

À minha esposa Claudia, por ter sido paciente e compreensível diante de todas as horas que não estive presente e mesmo assim foi e será minha maior apoiadora.

À minha filha Marcella, que apesar da pouca idade soube entender que tudo que faço e sempre em prol de seu futuro.

A meus pais João e Sirlei, pelo esforço que eles fizeram ao longo desta jornada para que eu pudesse terminar meus estudos.

Ao meu primeiro orientador Vitor Reisdorfer, pelo empenho para com o desenvolvimento do projeto para o trabalho de conclusão de curso, mesmo assim agradeço por dispor seu tempo e conhecimento, pela sua amizade que apesar de pouco tempo que convivemos, esses momentos ficaram sempre em minha memória.

Ao meu segundo orientador Nelson de Mello, por ter me recebido de braços abertos mesmo tendo assumido o trabalho da metade, sempre se dedicou como se estivéssemos desde o início, além de dispor seu tempo e conhecimentos ao orientado, acreditou este trabalho.

A professora Tanice Andreatta, por ter me ensinado com dedicação e empenho grande parte do que sei hoje, também agradeço sua amizade, sempre foi uma entusiasta em nossos projetos embora, frente a isso nunca esquecerei a nossa amizade.

Aos todos os professores do curso de Agronegócio, que ajudaram em minha sede de conhecimento durante em minha formação.

Aos professores Jaqueline Haas e Thiago Beuron, por estarem em minha banca e ajudar com sua experiência melhorar meu trabalho.

A professora Nádia Bucco, por ser incansável e sempre me apoiar.

A família Cunha por gentilmente terem aberto as portas de sua propriedade para que este trabalho fosse concretizado.

A minha amiga Camila Bueno, por ter insistido que eu estudasse se não fosse pelo seu empenho não estaria concluindo este trabalho.

Aos meus colegas Alice, Claudia, Fabio, Jociele, Juliardi, Helene e Nelson, pelos momentos inesquecíveis ao longo de nossa graduação.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu concluísse mais uma etapa nesta jornada que se chama vida.

RESUMO

A atividade leiteira está ligada a agricultura familiar, observa-se também que nos últimos anos, esta atividade do agronegócio vem se intensificando de modo cada vez mais competitivo. Este estudo tem por finalidade estudar um modelo de gestão econômico e financeiro atual adequado para uma pequena propriedade rural no município de Dom Pedrito – RS. Torna-se indispensável ao produtor rural o conhecimento aprofundado do seu negócio. Há ainda a necessidade de adoção, por parte dos empreendimentos agropecuários, de modelos administrativos que busquem a redução dos custos de produção e o aumento do faturamento através da adequada utilização de uma ferramenta de gestão. A propriedade rural alvo deste estudo está localizada a 2 km da sede do município. O acesso à propriedade é feita pela RS-630, possuindo uma área própria de 73 hectares. A propriedade está enquadrada como agricultura familiar. Para alcançar os objetivos propostos o autor utilizou o *Software* gerenciamento Ruralpro 2010. Este permitiu de maneira simples e objetiva, analisar o desempenho econômico e financeiro da propriedade rural estudada e de suas atividades realizadas gerando diferentes simulações das áreas exploradas, delimitando claramente os possíveis problemas e resultados econômicos. Os dados foram levantados entre os meses de maio e agosto do ano de 2013, buscando os mesmos através de notas fiscais e apontamentos em cadernos ou agendas. Atualmente conta com quatro tipos de receita a venda de leite que totaliza um percentual de 61,67% do total da renda seguida da venda de bois com 20,15% e o restante em torno de 18%, e proveniente da venda de terneiros e vacas de descarte, totalizando o valor de R\$ 35.738,93. A propriedade apresentou uma lucratividade da atividade leiteira em torno de 29,53% (sem considerar a depreciação e o custo de oportunidade) para atingir o ponto de equilíbrio, isso significa um percentual e 55,66% à quantidade vendida. Concluiu-se que a utilização do *Software* de gerenciamento, propicia informações ao gestor que servem para auxiliar no processo decisório da atividade rural. O gerenciamento e planejamento da produção possibilitam melhorar o desempenho econômico e financeiro da atividade rural.

Palavras-chave: Agricultura Familiar; Gestão rural; *Software* de gerenciamento.

ABSTRACT

Milk production is on the family farm, it is also observed that in recent years, this activity has intensified agribusiness so increasingly competitive. This study aims to study a model of the current financial and economic management suitable for a small farm in Dom Pedrito - RS. It is indispensable to the farmer-depth knowledge of your business . There is still a need for adoption by the farming enterprises, administrative templates that seek to reduce production costs and increase revenue through the use of an appropriate management tool. The aim of this study farm is located 2 km from the town. Access to the property is made by the RS - 630, having its own area of 73 hectares. The property is framed as family farming. To achieve the proposed objectives the author used the Software management Ruralpro 2010. This allowed for simple and objective way to analyze the economic and financial performance of the farm studied and its activities generate different simulations of mined areas, clearly delimiting the possible problems and economic outcomes. The data were collected between the months of May and August of the year 2013, seeking the same by receipts and notes in notebooks or diaries. Currently has four types of income by selling milk which totals a percentage of 61.67 % of total income followed by sale of oxen with 20.15% and the rest at around 18 % , and from the sale of calves and cows disposal , totaling R \$ 35,738.93 . The property had a profitability of dairy farming around 29.53 % (excluding depreciation and opportunity cost) to reach the equilibrium point, it means a percentage of 55.66 % and the amount sold. It was concluded that the use of management software, provides information to the manager who aids the decision-making process of rural activity. The management and production planning allow improving economic and financial performance of rural activity.

Keywords: Family Farming; Rural Management; Management Software.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais setores do agronegócio.....	30
Figura 2: Mapa propriedade rural Santa Idalina.....	45
Figura 3: Identificação visual do software Ruralpro 2010	47
Figura 4: Receitas e despesas do exercício 2012 -2013	49
Figura 5: Receitas e despesas mensais do exercício 2012 - 2013	49
Figura 6: Análise econômica da propriedade sem considerar depreciação e remuneração do capital	50
Figura 7: Análise econômica da propriedade considerando depreciação.....	51
Figura 8: Análise geral da propriedade considerando depreciação	52
Figura 9: Análise econômica da propriedade considerando depreciação e remuneração do capital	53
Figura 10: Análise geral considerando o custo de oportunidade.....	54
Figura 11: Receita líquida da propriedade no exercício 2012-2013.....	56
Figura 12: Produção de leite 2012 - 2013	57
Figura 13: Produção de mensal de leite entre 2006 - 2011	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características dos modelos patronal e Familiar	33
Tabela 2: Produtividade (litros/vaca/ano).....	35
Tabela 3: Inventário patrimonial da propriedade Santa Idalina	44
Tabela 4: Analise Geral da propriedade	48
Tabela 5: Custo de produção da atividade leiteira no período de 2012 - 2013	55

LISTA DE ABREVIATURAS

AGROSOL - Soluções em Informática para o Agronegócio

CONTAG - Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

FAO – Food and Agriculture Organization

INCRA – Instituto nacional de colonização e reforma agrária

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MERCOSUL. – Mercado Comum do sul

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SIG - Sistema de informação Gerencial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	14
a) Objetivo geral:	14
b) Objetivos específicos:.....	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Metodologia.....	15
1.3.1 Quanto aos Procedimentos	16
1.3.2 Coleta de Dados	17
1.3.3 Análise de Dados.....	18
1.4 Estruturação da Pesquisa	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Conceitos de Administração	20
2.1.1 Planejamento	21
2.1.2 Organização.....	24
2.1.3 Liderança.....	25
2.1.4 Coordenação.....	25
2.1.5 Controle.....	26
2.2 Administração Rural	26
2.3 Agronegócio.....	28
2.4 Cadeia Produtiva do Leite.....	30
2.5 Agricultura Familiar	32
2.5.1Atividade Leiteira na Agricultura Familiar	34
2.6 Gestão de Custos e sua Importância na Atividade Rural.....	36
2.6.1 Custos Diretos	37
2.6.2 Custos Indiretos.....	37
2.6.3 Custos Fixos	37
2.6.4 Custos Variáveis.....	38
2.6.5 Inventário Patrimonial.....	38
2.6.6 Fluxo de Caixa	38
2.6.7 Ponto de Equilíbrio.....	39

2.6.8 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)	40
2.7 Sistemas de Informação Gerencial - SIG.....	41
3 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
3.1 Apresentação da chácara Santa Idalina.....	43
3.2 Programa de gerenciamento Ruralpro 2010	46
3.3 Análise econômica e financeira da propriedade	47
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE	64

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país em que o agronegócio tem um importante papel dentro da economia nacional, e dentro das varias atividades que o compõem está à atividade primária de produção de leite no Brasil. Sabe-se que nesta atividade, há predominância de pequenos produtores da agricultura familiar, com um nível de escolaridade baixo, e geralmente são pouco especializados e tem em sua maioria produção sazonal.

Observa-se também que nos últimos anos, esta atividade do agronegócio vem se intensificando de modo cada vez mais competitivo, o que possibilita melhoria significativa do aumento de produtividade. Por outro lado, torna-se necessário o desembolso de quantias vultosas para acompanhar a evolução tecnológica e infraestrutura dos empreendimentos.

Quando há consciência desta abordagem, o planejamento estratégico ganha importância nas empresas rurais como uma ferramenta que pode auxiliar na caminhada pela sobrevivência neste ambiente tão competitivo. No entanto, observa-se que ainda hoje boa parte dos produtores rurais adota decisões condicionadas apenas à sua experiência, à tradição, potencial da região e à disponibilidade de recursos financeiros e de mão-de-obra.

Na maioria das empresas do setor rural, a área administrativa ainda apresenta grande deficiência, mas observa-se que sua evolução vem ocorrendo através da conscientização dos empresários rurais quanto a sua importância.

A busca por adquirir produtos de melhor qualidade, faz com que o produtor rural necessite desenvolver técnicas tanto na área de produção como também no gerenciamento econômico financeiro de sua propriedade. Com isso nota-se à necessidade de permanentemente buscar a eficiência produtiva, ou seja, necessidade de maximizar o uso dos fatores de produção a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade.

As propriedades rurais que não têm esse tipo de controle dos seus orçamentos podem apresentar riscos dentre eles: desconhecimento do resultado do negócio, investimentos desnecessários, facilidade de endividar-se e perda de ganhos por produtividade.

Na propriedade rural Chácara Santa Idalina a realidade não é diferente da acima descrita, pois o proprietário não possui nenhum ou quase nenhum controle de custos do empreendimento, além dele ter gastos relativamente altos em certas épocas do ano em função da sazonalidade na produção.

Considerando o exposto apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: O modelo de ferramenta escolhido atende os requisitos necessários de gestão econômica e financeira na administração desta pequena propriedade rural?

1.1 Objetivos

a) Objetivo geral:

Estudar um modelo de gestão econômico e financeira atual que seja aplicável a uma pequena propriedade rural no município de Dom Pedrito – RS.

b) Objetivos específicos:

- Fazer o diagnóstico da situação atual no que se refere a controles econômicos e financeiros da propriedade;
- Avaliar instrumentos disponíveis de planejamento, organização e controle (*Software*) que sejam adequados à realidade da propriedade rural;
- Propor ou não o uso da ferramenta ou instrumento de gestão considerando vantagens e desvantagens do seu uso na propriedade;

1.2 Justificativa

Diferentes autores assinalam que um dos grandes problemas que a atividade agropecuária enfrenta é a falta de conhecimentos básicos na área gerencial. Este conhecimento é tido como fundamental para auxiliar o controle e o planejamento das propriedades rurais de forma menos amadora e mais profissional, buscando levar a atividade a uma condição mais sustentável e mais preparada para o mercado.

Segundo Rezende e Zylbersztajn (1999) no que tange aos processos de gerenciamento, algumas pesquisas têm registrado a fragilidade e inadequação dos sistemas de gestão predominantes no setor agropecuário em geral, e particularmente no caso da agricultura familiar. Esta situação pode ser observada tanto no nível da gestão das unidades de produção individuais, quanto das formas associativas que nucleiam essas unidades. Nesse sentido, a situação pode ser caracterizada por:

- Baixa disponibilidade de ferramentas específicas de gestão, que atendam às características e necessidades do setor;
- Escassa adoção de métodos de gestão por parte dos produtores rurais seja familiar ou de tipo patronal;
- Poucas iniciativas por parte de organismos de extensão para gerar e difundir conceitos, ferramentas e práticas de gestão. (SOUZA FILHO E BATALHA, 2005; REZENDE E ZYLBERSZTAJN, 1999).

Assim, na situação atual de vinculação e dependência do produtor em relação ao mercado, torna-se indispensável ao produtor rural o conhecimento aprofundado do seu negócio. Há ainda a necessidade de adoção, por parte dos empreendimentos agropecuários, de modelos administrativos que busquem a redução dos custos de produção e o aumento do faturamento através da adequada utilização de uma ferramenta de gestão.

No momento que o produtor tem a dimensão dos valores que podem ser extraídos de dentro e de fora da porteira, ele adquire uma visão sistêmica, identificando sua real situação e isso é de relevante contribuição para a tomada de decisão mais certa na hora de comercializar o seu produto.

Em termos práticos, ainda, busca-se aqui adquirir conhecimentos que possam instrumentalizar para a vida profissional do acadêmico visto que a relação entre teoria e prática tem essa finalidade.

Em termos teóricos, esta pesquisa tem a preocupação de servir de base para outros estudos que busquem desenvolver o tema proposto. Neste sentido, o pesquisador terá o cuidado de trazer a tona teorias confiáveis, extraídas de fontes como livros para a elaboração da fundamentação teórica.

1.3 Metodologia

Um trabalho de pesquisa científica tem como objetivo fundamental a aquisição de conhecimento. Para que este objetivo seja alcançado com êxito é necessário que seja seguida uma série de regras, que segundo Prodanov (2006) constituem a metodologia. Prodanov (2006) também afirma que para um trabalho ter um nível de confiabilidade é necessária a comprovação daquilo que é afirmado.

Seguindo esta ideia, Gil (2009, p. 17) destaca que:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada ao longo do trabalho, pois é através dela que se podem perceber os grandes avanços ou fracassos presentes num trabalho de pesquisa, principalmente quando voltado à formação acadêmica.

O presente trabalho utiliza como natureza a pesquisa Aplicada que segundo Patton, (1990 *Apud* Roesch, 2010), diz que os pesquisadores trabalham com problemas humanos. Entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções para o problema.

Castro (2006) ressalta que por pesquisa aplicada entendemos o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas concretos.

Diante do exposto a pesquisa que melhor se enquadra para realização deste projeto é a pesquisa aplicada, pois ela tem o propósito de entender como lidar com um problema e a apresentação de soluções alternativas.

Com relação aos objetivos foi usada a pesquisa exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento foi, portanto bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos aos fatos estudados. (GIL, 2009).

Selltiz *et al.*, (1967 *apud* Gil, 2009 p. 41) diz que “na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: (a) levantamento Bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Pesquisa exploratória “é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades, sobretudo quanto à bibliografia, proporcionar maior informação sobre determinado assunto, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa exploratória e descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente” (ANDRADE, 2009 p. 114).

1.3.1 Quanto aos Procedimentos

Em função principalmente do curto espaço de tempo disponível para a pesquisa e pela acessibilidade, optou-se pelo estudo de caso.

De acordo com Gil (2009 p. 54) “estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Gil (2007) a formulação do problema geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas. Sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos.

Segundo Yin, (1994, *apud* Roesch, 2010) estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto.

1.3.2 Coleta de Dados

Pode-se dizer que em termos de coleta de dados o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto dados de papel. Na visão de Portella (2004) a melhor forma de se pesquisar é através da integração entre os métodos quantitativo e qualitativo, pois para analisar-se com fidedignidade uma situação é necessário o uso de dados estatísticos, bem como de outros dados quantitativos e também da análise qualitativa dos dados obtidos por meio de instrumentos quantitativos.

Na pesquisa de caráter quantitativo os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise ao contrario da pesquisa qualitativa em que ambos os processos se combinam (ROESCH, 2010).

Roesch, (2010), ressalta que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista o questionário os testes e as observações. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios.

Gil (2009 p. 140) diz que “o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa”. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma única técnica básica para a obtenção de dados embora outras técnicas possam ser empregadas de forma complementar. O estudo de caso requer mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. O uso de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto o principal recurso do que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados (YIN, 2001 *apud* GIL, 2009).

A pesquisa foi realizada em duas etapas:

Primeiro foram identificadas as fontes secundárias e buscadas na bibliografia o referencial teórico que serviu de sustentação a pesquisa e é importante que essas fontes sejam fidedignas, confiáveis de autores renomados e considerados autoridades no assunto.

Segundo Andrade, (2009, p. 29) “as fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes de pesquisa bibliográficas”.

Os dados foram levantados entre os meses de maio e agosto do ano de 2013, buscando os mesmos através de notas fiscais e apontamentos em cadernos ou agendas. Após coletados os dados foram lançados no *software* de gerenciamento Ruralpro 2010, versão 5.0.1.85 que é um programa desenvolvido pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER-DF e AgroSol – soluções em informática para o agronegócio está registrado sob o nº 45917-8 – MCT e tem sua distribuição gratuita e venda proibida.

1.3.3 Análise de Dados

Após o levantamento dos dados foi feita a análise dos mesmos para isso foram lançados no *Software* gerenciamento Ruralpro 2010. Este permitiu que o autor, de maneira simples e objetiva, analisa-se o desempenho econômico da propriedade rural estudada e de suas atividades realizadas gerando diferentes simulações das áreas exploradas, custos de produção, disponibilidade de renda a ser obtida, delimitando claramente os possíveis problemas e resultados econômicos, que são fatores determinantes para um gerenciamento racional da propriedade Chácara Santa Idalina.

O tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise dos resultados. Podendo prever a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas (ROESCH, 2010).

Gil (2009 p. 141) ainda ressalta que “o mais importante na análise e interpretação dos dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social”.

Diante disso, buscou-se propor um modelo de organização na pequena propriedade constituir um modelo de planejamento e de custos adequado às necessidades do pequeno produtor como forma de contribuir com a sua formação administrativa e disponibilizar ao mesmo um sistema de gerenciamento de fácil aplicação e manuseio.

Também se propõe uma mudança, ou seja, uma ação transformadora partindo de uma situação insatisfatória para propor uma solução com aplicação viável e que para tanto exige um esforço analítico e crítico no sentido que desperta a necessidade de um processo de tomada de decisão.

1.4 Estruturação da Pesquisa

Com base no problema de pesquisa e os objetivos, o presente trabalho esta estruturado em mais cinco capítulos.

No capítulo 2 são apresentados e discutidos os principais conceitos teóricos sobre o tema, buscando conhecimento com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantando os pontos de concordância e discordância, confrontando as colocações dos autores entre si, com as próprias conclusões do pesquisador, estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para realização do trabalho. O objetivo deste capítulo e apresentar os conceitos da administração. Além disso, são tratadas as formas de gerenciamento rural e sua importância para um bom gerenciamento na propriedade rural, abordando a importância da atividade leiteira para a agricultura familiar. A parte final deste capítulo está focada os elementos que foram realizados para um melhor planejamento e controle gerencial.

A metodologia de coleta de dados e informações, sua forma de análise é apresentada no capítulo 3, a qual está sustentada em dois enfoques empregados de forma complementar, o quantitativo e o qualitativo, sendo que a ênfase metodológica da pesquisa e dada pelo enfoque quantitativo devido ao fato de que o trabalho tratar de um levantamento econômico e financeiro da propriedade rural Chácara Santa Idalina no município de Dom Pedrito –Rs.

No capítulo 4 traz a análise dos dados coletados que foi realizada com ajuda do *software* de gerenciamento Ruralpro 2010, onde foram realizados os cálculos referentes à lucratividade da exploração, ponto de equilíbrio, rentabilidade mensal, depreciação e remuneração do capital da propriedade estudada, além de mostrar de forma clara para o proprietário como está a situação atual, além de mostrar que frente a alguns fatores como o custo de oportunidade a propriedade precisa aumentar sua produção.

No capítulo 5 tecem-se as conclusões do trabalho, onde o autor diante de tudo que foi exposto e frente aos objetivos do trabalho ira descrever suas considerações e possíveis adequações que o proprietário possa vir a utilizar a ferramenta indicada e melhorar o gerenciamento de sua propriedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade dar embasamentos teóricos aos objetivos delineados neste estágio. Para obtermos um entendimento dos principais estudos que pudessem influenciar em nossa pesquisa, recorreremos a alguns dos principais autores que abordam os temas relevantes ao estudo proposto no presente trabalho.

2.1 Conceitos de Administração

Na perspectiva atual, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais.

Para internalizar conceitos básicos da Administração, a partir de uma visão geral do processo administrativo, devemos partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização que possa sobreviver sem que seja administrada.

A administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos individual, familiar, organizacional ou social, bem como a relação entre o aumento da quantidade de recursos e a complexidade do processo administrativo (MAXIMIANO, 2011).

Em um sentido mais amplo Oliveira, (2009, p. 8) diz:

Administração é o sentido estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alcançar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Maximiano (2011 p. 06) ressalta que a “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de princípios de decisões, também chamados processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Já para Lacombe e Heilborn (2008 p. 48), a “administração é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. Diante destes dois conceitos quanto aos princípios básicos da administração, nota-se que os dois autores estão em concordância, dizendo que são cinco os objetivos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 49) apontam que:

Administrar é planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas eficiências e identificando seus aspectos positivos, estabelecendo metas, planos e programas para sanar suas deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos, tomando as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidades esses planos e programas, controlando seus resultados, visando o cumprimento das normas estabelecidas.

Podemos acrescentar que planejamento, organização, coordenação, motivação, controle, formação da equipe e sua liderança não se fazem apenas dentro de um escritório, mas em qualquer lugar (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

As definições anteriores utilizam os termos para designar as funções ou atividades que cabem ao administrador. Para termos uma boa definição de administração, devemos completá-la com a definição de cada uma dessas atividades.

2.1.1 Planejamento

Planejamento não se refere à decisão futuras, pois isto não existe, decisões são sempre tomadas no presente. Seus resultados é que se projetam no futuro.

Segundo Oliveira (2006, p.36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Se quisermos ter perspectivas em longo prazo, devemos começar a planejar no presente o que desejamos para o futuro. Poderíamos acrescentar que faz parte da sabedoria ser capaz de compreender as relações de causa e efeito entre as decisões tomadas e suas conseqüências (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Maximiano, (2011) ressalta ainda que o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as reações com o futuro. Além de ser um processo de tomar decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais.

Segundo Maximiano, (2011, p. 80):

O processo de planejamento compreende três etapas principais. Cada uma dessas etapas é um processo decisório em si, envolvendo análises, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação.

- Aquisição de dados de entrada. Dados de entrada são informações sobre o presente, passado ou futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da organização. Os dados de entrada mostram necessidade, ameaças, oportunidades ou uma situação na qual o administrador devere lidar.

- Processamento dos dados de entrada. Processar os dados de entrada significa transformar informação para produzir novas informações e decisões. O processamento dos dados de entrada é o coração do processo de planejamento.

- Preparação de um plano. O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento de dados de entrada. Um plano é guia para a ação no futuro.

Os tipos e níveis de planejamento estão correlacionados aos níveis da administração, na consideração dos grandes níveis hierárquicos, Oliveira (2009) destaca três tipos de planejamento com diferentes níveis de decisão: o estratégico, o tático e o operacional.

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

“O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida” (LACOMBE E HEILBORN, 2008 p. 163).

Lacombe e Heilborn, (2008) ainda ressaltam que ele é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível das empresas, isto é, diretores e assessores, pois quase sempre são os que possuem a visão sistêmica ou global da empresa e tem condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo.

Planejamento estratégico segundo Oliveira (2009) é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

Na concepção de Simon (1960, *apud* Ansoff 1990 p. 38) a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científica ou artísticas pode ter quatro etapas:

- Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade: caracteriza-se por ser a fase da descoberta e representa uma questão fundamental para a tomada de decisões

estratégicas, tendo em vista que permite a escolha entre a preocupação permanente com o problema e a atenção ao estratégico.

- Formulação de linhas alternativas de ação: relaciona-se com a busca de alternativas sob condições de desconhecimento parcial, alternativas que nem sempre é percebido numa primeira oportunidade, o que leva a organização a uma busca intensiva de oportunidades.
- Avaliação e escolha das alternativas para implementação: representam a terceira e quarta etapas, bastante utilizadas pela Teoria do Investimento do Capital (TIC). Essa teoria utiliza demonstrações financeiras e contábeis propostas para cada alternativa de decisão, mediante a comparação de resultados por métodos como *payback* e taxa interna de retorno, supondo que a tomada de decisão proporcionará os melhores resultados.

Quando as informações são precisas, mensuráveis e confiáveis, as decisões podem ser tomadas de maneira rotineira e programada, e, portanto, estar mais próximas da certeza. No entanto, quando não se dispõe de informações suficientes que possam dar suporte às decisões, estas são tomadas em situações de risco, probabilidade de não ocorrência, condição de incerteza.

2.1.1.2 Planejamento Tático

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Ainda segundo Oliveira, (2009) o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa considerada.

2.1.1.3 Planejamento Operacional

“O planejamento operacional é uma função gerencial, de acordo com a concepção de Fayol, que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornecem os cronogramas, as principais decisões a seu respeito à atividade de administrar de cada um dos chefes das unidades organizacionais” (LACOMBE E HEILBORN, 2008 p. 164).

Ele pode ser um planejamento anual, bienal, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. Os diversos planejamentos operacionais devem estar coerentes entre si e com o planejamento estratégico da empresa (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Segundo Oliveira, (2009, p. 130) cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis por sua execução e implementação.

2.1.2 Organização

O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação.

Segundo Lacombe e Heilborn, (2008 p. 69):

Organizar é o processo de identificar ou agrupar logicamente as atividades da empresa, de delimitar as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, afim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

Maximiano (2011) ainda ressalta que organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização. As principais etapas (ou decisões) no processo de organizar são analisadas a seguir:

- Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados;
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos;
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
- Definir os níveis de autoridade;

- Desenhar a estrutura organizacional;

2.1.3 Liderança

Para planejar controlar, e principalmente, organizar, e executar os administradores precisam de pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança.

De acordo com Oliveira, (2009, p.205):

Liderança é um processo que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implantação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa.

Liderança é uma característica de pessoas que exercem algum cargo ou têm algum relacionamento com outras pessoas. “Liderar significa conquistar pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo” (HUNTER, 2006 p. 20).

“A liderança é um processo complexo que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação” (MAXIMIANO, 2011 p. 94).

2.1.4 Coordenação

A Coordenação é realidade no ambiente organizacional quando existe cultura interna de forte articulação, cooperação e troca complementar entre as diversas unidades que integram a estrutura.

Apesar de muitos separarem a coordenação das atividades básicas de um administrador, considerando-a uma função a parte, a coordenação pode ser vista como a essência de administrar, pois proporciona a relação harmoniosa do esforço de cada um para a obtenção dos objetivos do grupo (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

É possível que a ela esteja contribuindo com o sucesso organizacional quando as ações internas apresentam expressiva sincronia, ou seja, os volumes de estoques estão compatíveis com os pedidos em produção e o grau de desperdício de insumos e de produtos.

2.1.5 Controle

Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los seja realizado (LACOMBE E HEILBORN, 2008, p. 173).

Maximiano, (2011) contempla dizendo que controlar em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade, manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo.

Duas conclusões podem-se tirar dessas definições: (a) o controle é uma das funções do administrador e em consequência envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto e (b) o controle abrange a aferição do desempenho em relação a padrões determinados no planejamento (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Após ter ressaltado a importância do conceito de administração e dos seus níveis de planejamento, nota-se que a administração envolve não só as empresas como também as pessoas que fazem parte delas, as relações internas entre funcionários, as relações externas e as influências entre o ambiente e a globalização. A partir destes conceitos no próximo capítulo será abordado o assunto referente às empresas rurais.

2.2 Administração Rural

Para a história da contabilidade o setor rural é o início de tudo, pois foi a partir da necessidade dos povos primitivos de medir o patrimônio familiar e controlar seus pertences que surgiu as mais remotas formas de controle patrimonial.

Na definição de Crepaldi (2006 p. 25) a “Empresa Rural é a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”.

Marion (2010, p. 2) diz que “as empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação em determinados produtos agrícolas”.

Crepaldi (2006) classifica essas atividades em agricultura, pecuária, extração e exploração vegetal e animal, além de transformação de produtos agrícolas ou pecuários.

Para que uma empresa se mantenha no mercado atual, independente do ramo de atividade em que atua é essencial que possua um amplo conhecimento e um gerenciamento apropriado às suas necessidades e às exigências impostas pelo mercado em que está inserida. (MIRANDA, 2006).

Em razão da instabilidade dos preços, os produtores rurais sofrem drasticamente redução da receita da sua propriedade rural. Além disso, a formação de preços nos mercados agropecuários segue, basicamente, as mesmas regras de mercado dos demais bens ou serviços finais gerados na economia (MENDES E PADILHA JUNIOR, 2007).

As unidades da agricultura familiar podem ser caracterizadas como organizações com elevado grau de complexidade, tanto no que se refere às características dos processos produtivos quanto às formas de organização e gerenciamento. Esta complexidade deriva principalmente de dois tipos de fatores. Por uma parte, pela sua vinculação com o setor de produção agropecuária, a agricultura familiar exhibe um conjunto de características desse setor, associadas à dependência de ciclos naturais, fatores climáticos e diferentes qualidades dos recursos naturais disponíveis, que a diferenciam da situação das unidades vinculadas aos setores industriais e de serviços. Dentre estas características podem ser destacadas:

- O caráter sazonal de quantidade significativa dos ramos da produção, sujeitos a regimes de safra e entressafra, e do consumo de produtos de origem agropecuário. Esta situação impõe às unidades de produção restrições importantes em termos de capital de giro e armazenagem.
- A perecibilidade, tanto das matérias primas quanto dos produtos finais, o que determina a alta incidência nos resultados de questões relacionadas à logística, armazenamento e distribuição.
- A variabilidade na qualidade dos produtos, derivada de condições climáticas e técnicas de produção e manejo, que dificulta a padronização e regularidade da produção, afetando os preços recebidos (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Deste modo, nota-se a necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento nas empresas rural sendo hoje uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento.

2.2.1 Gestão e Administração da Atividade Rural

Um gestor rural ou empresário rural acredita que para obter sucesso na agropecuária é necessário ter sensibilidade, conhecimento técnico e acima de tudo competência para levantar diagnósticos sobre a empresa, e assim tomar decisões.

Segundo Crepaldi (2006) o conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais dá ao produtor rural os elementos básicos para o desenvolvimento de sua atividade econômica. Cabe a ele decidir o quê, quanto e como produzir, controlar a ação após iniciar a

atividade e por último avaliar os resultados alcançados e compará-los com os previstos inicialmente.

De acordo com Crepaldi, (2006, p. 24):

Desta forma o administrador rural passar a ter tarefas no seu cotidiano, que o leva a tomadas de decisões sobre que produto produzir, acompanhado o mercado econômico e avaliando seu estabelecimento rural, para ver se o mesmo está apto a produzir certo produto; o quanto produzir, considerando num conjunto de fatores a quantidade de terra que seu estabelecimento dispõe e a quantia de capital terá para manter sua mão de obra; como produzir, ou seja, buscar analisar e estudar o produto na qual estará produzindo, buscando atingir os melhores meios de produção; controlar o desenvolvimento da safra, verificando se todo o processo de produção (plantio, colheita e produto final), está sendo aplicado corretamente e finalmente avaliar os resultados obtidos na mesma, analisando se na apuração do resultado final a empresa obteve lucro ou prejuízo, demonstrando de maneira clara que razões fizeram com que este resultado fosse atingido.

Ao se propor o desenvolvimento de planejamento para o empreendimento rural, deve-se considerar o tipo de sistema de produção, além dos números de variáveis, há ainda muito menos informações prontamente disponíveis, mas que nem sempre mostram de fato a realidade (BATALHA, 2008).

Para se compreender a administração de uma propriedade rural ou de uma empresa do agronegócio, com suas peculiaridades, é necessário que ela se submeta a uma administração eficiente, buscando alcançar todos os itens ou regras que a mantenham no mercado bem como o resultado esperado pelo administrador rural.

2.3 Agronegócio

As atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, ligadas a produção, a transformação, a distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal tem merecido ao longo do tempo atenção destacada das comunidades acadêmica, governamental e empresarial.

A origem dessa atenção está ligada fundamentalmente ao papel que esses produtores, especialmente aos alimentares ocupam em qualquer grupo social. Também não se deve perder de vista os aspectos econômicos ligados a esta atividade. Contudo, a chamada industrialização da agricultura trouxe consigo grandes transformações tecnológicas para o setor rural o que levou a uma mudança de concepção sobre a agricultura.

Mais recentemente tem sido utilizado o termo agronegócio que segundo Mendes e Padilha Junior (2007, p. 48):

Por agronegócio deve-se entender a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles. Dessa forma, o conceito engloba os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e distribuidores e todos os envolvidos na geração e fluxo dos produtos de origem agrícola até o consumidor final. Participam também desse complexo, os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Mendes e Padilha Junior (2007) ainda ressaltam que essa forma moderna de pensar a agricultura é a visão sistêmica, onde o todo é maior do que a soma de suas partes. Essa visão contrapõe à tradicional que se concentra nos elementos do sistema, como segmentos independentes de um todo, desconsiderando o que há de mais importante num sistema.

Segundo Batalha (2008, p. 10), “a literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil tem feito muita confusão entre as expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e Agronegócios”.

Sistema Agroindustrial (SAI), “pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção dos insumos (sementes, adubos máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc.) ao consumidor” (BATALHA, 2008).

O conceito de Complexo Agroindustrial surgiu na década de 1950 exatamente no período de mais intensa industrialização, onde a agricultura passava do método tradicional para os métodos industriais de produção um elemento cada vez mais vinculado a um conjunto produtivo em relação ao qual aumentava a sua dependência (BATALHA, 2008).

Cadeia de Produção Agroindustrial segundo Batalha (2008, p. 10) “ao contrário do complexo industrial uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final”. Após esta identificação cabe ir encadeando de montante a jusante as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias à produção.

Acredita-se que o grande desenvolvimento do agronegócio brasileiro está relacionado com a “urbanização e renda” em conjunto, foram fundamentais para que assumisse a importância que tem agora em razão das mudanças radicais na cadeia de alimentos e fibras, tanto antes da porteira como depois da porteira da fazenda.

Figura 1 – Principais setores do agronegócio



Fonte: Mendes e Padilha Junior, 2007.

O segmento ‘antes da porteira’ é dividido em insumos necessários à produção agropecuária em geral, tais como: máquinas, implementos, equipamentos e complementos, água energia, corretivos de solos, fertilizantes, agroquímicos, compostos orgânicos, materiais genéticos, hormônios, inoculantes, rações, sais minerais e produtos veterinários. (ARAÚJO, 2009).

Segundo Callado (2009, p 6) o segmento ‘dentro da porteira’ abrange todas as atividades produtivas propriamente ditas, representando distintas formas de exploração econômica dos fatores disponíveis para os diferentes sistemas agroindustriais, sendo subdivididos em diversos subsetores como: “atividades agrícolas, atividades pecuárias, atividades de transformação, serviços e atividades complementares”.

Conforme Araújo (2009, p. 79) o segmento ‘depois da porteira’ “são constituídos basicamente pelas etapas de processamento e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços, governo e outros”.

Isso significa que o agronegócio ultrapassa as fronteiras da propriedade rural (agrícola ou pecuária) para envolver todos os que participam direta ou indiretamente de levar os alimentos diretamente aos consumidores. Diante disso, atualmente o agronegócio é o setor mais importante da economia nacional brasileira representando em torno de um terço do PIB brasileiro.

O Brasil poderá vir a ser ainda maior potencia mundial na produção de alimentos, em face de suas características e diversidades tanto de clima quanto de solo, possuindo ainda áreas agricultáveis altamente férteis e ainda inexploradas.

2.4 Cadeia Produtiva do Leite

A cadeia produtiva é um sistema formado por um conjunto de setores econômicos que estabelecem entre si significativas relações de compra e venda, os quais articulados de forma

sequencial no processo produtivo envolvem toda a atividade de produção e comercialização de um produto, de forma que no decorrer da cadeia, os produtos são crescentemente elaborados, obtendo agregação de valor.

A cadeia de produção pode ser entendida também como “uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico” (BATALHA, 2008 p. 06).

Uma cadeia produtiva se forma a partir de um conjunto de processos articulados, originários das inter-relações de agentes econômicos, aqui denominados elos. No caso da agropecuária, a cadeia se forma a partir de três processos principais (ARAÚJO, 2009):

- Processos que se dão à montante: apesar da indústria à montante ser predominantemente associada aos fornecedores de insumos e máquinas ao produtor agropecuário, atividades como serviços agropecuários, pesquisas, entre outras, também ocorrem a montante uma vez que os processos à montante envolvem todas as atividades que precedem o produtor rural;
- Produção a nível agropecuário: relaciona-se a todos os procedimentos diretamente ligados à atividade agrícola e pecuária;
- Processos que se dão à jusante: abrangem todos os agentes envolvidos nas atividades que ocorrem após a produção agropecuária. Assim, além da chamada indústria à jusante, representada pelas Agroindústrias transformadoras da matéria-prima agropecuária, fazem parte desses processos os canais de comercialização, intermediários, representantes, distribuidores, atacadistas, supermercados, consumidores e importadores.

Canziani (2003) comenta que além da abertura de mercado ocorrida nos anos 90, outro fator que influenciou significativamente o aumento do consumo, foi o desenvolvimento das embalagens “tetra pak”, que proporcionou maior período de validade para seu consumo, tendo em vista que uma das grandes dificuldades que interferem diretamente na produção do leite é sua alta perecibilidade.

Ainda no entendimento de Canziani (2003) a produção do leite no Brasil está associada principalmente a dois setores: de um lado os produtores altamente tecnificadas, com rebanhos leiteiros e equipamentos especializados para a produção; de outro, os produtores não especializados, que se utilizam dos rebanhos de corte para a produção do leite, o que em contrapartida, influencia diretamente na produção média no país.

A Cadeia Produtiva do Leite possui grandes possibilidades de contribuição ao desenvolvimento econômico regional e nacional. No entanto, mesmo frente a esse notável desenvolvimento, que conferiu à produção do leite e derivados um importante papel dentre as atividades pecuárias, a representatividade do leite na agropecuária ainda é bastante modesta.

2.5 Agricultura Familiar

A agricultura familiar é um segmento produtivo que guarda em sua trajetória histórica importante papel no desenvolvimento econômico e social do país e das regiões.

A questão da agricultura familiar tem sido objeto de inúmeras controvérsias e debates, tanto no ambiente acadêmico quanto no campo das políticas sociais e de desenvolvimento agropecuário e regional. Em termos gerais, o conceito de agricultura familiar refere-se a um conjunto numeroso e heterogêneo de unidades que têm como referência uma exploração agropecuária de pequeno ou médio tamanho, constituindo um espaço no qual se combinam atividades de produção, consumo e convivência familiar.

A aceitação da utilização da denominação agricultura familiar para designar este setor da população rural brasileira é relativamente recente, em particular considerando a extensa utilização do conceito na produção acadêmica de países como França, Estados Unidos, e inclusive os restantes países do MERCOSUL. Até finais de década dos anos oitenta, a produção acadêmica especializada referia-se a este universo com termos como camponês, pequeno produtor agrícola, colono, minifúndio, dentre outros muitos (NEVES, 2007). Até esse período, também acontecia o mesmo no âmbito das organizações públicas setoriais.

A denominação de Agricultura Familiar ganha expressão no ambiente acadêmico e dos Brasil a partir da década dos 90's, impulsionada pelos movimentos sociais rurais, em particular a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG, e recebe reconhecimento Na esfera do Estado, em particular a partir da criação em 1996 do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF. O setor ganha reconhecimento oficial como uma categoria social considerada específica e que necessita de políticas públicas diferenciadas (crédito, apoio institucional em infraestrutura, assistência técnica, etc.) (SCHNEIDER, 2003).

No processo de construção de este ator social, podem ser destacados também os estudos realizados por FAO/INCRA, com base nos censos agropecuários de 1996 e 2006, que possibilitaram a quantificação das características do setor, e tiveram grande impacto tanto na

produção acadêmica quanto na formulação mais precisa de políticas públicas (GUANZIROLLI E CARDIM, 2000; MATTEI, 2006).

Sempre lembrada por sua importância na produção de alimentos, especialmente voltado para o autoconsumo, ou seja, o foco está mais na função do seu caráter social do que nas econômicas, tendo em vista sua menor produtividade.

Segundo Fernandes (2009) a lógica com que os agricultores familiares organizam as suas unidades produtivas está alicerçada na utilização intensa de mão-de-obra familiar e na gestão de atividades da mesma.

Nesse sentido, a agricultura familiar é um importante segmento agrícola no país, na qual representa boa parte dos agricultores e que historicamente vem alterando seu conceito, tendo notório crescimento na importância que desempenha especialmente na questão da produção alimentar do país (FERNANDES, 2009).

Tabela 1 – Características dos modelos patronal e Familiar

Patronal	Familiar
Completa separação entre gestão e trabalho	Trabalho e gestão intimamente relacionados
Organização centralizada	Direção do processo produtiva diretamente assegurada pelos proprietários ou arrendatários.
Ênfase na especialização	Ênfase na diversificação
Ênfase nas práticas padronizáveis	Ênfase na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida
Predomínio do trabalho assalariado	Trabalho assalariado complementar
Tecnologias dirigidas à eliminação das decisões “de terreno” e “de momento”	Decisões imediatas, adequadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo.

Fonte: Veiga (2001)

O segmento abrange cerca de 4,4 milhões de estabelecimentos, detém 20% das terras e responde por 30% da produção global e em alguns produtos básicos da dieta dos brasileiros como feijão, arroz, milho, hortaliças, mandiocas e pequenos animais chegam a ser responsável por 60% da produção (PORTUGAL, 2004).

Outros autores Brixius, Aguiar, Moraes (2006 p. 07) afirmam que:

Atualmente esse setor é responsável por 27% do Produto interno bruto (PIB) no estado do Rio Grande do sul e produzem 89% do leite, milho 74%, soja 58%, aves 74%, suínos 71%, bovinos de corte 38% e fumo 97% e, segundo dados da pesquisa Nacional por amostra de domicílio do IBGE de 2005, a população residente em domicílios rurais no Estado foi estimada em 2.035.035 habitantes. Além disso, no Brasil, na agricultura familiar e empresarial representa 35% do total do país, envolvendo cerca de 14 milhões de pessoas e 25% das terras cultivadas e no RS a participação da população rural no total de habitantes é de 18,8%.

A agricultura familiar destaca-se pela diversidade das atividades econômicas realizadas, visando gerar mais renda e assim melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Segundo Breintenbrach, (2008 p. 07) de forma geral a atividade leiteira tem grau de importância para a economia das unidades produtivas da agricultura familiar, onde destacamos as colocações de que “entre os agricultores familiares a pecuária leiteira é uma das principais atividades desenvolvidas estando presente em 36% dos estabelecimentos classificados como economia familiar”.

As informações disponibilizadas através desse breve panorama permitem verificar a importância da agricultura familiar para a economia do país e do estado, além de ressaltar que a atividade leiteira vem tendo papel importante na realidade destes pequenos produtores.

2.5.1 Atividade Leiteira na Agricultura Familiar

A produção de leite é importante na agricultura familiar, sendo uma atividade intimamente ligada esse segmento agrícola. Além de produto indispensável na alimentação humana, o leite apresenta-se como uma atividade econômica de suma importância na economia do Brasil e, em especial, para um número significativo de agricultores familiares. O país encontra-se em sétimo lugar na produção mundial. No ano de 2005, foram produzidos aproximadamente 23,3 bilhões de litros, tendo, nos últimos anos, produção e crescimento contínuo (EMBRAPA, 2006).

Também é importante destacar as colocações feitas por Carvalho *et. Al.*, (2007, p. 24) a respeito das vantagens da produção leiteira:

O leite é uma boa alternativa quando se pensa em um agricultor familiar, uma vez que pode ser explorado em pequenas áreas, apresenta baixo risco comercial (sempre haverá por perto alguma linha de leite), o risco tecnológico nos sistemas a pasto é reduzido (compare com horticultura ou fruticultura intensa), o fluxo de caixa mensal é atraente, com características de assalariamento, há emprego de mão-de-obra familiar, representando uma forma interessante de ocupação e renda a população rural.

Segundo anuário Brasileiro da agricultura familiar (2013), as propriedades de agricultura familiar da região Sul e do Centro Oeste são as que mais trabalham com a pecuária leiteira, pois o leite está presente em 61% dos estabelecimentos das duas regiões.

O Sul é o que apresenta a melhor produtividade, cerca de 2,5 mil litros/vaca em 2011 entre os estados da federação, os maiores aumentos percentuais de produtividade ocorreram no Tocantins (22,7%), em Goiás (4,6%) e no Rio Grande do Sul (4,4%) ANUARIO BRASILEIRO D AGRICULTURA FAMILIAR, 2013).

Tabela 2 – Produtividade (litros/vaca/ano)

	2009	2010	2011	Varição 2011/2010
Norte	629	673	686	2,0%
Nordeste	794	811	833	2,6%
Centro-Oeste	1.178	1.220	1.257	3,0%
Sudeste	1.387	1.410	1.428	1,3%
Sul	2.314	2.388	2.471	3,5%
Brasil	1.297	1.340	1.382	3,1%

Fonte: Anuário Brasileiro da Agricultura Familiar 2013

Segundo Ferrari *et al.*, (2005) a produção de leite vem se transformando e se consolidando como atividade estratégica para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local/regional, a ponto de se tornar na nova “atividade âncora” na composição da renda dos agricultores.

Para Oliveira *et al.*, (2005) a importância dessa atividade se manifesta no campo financeiro, visto ser uma fonte de renda mensal contribuindo fortemente para o equilíbrio do fluxo de caixa da propriedade.

Conforme Pellini *et al.*, (2007, p. 5):

[...] a produção do leite tornou-se estratégica na agricultura familiar, pois permite uma renda quinzenal ou mensal, que mesmo em pequenos valores, possibilitam a família fazer frente às despesas essenciais como luz; farmácia; compra de alimentos. Mas ela tornou-se essencial para as iniciativas de agroindustrialização do leite, o que a coloca em uma nova condição que suscita novos problemas e desafios.

Porém, os agricultores familiares também se diferenciam quando trata-se da produção de leite, podendo ser encontrado produtores com grau de especialização maior ou menor dentro da atividade.

Da mesma forma, Finamore *et al.* (2009) diz que além de priorizar a produção de animais em detrimento da produção de leite, a administração é feita pelos membros da família e forma bastante precária: os registros são escritos de forma manual e os produtores apresentam uma grande dependência de informações dos técnicos que vão a propriedade.

Observa-se que a produção de leite na agricultura familiar tem papel importante na renda destes produtores, sendo que a atividade fornece uma regularidade na renda para essas famílias, tendo em vista tudo que foi exposto nota-se que o leite transformando a realidade destes produtores familiares.

2.6 Gestão de Custos e sua Importância na Atividade Rural

O sistema de custos dentro de qualquer sistema rural trás grandes benefícios ao produtor, desde que sejam mensurados com precisão obterá sucesso em sua atividade produtiva.

Para Crepaldi (2005, p. 23) “Sistemas de custos é um conjunto de procedimentos administrativos que registra de forma sistemática e continua a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados no processo”.

Para Santos; Marion e Segatti (2002, p.44):

Um sistema de custos completo tem atualmente, objetivos amplos e bem definidos, que refletem sua importância como ferramenta básica para a administração de qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas, ou seja, entre custos e receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócio, exigindo técnicas especiais para apresentação não dos custos, mas dos resultados econômicos do empreendimento.

Já para Batalha, (2008, p. 432) “o custo em uma organização (empresa) significa o total de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, medidos em termos monetários, utilizados (ou consumidos) para alcançar um objetivo específico (normalmente os produtos – bens físicos ou os serviços – que a empresa produz ou comercializa)”.

Para administrar com eficiência e eficácia uma pequena propriedade, é imprescindível, dentre outras variáveis, o conhecimento dos resultados e dos custos com insumos e serviços. Para esse propósito será abordado os principais conceitos de custos, estes serão coletados na propriedade Santa Idalina, a fim de realizar o planejamento e o controle gerencial.

2.6.1 Custos Diretos

Custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados nos objetivos do custeio, bastando uma medida de consumo, obedecendo aos princípios da materialidade (BATALHA, 2008).

Crepaldi (2006, p.101) ainda contempla dizendo que:

Os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente (sem rateio) aos produtos agrícolas porque há uma medida objetiva do seu consumo nesta produção. Exemplos: insumos, mão-de-obra direta, material de embalagem, entre outros. Portanto, o custeio variável é aquele sistema que elimina os custos fixos dos custos nos produtos. Ele é um sistema não aceito com bases legais para avaliação de estoques, é um sistema para fins gerenciais e permite uma visualização individualizada do produto.

2.6.2 Custos Indiretos

“Os custos indiretos dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos agrícolas, portanto, são os custos que só são apropriados indiretamente aos produtos agrícolas” (CREPALDI, 2006, p. 101).

Crepaldi, (2006) diz que na prática, a separação de custos em diretos e indiretos, além da sua natureza, leva em conta a relevância e o grau de dificuldade de medição.

2.6.3 Custos Fixos

Custos fixos são aqueles que independem das variações ocorridas no volume de produção daquele período. Esses custos estão ligados à manutenção da estrutura da empresa (BATALHA, 2008).

Crepaldi (2006) ressalta que os custos são fixos dentro de uma determinada faixa de produção e em geral, não são eternamente fixos, podendo variar em função de grandes oscilações no volume de produção agrícola.

“Os custos fixos ao contrario dos custos variáveis não são influenciados pelo volume de produção num determinado período. Mesmo que seus valores sejam alterados entre um e outro período eles não estão relacionados à quantidade produzida” (MARTINS, 2003 p. 50).

São considerados custos fixos fatores como a depreciação dos bens e benfeitorias, impostos e taxas de remuneração fixa, calagem, obras de irrigação entre outros fatores que compõem o custo de produção.

2.6.4 Custos Variáveis

Custos variáveis variam proporcionalmente ao volume produzido. Esses custos aumentam à medida que aumenta a produção agrícola (CREPAILDI, 2006).

Segundo Martins (2003) quanto maior a quantidade a ser produzido num determinado período, maior será o seu consumo.

Os principais custos variáveis na produção de leite, são a alimentação do rebanho, medicamentos, inseminação artificial, fertilizantes, defensivos, combustíveis, manutenções, mão de obra, entre outros.

2.6.5 Inventário Patrimonial

O inventário é um tipo de registro geral que leva em consideração todos os bens da propriedade, atendendo às exigências tanto do fisco quanto do administrador. Deve ser feito anualmente e serve para corrigir as falhas de informação da contabilidade. Na verdade, é o primeiro levantamento a ser feito em um ano contábil. O inventário anual é um componente da evolução do balanço patrimonial que pode implicar em saldo positivo, caso haja crescimento no patrimônio, ou negativo, caso caia de um ano para outro (AGUIAR e ALMEIDA, 2004).

Além da informação patrimonial, o inventário permitirá o cálculo dos custos das depreciações e remunerações do capital.

De acordo com Nogueira (2004) compõem essa escrituração, a terra, as benfeitorias, as máquinas, os equipamentos, as culturas permanentes (consideradas aquelas que produzam por mais de um ciclo), os animais em estoques, os animais produtivos e de trabalho.

2.6.6 Fluxo de Caixa

A ferramenta fluxo de caixa proporciona a interpretação financeira do estabelecimento através da definição dos valores existentes, alocados nos investimentos, no operacional, nos financiamentos e disponibilidades.

Portanto, observar o fluxo financeiro de capital no período estipulado pelo proprietário é salutar para o aumento da vida útil financeira do estabelecimento, haja vista que a partir das finanças é que todos os recursos financeiros serão alocados nos departamentos da empresa para que seja efetuada a estratégia mercadológica. Será através da gestão eficaz das finanças, a proporcionalidade de tal alocação de recursos financeiros (GITMAN, 2003).

A abordagem do fluxo de caixa tático proporciona a gerencia da organização, tomar decisões para antecipar entradas financeiras e postergar pagamentos com a intenção de

melhorar a liquidez do fluxo de caixa, está situação pode ser descrita na ação em negociações de pagamentos vencidos, incentivos de vendas avista e alterar prazos de faturamento.

“O fluxo de caixa é a relação das entradas e das saídas de recursos financeiros em determinado período, visando prever as necessidades de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas atividades mais rentáveis” (CREPALDI, 2006 p. 275).

Segundo Crepaldi (2006, p. 275) o fluxo de caixa ou orçamento financeiro cumpre principalmente três objetivos no gerenciamento de uma empresa rural:

- Primeiro o de prever com antecedência os períodos em que haverá necessidade de captação de recursos para saldar compromissos;
- Segundo o de garantir ao empresário rural um prazo mais longo para tomar decisões no setor de finanças;
- E finalmente permitir ao empresário rural trabalhar com certa margem de segurança;

2.6.7 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio, também conhecido como Ponto de Ruptura ou Ponto de Nivelamento, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais. Neste contexto, os custos e despesas fixas seriam totalmente absorvidos para que, a partir daí, a empresa possa iniciar seu retorno do investimento com a obtenção de lucro.

Para Martins (2003, p. 257-262) o Ponto de Equilíbrio indica a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo. É, portanto, a relação entre o volume de vendas e a lucratividade, determinando o nível de vendas necessário para cobrir os custos operacionais. Ou ainda, é o ponto em que a empresa se equilibra, servindo também para mostrar a magnitude dos lucros ou perdas da empresa se as vendas ultrapassarem ou caírem para um nível abaixo desse ponto

Segundo Crepaldi (2006 p. 164) “o ponto de equilíbrio é aquele momento em que a empresa rural atinge um volume de vendas que lhe permite cobrir seus custos operacionais. Sem lucro nem prejuízo”.

A análise do Ponto de Equilíbrio tem seu lugar de destaque para as considerações preliminares sobre o custo, o volume de produção e os lucros projetados da entidade quando do planejamento. Esta análise deve permitir compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas de vendas e os custos e as despesas totais.

O Ponto de Equilíbrio constitui-se num indicador importante do risco operacional de certo negócio quando comparado com a capacidade de produção ou com a demanda máxima do mercado. Obviamente, quanto mais próximo destes limites estiver o Ponto de Equilíbrio, ou seja, quanto menor for sua margem de segurança, maior será o risco operacional.

Segundo Leone (2000, p.354) a margem de segurança, nos estudos de Ponto de Equilíbrio, é a diferença entre o que a empresa pode produzir e comercializar, em quantidade de produtos, e a quantidade apresentada no Ponto de Equilíbrio. Chama-se margem de segurança porque mostra o espaço que a empresa tem para gerar lucro após atingir o Ponto de Equilíbrio.

2.6.8 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

Neste tópico será abordado o conceito sobre o processo de análise das demonstrações contábeis especificamente demonstrativos de resultado de exercício que visa obter informações que possa auxiliar no desenvolvimento da análise com utilização de índices de liquidez, endividamento, rentabilidade e atividade.

“A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar em consequência sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para previsão de tendências futuras” (NETO 2001, p.98).

Então, entende-se que o Demonstrativo de Resultado do Exercício (D.R.E), visa fornecer de maneira ordenada, as (sobras ou perdas) auferidos pela empresa em determinado exercício, posteriormente transferida para conta do Patrimônio Líquido.

O (DRE) é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, despesas e resultados.

2.6.8.1 Receita

Segundo Gottschall *et al.* (2002) a renda ou receita bruta é o fruto do somatório do volume vendido multiplicado pelo preço unitário de cada produto. Este produto não se limita apenas ao leite, e sim, em quaisquer produtos vendidos que saiam do sistema de produção, como bezerros e vacas de descarte.

2.6.8.2 Custos e Despesas

Gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. Em termos práticos, nem sempre é fácil distinguir custo de despesas (CREPALDI, 2006).

2.6.8.3 Rentabilidade

Representa o quanto um produto deixa de resultado em relação ao seu preço de venda e seus custos de produção; em outras palavras, é o número percentual resultante entre a divisão do lucro pelo total de receitas (AGUIAR e ALMEIDA, 2004).

2.7 Sistemas de Informação Gerencial - SIG

A tecnologia de informação oferece recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações, e os sistemas de informação estão cada vez mais sofisticados, propondo mudanças nos processos, estrutura e estratégia de negócios.

O SIG tem como principal função prover o gerente com informações sobre operações internas e sobre o ambiente da empresa e assim orientá-lo quanto às tomadas de decisões gerenciais, assegurando o sucesso das estratégias de negócio.

Para Batista (2004, p. 22) sistema de informação gerencial:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Existe uma metodologia efetiva de planejamento e definição de sistemas de informação gerencial com ênfase no acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento estratégico de negócios da empresa (CREPALDI, 2006).

Segundo Crepaldi (2006) uma das preocupações-chaves que geralmente ocorrem durante a implantação de um sistema de informações é a de como podemos assegurar que a implantação será bem sucedida e que o sistema forneça o que exatamente o empresário necessita. As respostas são obtidas pela implantação do sistema de necessidades de informação, possibilitando:

- Tomada de decisão oportuna e efetiva;
- Redução do tempo de obtenção de informações

- Melhoria e agilização da comunicação interna entre áreas e executivos
- Esforços dirigidos para a consecução de objetivos;

O ambiente empresarial está mudando continuamente, tornando-se mais complexo e menos previsível, e cada vez mais dependente de informações e de toda a infraestrutura tecnológica que permite o gerenciamento de enormes quantidades de dados.

Batista (2004, p. 59) define: “Tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

Segundo Rezende e Abreu (2000, p. 76) a Tecnologia de Informação está fundamentada nos seguintes componentes:

- Hardware e seus dispositivos e periféricos;
- Software e seus recursos;
- Sistemas de telecomunicações;
- Gestão de dados e informações;

A união desses componentes eleva a potencialidade de atuação das empresas, agregando valor de mercado e capacidade de gerir as informações de forma eficiente.

Neste sentido, sistemas de gestão informatizados constituem ferramenta importante e podem auxiliar o produtor a gerenciar a crescente complexidade de informações geradas na propriedade rural, facilitando sua tomada de decisões na administração do sistema de produção (LIMA *et al.*, 2005).

Para Queiroz e Batalha (2003) além do acesso dos agricultores às modernas ferramentas de gerenciamento é necessário que estas sejam adequadas às especificidades dos sistemas de produção e das suas culturas empresariais.

Diante deste contexto, concluem-se que os relatórios produzidos pelo sistema de informação gerencial devem ser fornecidos de acordo com a necessidade de cada propriedade, eles podem ser diários, semanais, mensais e apresentar informações de cunho financeiro, administrativo e contábil.

A necessidade de implantar um Sistema de Informação (SI) na propriedade rural visa à geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão que garante uma estruturação de gestão diferenciada e que o produtor possa tomar decisões mais rápidas e seguras.

3 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo consiste em analisar os dados, obtidos através da pesquisa de campo, levantados na propriedade rural Santa Idalina no município de Dom Pedrito, neste contexto, foram confrontados estes dados com as informações destacadas pela revisão bibliográfica. A análise foi desenvolvida com a ajuda do *Software* de gerenciamento Ruralpro, onde os dados coletados foram lançados no programa e a partir dos resultados gerados pelo programa serão feitas as seguintes discussões.

3.1 Apresentação da chácara Santa Idalina

A propriedade rural alvo deste estudo pertence ao senhor João de Deus Velasques da Cunha sessenta e nove anos, casado, com ensino médio completo, está localizada a 2 km da sede do município. O acesso à propriedade é feita pela RS-630, possuindo uma área própria de 73 hectares que foi adquirida no ano de 1992 para lazer da família, mas diante de várias circunstâncias a propriedade teve que se tornar fonte de renda para o filho do proprietário devido à falta de emprego para o mesmo, foi a partir daí que foram adquiridas as primeiras matrizes do gado leiteiro.

Hoje a propriedade possui uma boa estrutura para trabalhar com a atividade leiteira. Os maquinários e equipamentos foram adquiridos quando começaram as criações e melhoradas e renovadas conforme a necessidade. Quanto aos equipamentos para a atividade leiteira, foram adquiridos ao longo dos anos.

Frente a sua importância e para reduzir as perdas no ano de 2004 foi adquirido um resfriador a granel, pois antes o leite era armazenado em *freezer* e devido ao calor estragava muito, além do gasto elevado de energia. Com a construção de uma sala de ordenha no ano de 1996, para realizar a ordenha dos animais em conformidade com os padrões de qualidade e higiene.

Na tabela abaixo é apresentado o inventário patrimonial que o programa de gerenciamento Ruralpro 2010 gera nele consta todos os bens que estão ligados à produção, da propriedade estudada, não está considerando a moradia do proprietário. Diante do que foi relatado anteriormente nota-se que a propriedade possui um patrimônio total avaliado em torno de R\$ 521.110,00. Além da informação patrimonial, o inventário permitirá o cálculo dos custos das depreciações e remunerações do capital e também servir de base para o cálculo da taxa de atratividade.

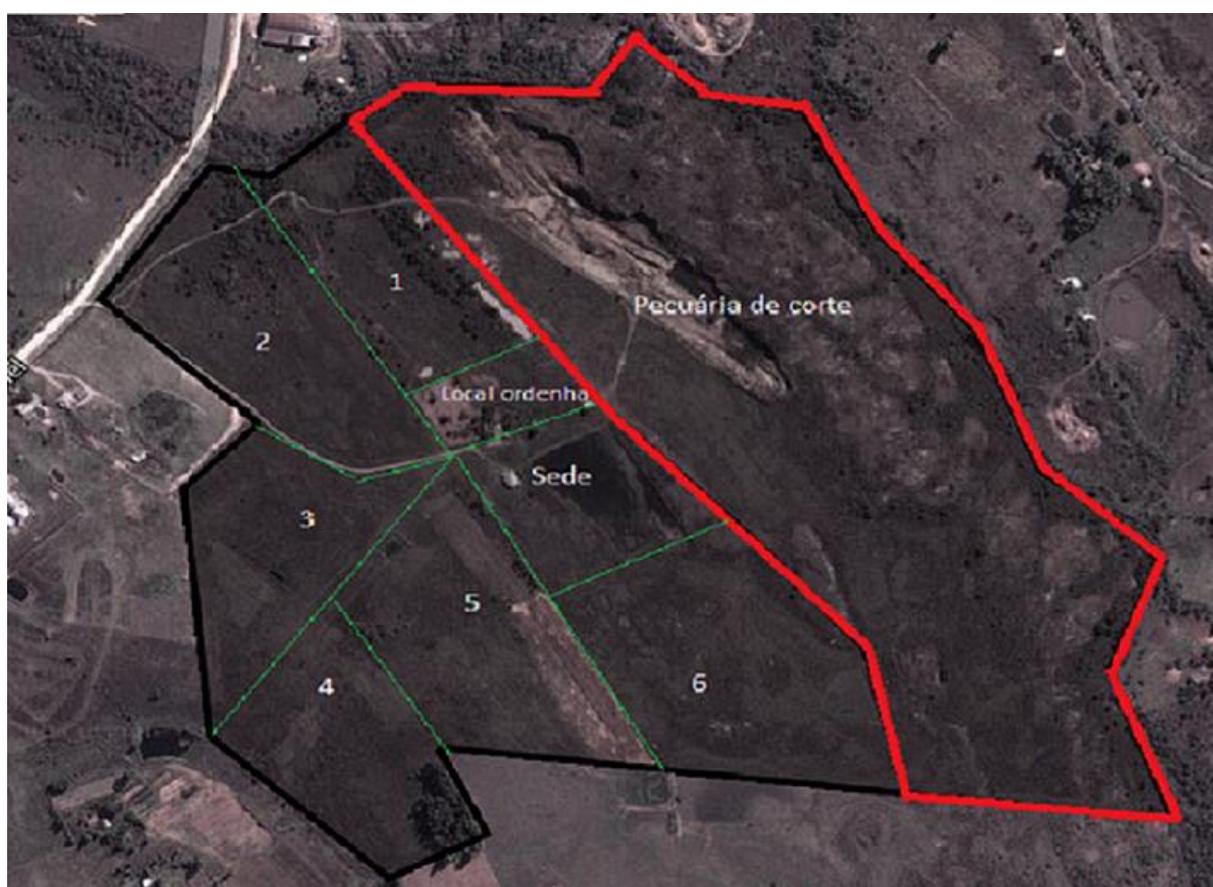
Tabela 3 – Inventário patrimonial da propriedade Santa Idalina

RURALPRO 2010	INVENTARIO		Data: 19/10/2013
Propriedade: Chácara Santa Idalina			
Proprietário: João de Deus Velasques da Cunha			
Município/UF: Dom Pedrito/RS			
1. Uso da Terra	Área (ha)		Valor(R\$)
Pecuária Leiteira	35,00		105.000,00
Pecuária de corte	38,00		114.000,00
SubTotal	73,00		219.000,00
3. Benfeitorias	Tamanho	Unidade	Valor(R\$)
Galpão ordenha	60,00	m ²	30.000,00
Galpão das vacas	180,00	m ²	54.000,00
Brete	300,00	m ²	60.000,00
SubTotal			144.000,00
4. Máquinas, Equipamentos e Veículos	Data Aquisição		Valor(R\$)
Trator	01/05/1992		2.000,00
Arado 3 discos tatu	01/05/1992		300,00
Grade 28 discos	01/05/1992		350,00
Roçadeira	01/05/1994		600,00
Semeadeira	01/05/1992		250,00
Guincho 1000kg	01/05/2012		850,00
Ordeneira	01/05/2000		1.500,00
Tanque de lava 700lt	01/05/2004		12.000,00
Moto serra	01/05/2009		800,00
Bomba lava carro	01/05/2000		360,00
SubTotal			19.010,00
5. Animais	Quantidade		Valor(R\$)
Vacas leiteiras	26,00		78.000,00
Novilhas leiteiras	16,00		24.000,00
terneiras	15,00		12.000,00
Touro	1,00		3.500,00
Vacas de corte	16,00		16.000,00
Terneiros	7,00		5.600,00
SubTotal			139.100,00
Total do Patrimônio (1+2+3+4+5+6+7)			R\$ 521.110,00

Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Atualmente a propriedade que atua como agricultura familiar, tem como atividade principal a produção leiteira, mas também trabalha com gado de corte. Na figura 2 estão delimitadas as áreas de atuação de cada uma das atividades existentes na propriedade. A atividade de pecuária e realizada em 38 hectares demarcada em vermelho no mapa possuindo uma lotação de 16 matrizes, 1touro, 15 terneiras e sete terneiros, sendo a mesma uma exploração mais extensiva (criação de gado a campo) sem o uso de pastagens e suplementação do gado, tendo que esperar um prazo para o engorde e venda dos animais.

Figura 2 – Mapa propriedade rural Santa Idalina



Fonte: Elaborado pelo autor

Já a atividade leiteira está mais estruturada, conta com 35 hectares divididos em seis poteiros conforme demarcado em verde no mapa, sendo os poteiros 3,4 e 5 os locais em que há possibilidade de cultivar pastagens, pois o solo e propicio a cultura, nos outros poteiros se faz o rodizio dos animais, não podendo ser cultivado devido a grande quantidade de rochas que dificultam o cultivo. A propriedade conta com 26 matrizes e 16 novilhas, tendo como

média a ordenha mensal de 10 animais, com uma produção média de 89 litros/dia que é entregue em sua totalidade a cooperativa.

O rebanho leiteiro é constituído basicamente por animais da raça holandesa com pequena expressão para a raça Jersey. O tipo de exploração utilizada nesta atividade é o sistema semi-intensivo onde os animais recebem concentrados e são colocados na pastagem, como forrageiras de verão é utilizado o milho e no inverno aveia e Azevém.

3.2 Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

A atual necessidade da gestão da propriedade rural visa, de um lado, a administração de custos e de capital de giro de cada atividade desenvolvida e por outro lado, o correto posicionamento do produtor frente as adversidades ocorridas durante a execução destas atividades.

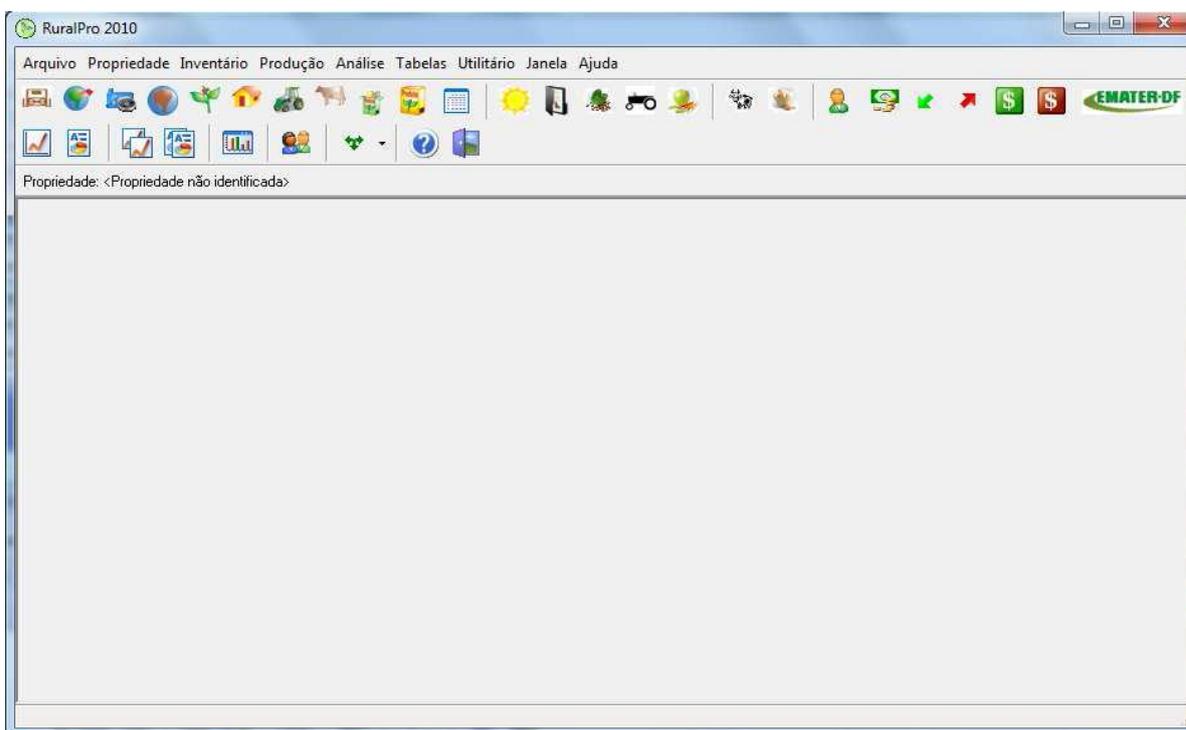
O uso do *software* Ruralpro 2010 possibilita aos produtores rurais uma visão geral da situação econômica de sua propriedade, visto que engloba desde dados relativos às dimensões da propriedade, como os números relacionados à produção, gastos e receitas etc.

O uso desta ferramenta agiliza o processo de cálculos dos custos de produção, índices de lucratividade e demonstrativos de resultados globais da propriedade ou de cada atividade rural desempenhada pelo produtor. Com poucos cliques no sistema o gestor obtém relatórios em formato de textos e gráficos do tipo: quadros, barras e pizzas, que demonstram o acompanhamento técnico da empresa Rural.

Este *software* permite ao produtor rural planejar, acompanhar e controlar sua propriedade rural com eficiência, oferecendo condições técnicas e econômicas ao sistema produtivo, visando o aumento da renda de sua empresa rural e diminuindo os riscos de produção e de mercado. Estes elementos podem, assim, contribuir para uma melhor qualidade de vida ao produtor e a sua família além de realizar a manutenção do valor patrimonial da empresa. Na figura abaixo mostrar a interface do programa e suas principais funções.

O programa é de fácil utilização e o proprietário não precisa estar todos os dias lançando os dados nele, basta ele juntar suas notas e recibos e lançar no fim do mês, feito isso o sistema faz todos os cálculos. Tendo em vista que hoje em dia os produtores rurais estão mais preocupados em produzir e deixa de lado o gerenciamento da propriedade, essa ferramenta vem como um complemento da atividade e auxiliando nas tomadas de decisões de forma ágil e eficiente.

Figura 3 – Identificação visual do software Ruralpro 2010



Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

3.3 Análise econômica e financeira da propriedade

Através das informações destacadas pela revisão bibliográfica e pela descrição da propriedade estudada, fica evidente que a atividade leiteira é muito importante para a mesma por diversas razões entre as quais podemos destacar, a regularidade de entrada de renda mensal, funcionando como uma garantia da manutenção das necessidades básicas da propriedade. Diferenciando-se da outra atividade como a pecuária de corte que tem sua venda em um período determinado.

Diante de tudo o que foi exposto anteriormente e para demonstrar de maneira geral a análise econômica e financeira da propriedade os dados coletados foram registrados no *software* Ruralpro 2010 no período de junho de 2012 e maio de 2013, frente a isso e com o auxílio do programa foram realizadas todos os cálculos dos custos da mesma afim de que se possa mostrar ao produtor de maneira mais fiel os resultados para a otimização de sua atividade.

Frente aos aspectos abordados acima e com ajuda da ferramenta utilizada as receitas, os custos e despesas foram divididos e confrontados com o descrito na revisão bibliográfica, para que o produtor possa saber qual a real situação de seus gastos e de posse desta informação tomar a melhor decisão, na análise geral da propriedade que segue em anexo, a

propriedade atualmente conta com quatro tipos de receita a venda de leite que totaliza um percentual de 61,67% do total da renda seguida da venda de bois com 20,15% e o restante em torno de 18% e proveniente da venda de terneiros e vacas de descarte, totalizando o valor de R\$ 35.738,93 conforme tabela 4.

Tabela 4 – Análise Geral da propriedade

RURALPRO 2010

ANÁLISE GERAL

Data: 28/08/2013

Análise de Resultados

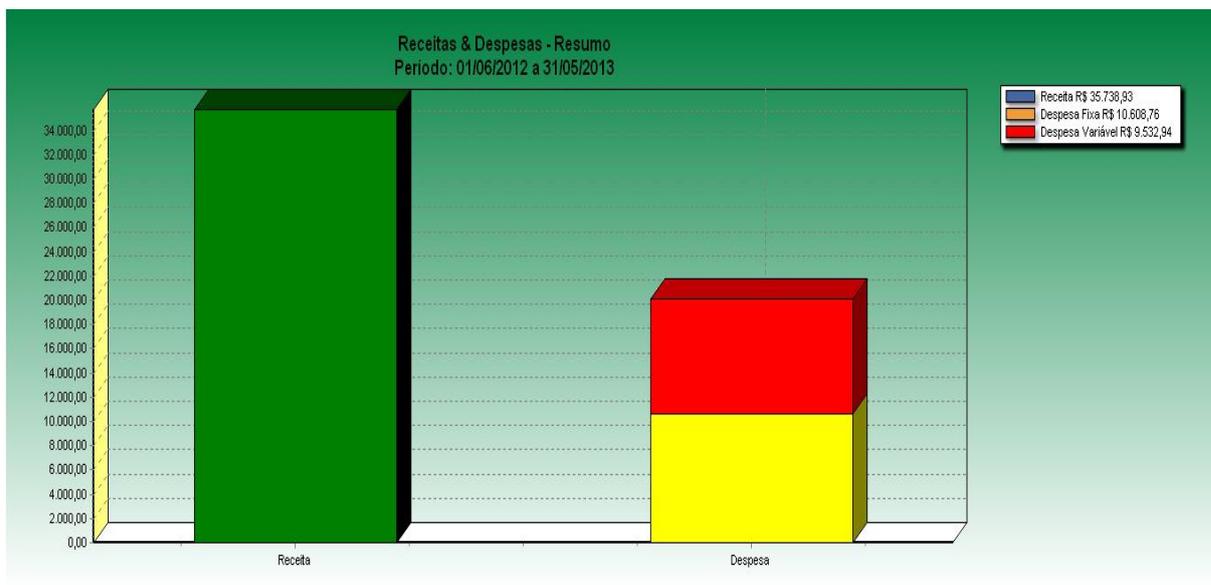
A) Valor da Produção _____	R\$ 35.738,93
B) Custos Variáveis _____	R\$ 9.532,94
C) Custos Fixos + Remuneração do Capital _____	R\$ 10.579,34
D) Margem Bruta (A - B) _____	R\$ 26.205,99
E) Margem Bruta / ha _____	R\$ 358,99
F) Margem Líquida (A - (B + C)) _____	R\$ 15.626,65
G) Margem Líquida / ha _____	R\$ 214,06
H) Retorno do Capital (%) _____	4,09%
I) Rentabilidade Mensal _____	4,85%

Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

No que diz respeito a custos, os variáveis representam 20,45%, observa-se que o maior percentual gasto foi com a ração dos animais em torno de 6,93%, já dos 22,70%, dos custos fixos cerca de 18% foi gasto com o pró-labore do proprietário que gira entorno de R\$ 700,00, isso mostra que a propriedade tem um custo fixo elevado, mas por outro lado a mesma possui uma rentabilidade mensal de 4,85%, sendo consideradas a venda do gado de corte e uma rentabilidade por hectare de R\$ 214,06.

No gráfico 4, mostra-se em verde a receita bruta total da propriedade, em amarelo as despesas fixas e em vermelho as despesas variáveis, mas confrontado com o que os autores colocam a uma diferença entre despesas e custos, custos são aqueles que são alocados em função da produção e despesas são gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas, mas na geração de seus gráficos o programa Ruralpro lança tudo como despesa.

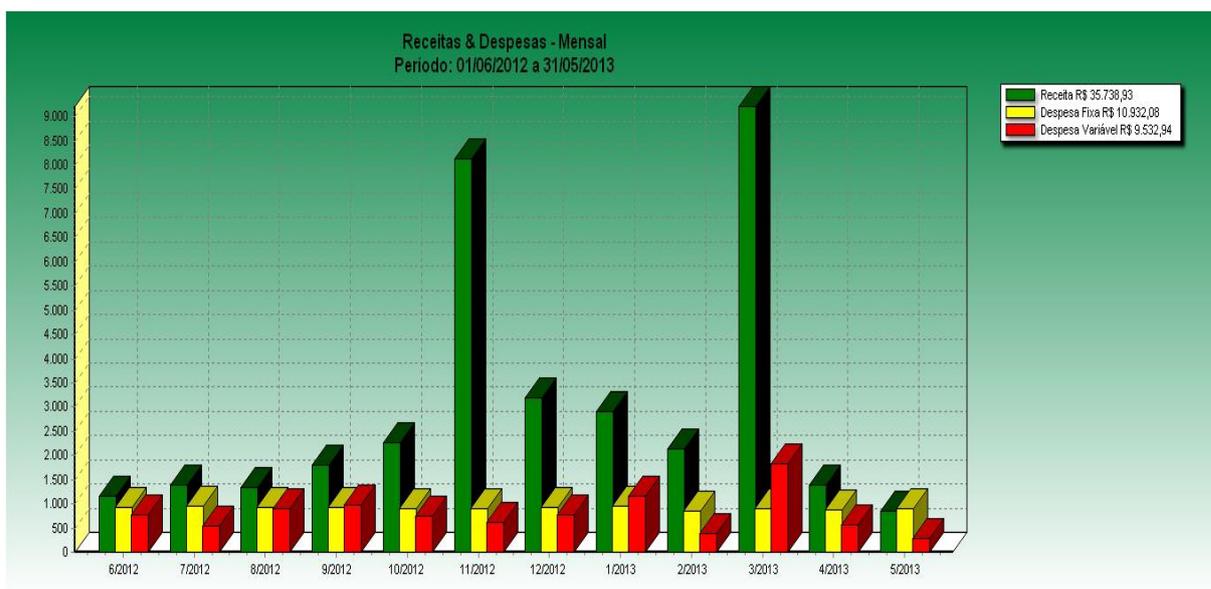
Figura 4 – Receitas e despesas do exercício 2012 -2013



Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Conforme observado na figura 4 onde está concentrada toda a receita e os custos do exercício, na figura 5 foi apresentado mensalmente onde mostra que no mês de novembro de 2012 e março de 2013 a um acréscimo da renda devido a serem as datas onde foram comercializados os animais de descarte e os bovinos de corte, mas mês de maio houve uma redução da renda onde nota-se que o custo fixo ultrapassou a receita mensal.

Figura 5 – Receitas e despesas mensais do exercício 2012 - 2013

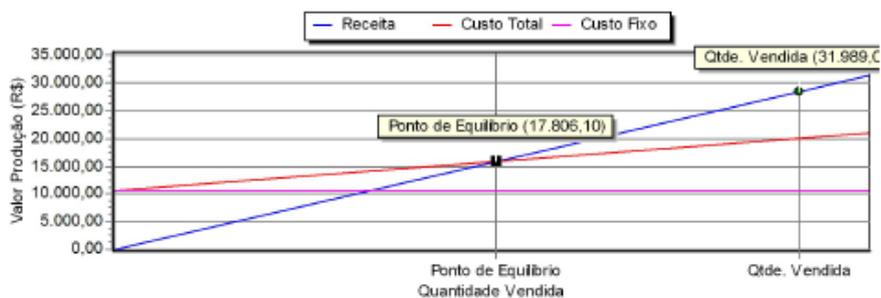


Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Na análise econômica descrita na figura 6, foi empregada uma série de indicadores de eficiência técnica e econômica, os quais deverão ser utilizados na avaliação da capacidade do empreendimento em se manter no mercado, levando-se em consideração os custos de produção tanto fixo como variáveis, além de conter o preço médio de venda dos produtos, quantidade produzida e saldo em caixa.

Figura 6 – Análise econômica da propriedade sem considerar depreciação e remuneração do capital

RURALPRO 2010		ANÁLISE ECONOMICA		Data: 28/08/2013	
Propriedade: Chácara Santa Idalina					
Proprietário: João de Deus Velasques da Cunha					
Município/UF: Dom Pedrito/RS					
Exploração		Leiteira			
Produtos Principais		Vacas descarte, Venda de leite, Venda tremeiros			
Período		01/06/2012 a 31/05/2013			
Participação na Receita		79,85			
Quantidade Vendida	_____			31.989,00	
Preço Médio de Venda	_____			R\$ 0,89	
Custo do Produto	_____			R\$ 0,63	
1. Receita Bruta	_____			R\$ 28.538,92	
1.1 Produto Principal	_____			R\$ 28.538,92	
1.2 Produtos Secundários	_____			R\$ 0,00	
2. Custo Total da Produção	_____			R\$ 20.112,28	
2.1 Custos Variáveis	_____			R\$ 9.532,94	
2.1.1 Remuneração do Capital Variável	_____			R\$ 0,00	
2.2 Custos Fixos	_____			R\$ 10.579,34	
2.2.1 Depreciação	_____			R\$ 0,00	
2.2.2 Remuneração do Capital Fixo	_____			R\$ 0,00	
3. Custo Financeiro (2 - (2.1.1 + 2.2.1 + 2.2.2))	_____			R\$ 20.112,28	
Saldo em Caixa (1 - 3)	_____			R\$ 8.426,65	
Lucratividade da Exploração	_____			29,53%	
Ponto de Equilíbrio	_____			55,66%	
Ponto de Equilíbrio em Produtos	_____			17.806,10 Unidades	
Ponto de Equilíbrio em R\$	_____			R\$ 15.885,68	
Rentabilidade Mensal	_____			2,93 %	



Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Diante deste resultado a propriedade apresentou uma lucratividade da atividade leiteira em torno de 29,53% e para isso foi necessário uma produção entorno de 17.807 unidades para atingir o ponto de equilíbrio, isso significa um percentual e 55,66% a quantidade vendida. A renda bruta foi estimada utilizando-se dos valores correspondentes à venda da produção total do leite e a venda de animais de descarte, cuja quantidade foi estimada utilizando preços de mercado.

Figura 7 – Análise econômica da propriedade considerando depreciação

RURALPRO 2010		ANÁLISE ECONOMICA	Data: 28/08/2013
Propriedade: Chácara Santa Idalina			
Proprietário: João de Deus Velasques da Cunha			
Município/UF: Dom Pedrito/RS			
Exploração	Leiteira		
Produtos Principais	Vacas descarte, Venda de leite, Venda teeiros		
Período	01/06/2012 a 31/05/2013		
Participação na Receita	79,85		
Quantidade Vendida	_____	31.989,00	
Preço Médio de Venda	_____	R\$ 0,89	
Custo do Produto	_____	R\$ 1,27	
1. Receita Bruta	_____	R\$ 28.538,92	
1.1 Produto Principal	_____	R\$ 28.538,92	
1.2 Produtos Secundários	_____	R\$ 0,00	
2. Custo Total da Produção	_____	R\$ 40.783,18	
2.1 Custos Variáveis	_____	R\$ 9.532,94	
2.1.1 Remuneração do Capital Variável	_____	R\$ 0,00	
2.2 Custos Fixos	_____	R\$ 31.250,24	
2.2.1 Depreciação	_____	R\$ 20.670,90	
2.2.2 Remuneração do Capital Fixo	_____	R\$ 0,00	
3. Custo Financeiro (2 - (2.1.1 + 2.2.1 + 2.2.2))	_____	R\$ 20.112,28	
Saldo em Caixa (1 - 3)	_____	R\$ 8.426,65	
Lucratividade da Exploração	_____	-42,90%	
Ponto de Equilíbrio	_____	164,42%	
Ponto de Equilíbrio em Produtos	_____	52.597,32 Unidades	
Ponto de Equilíbrio em R\$	_____	R\$ 46.924,60	
Rentabilidade Mensal	_____	0,00 %	



Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Já na figura 7, onde foi acrescentada a depreciação o resultado em caixa se mantém positivo, mas a lucratividade da propriedade tende a ser negativa, porém a depreciação visa a atender às exigências do fisco quanto à dedução do Imposto sobre a Renda das empresas em percentuais fixados. A razão dessa depreciação é a de promover a capitalização das empresas para quando o objeto que está sendo usado ser substituído no seu descarte, fazendo a entidade "poupar" recursos, através do lançamento a débito do patrimônio na Despesa com Depreciação.

Figura 8 – Análise geral da propriedade considerando depreciação

RURALPRO 2010	ANÁLISE GERAL	Data: 28/08/2013
Análise de Resultados		
A) Valor da Produção _____		R\$ 35.738,93
B) Custos Variáveis _____		R\$ 9.532,94
C) Custos Fixos + Remuneração do Capital _____		R\$ 37.072,70
D) Margem Bruta (A - B) _____		R\$ 26.205,99
E) Margem Bruta / ha _____		R\$ 358,99
F) Margem Líquida (A - (B + C)) _____		R\$ (10.866,72)
G) Margem Líquida / ha _____		R\$ (148,86)
H) Retorno do Capital (%) _____		(2,27)%
I) Rentabilidade Mensal _____		0,00%

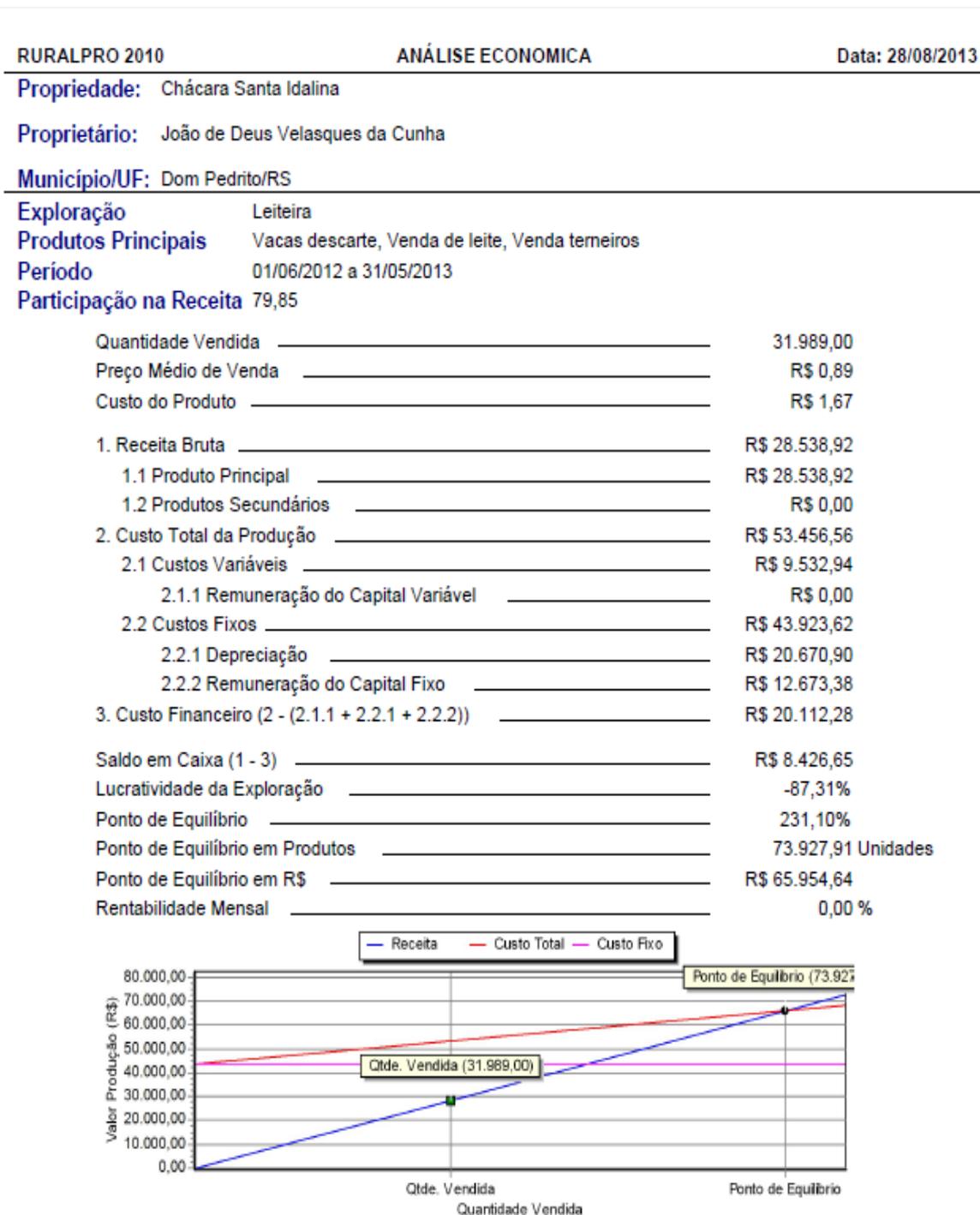
Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

Os custos referentes à depreciação foram aplicados nas benfeitorias, maquinas e equipamentos, já nos animais ela foi aplicada apenas nos animais de cria. Outro fator que deve-se destacar e que para custear mais esse gasto a propriedade terá que produzir 52.597 unidades par alcançar o ponto de equilíbrio, que neste cenário ultrapassou em mais de 64% do total necessário.

Nota-se na analise geral mostrada na figura 8, considerando que a depreciação comprometeu cerca de R\$ 20.670,90, fazendo com que a margem liquida tivesse um resultado negativo de R\$ 10.866,72, isso mostra que frente a estes custos devem sempre ser considerados, pois ninguém trabalha “de graça”, e a terra, as máquinas, os equipamentos, as construções e o dinheiro desembolsado, durante o ano, precisam ser remunerados. Caso estes fatores não sejam remunerados adequadamente, haverá a “chamada” descapitalização da

propriedade rural, aonde as máquinas, os equipamentos e as construções vão se acabando e o produtor não terá recursos financeiros para recuperá-los ou substituí-los.

Figura 9 – Análise econômica da propriedade considerando depreciação e remuneração do capital



Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

No cenário da figura 9, onde são consideradas a depreciação e a remuneração do capital, nota-se que frente a essa situação o proprietário se depara com duas situações, uma e que sabendo que o mesmo pode sim estar trabalhando apenas para manter o seu patrimônio achando que se está dando lucro já é o suficiente, mas por outro lado o mesmo sabe que se aplicar A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento, ou o máximo que uma pessoa se propõe a pagar quando faz um financiamento.

Diante desse parecer no cenário acima foi considerado para remuneração do capital uma taxa de juros real igual 5.84% ao ano, e com apenas esse valor a propriedade deixou de ganhar em torno de R\$12.674,00 no período avaliado.

Figura 10 – Análise geral considerando o custo de oportunidade

RURALPRO 2010	ANÁLISE GERAL	Data: 28/08/2013
Análise de Resultados		
A) Valor da Produção	_____	R\$ 35.738,93
B) Custos Variáveis	_____	R\$ 9.532,94
C) Custos Fixos + Remuneração do Capital	_____	R\$ 64.999,37
D) Margem Bruta (A - B)	_____	R\$ 26.205,99
E) Margem Bruta / ha	_____	R\$ 358,99
F) Margem Líquida (A - (B + C))	_____	R\$ (38.793,38)
G) Margem Líquida / ha	_____	R\$ (531,42)
H) Retorno do Capital (%)	_____	(8,09)%
I) Rentabilidade Mensal	_____	0,00%

Fonte: Programa de gerenciamento Ruralpro 2010

A importância da presente análise revelou-se, em especial, pela capacidade em que a propriedade apresentou em conseguir ótima renda em uma pequena área de terra. Embora o saldo tenha sido positivo, as receitas oriundas da propriedade não são suficientes para cobrir outros custos como: depreciação de máquinas equipamentos e instalações e ao custo de oportunidade da terra.

A mão-de-obra familiar e outro fator que tem participação importante no custo de produção da atividade leiteira, especialmente do pequeno produtor. O procedimento usual é considerar o salário de mercado como o custo de oportunidade da mão-de-obra familiar.

Diante disso, a figura 10 mostra que frente a esta análise a propriedade ficou com um prejuízo de R\$ 38.793,3, e um retorno do capital de (- 8,09%), demonstrando que atualmente a propriedade frente a este quesito está perdendo dinheiro. Para que esta propriedade venha cobrir este custo terá que aumentar sua produção em cerca de 58.000 unidades.

Sabendo que a propriedade rural tem como sua fonte principal de renda a atividade leiteira e diante de tudo que foi exposto anteriormente e após ter feito a análise econômica e financeira da propriedade através do programa de gerenciamento Ruralpro 2010, observou-se que o programa não tem nenhuma ferramenta específica para calcular o custo unitário de cada litro de leite produzido. Diante desta situação e com ajuda do programa *Microsoft Excel*, foi formulada uma tabela e gráficos que irão demonstrar qual a real situação da atividade leiteira.

Tabela 5 – Custo de produção da atividade leiteira no período de 2012 - 2013

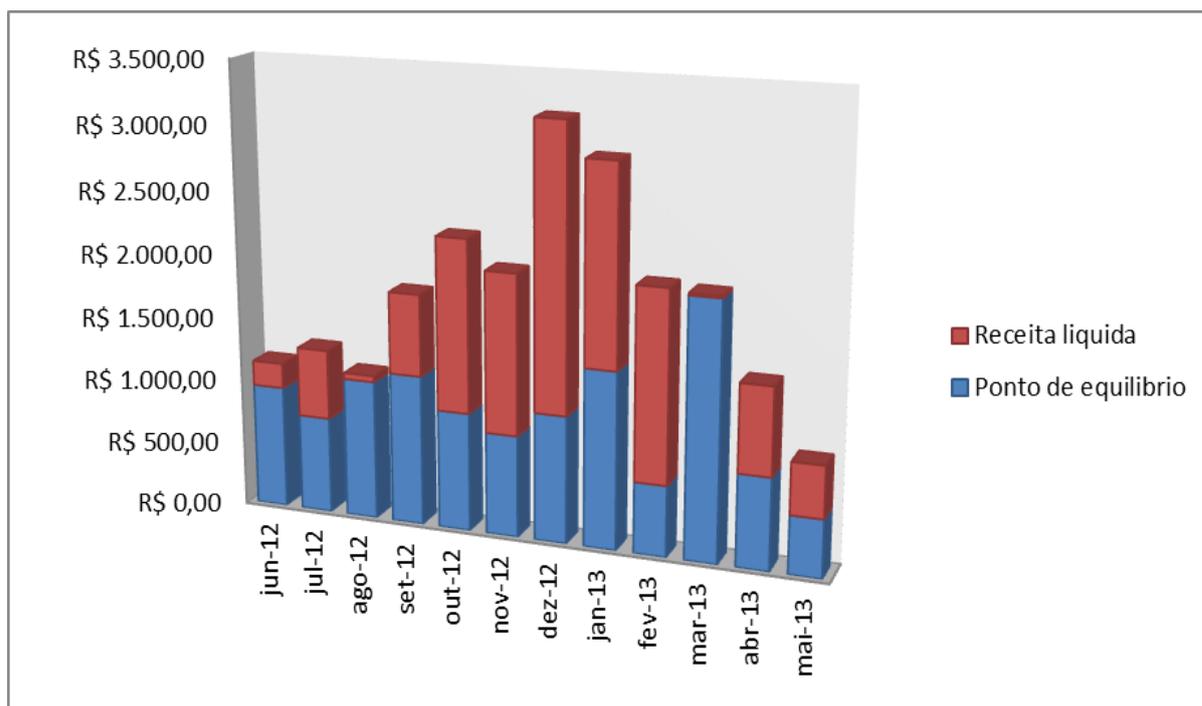
Mês	Litros /mês	Média litros/dia	Preço Venda	Receita	Despesas fixas	Despesas variáveis	Custo Unitário	Ponto de equilíbrio	Receita líquida
jun-12	1830	61,0	R\$ 0,628	R\$ 1.149,24	R\$ 196,80	R\$ 759,09	R\$ 0,522	R\$ 955,89	R\$ 193,35
jul-12	1934	64,5	R\$ 0,668	R\$ 1.291,91	R\$ 213,65	R\$ 538,42	R\$ 0,389	R\$ 752,07	R\$ 539,84
ago-12	1667	55,6	R\$ 0,680	R\$ 1.133,56	R\$ 189,05	R\$ 897,37	R\$ 0,652	R\$ 1.086,42	R\$ 47,14
set-12	2855	95,2	R\$ 0,632	R\$ 1.804,36	R\$ 196,22	R\$ 974,70	R\$ 0,410	R\$ 1.170,92	R\$ 633,44
out-12	3337	111,2	R\$ 0,678	R\$ 2.262,49	R\$ 168,55	R\$ 754,23	R\$ 0,277	R\$ 922,78	R\$ 1.339,71
nov-12	2904	96,8	R\$ 0,701	R\$ 2.035,70	R\$ 171,09	R\$ 621,12	R\$ 0,273	R\$ 792,21	R\$ 1.243,49
dez-12	4527	150,9	R\$ 0,705	R\$ 3.191,54	R\$ 207,83	R\$ 783,25	R\$ 0,219	R\$ 991,08	R\$ 2.200,46
jan-13	4150	138,3	R\$ 0,704	R\$ 2.921,60	R\$ 217,04	R\$ 1.159,07	R\$ 0,332	R\$ 1.376,11	R\$ 1.545,49
fev-13	2948	98,3	R\$ 0,690	R\$ 2.034,12	R\$ 165,73	R\$ 386,15	R\$ 0,187	R\$ 551,88	R\$ 1.482,24
mar-13	2791	93,0	R\$ 0,720	R\$ 2.009,52	R\$ 168,81	R\$ 1.825,36	R\$ 0,715	R\$ 1.994,17	R\$ 15,35
abr-13	1883	62,8	R\$ 0,739	R\$ 1.391,54	R\$ 152,67	R\$ 561,67	R\$ 0,379	R\$ 714,34	R\$ 677,20
mai-13	1187	39,6	R\$ 0,718	R\$ 852,27	R\$ 178,57	R\$ 272,61	R\$ 0,380	R\$ 451,18	R\$ 401,09
Média	2668	88,9	R\$ 0,69	R\$ 1.839,82	R\$ 1.149,30	R\$ 794,42	R\$ 0,39	R\$ 979,92	R\$ 859,90

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 5 mostra a produção média da propriedade que é de 2668 litros mensais, sendo produzido em média 88,9 litros diários, o preço pago ao produtor no ultimo ano se manteve estável, outro fator preponderante e que o custo de produção do litro do leite em fevereiro de 2013 teve o menor custo de R\$ 0,187 e em março o maior de 2013 R\$ 0,715. Isso mostra que houve uma grande variação do custo unitário em função da quantidade produzida, e que no mês de março ocorreu a compra de insumos para implantação de pastagens, fazendo com que o custo de produção se elevasse.

No gráfico 11 observa - se que entre os meses de outubro de 2012 e fevereiro de 2013 os custos unitários ficaram reduzidos, fazendo com que a receita liquida fosse maior, isso mostra que quanto maior quantidade produzida menor são os custos e maior é a receita, nota-se também que nos meses de agosto de 2012 e março de 2013 a receita liquida foi menor em função dos fatores expostos anteriormente.

Figura 11 – Receita liquida da propriedade no exercício 2012-2013



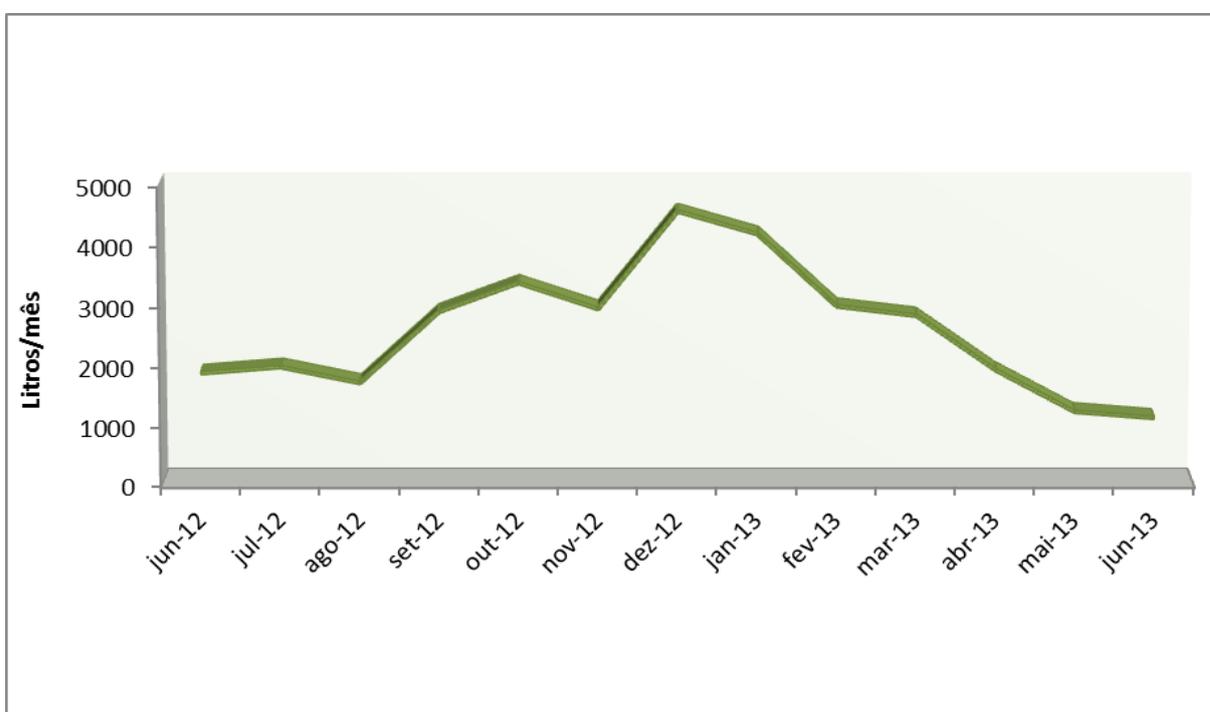
Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação à produção de leite a propriedade possui uma sazonalidade de produção no verão, mas por outro lado no inverno as quantidades produzidas sofrem uma queda acentuada conforme figura 11, fazendo com que a mesma tenha uma redução na receita nesses meses. Outro fator que limita a produção de leite neste período e a falta de alimentação adequada, pois a uma redução das pastagens, apesar de ser utilizada ração as vacas não conseguem

manter a sua produção como na época da primavera ou verão onde a uma oferta de forragem maior e com melhor qualidade.

Apesar de que o proprietário utiliza alguns recursos como o citado acima o mesmo não consegue manter uma média mensal estável, nota-se que se o gráfico fosse colocado na ordem normal dos meses, este mostraria uma curva de produção, onde a produção do inverno e relativamente menor que a do verão isso reforça que a propriedade sim tem uma sazonalidade nesta produção conforme mostrado na figura 12.

Figura 12 – Produção de leite 2012 - 2013

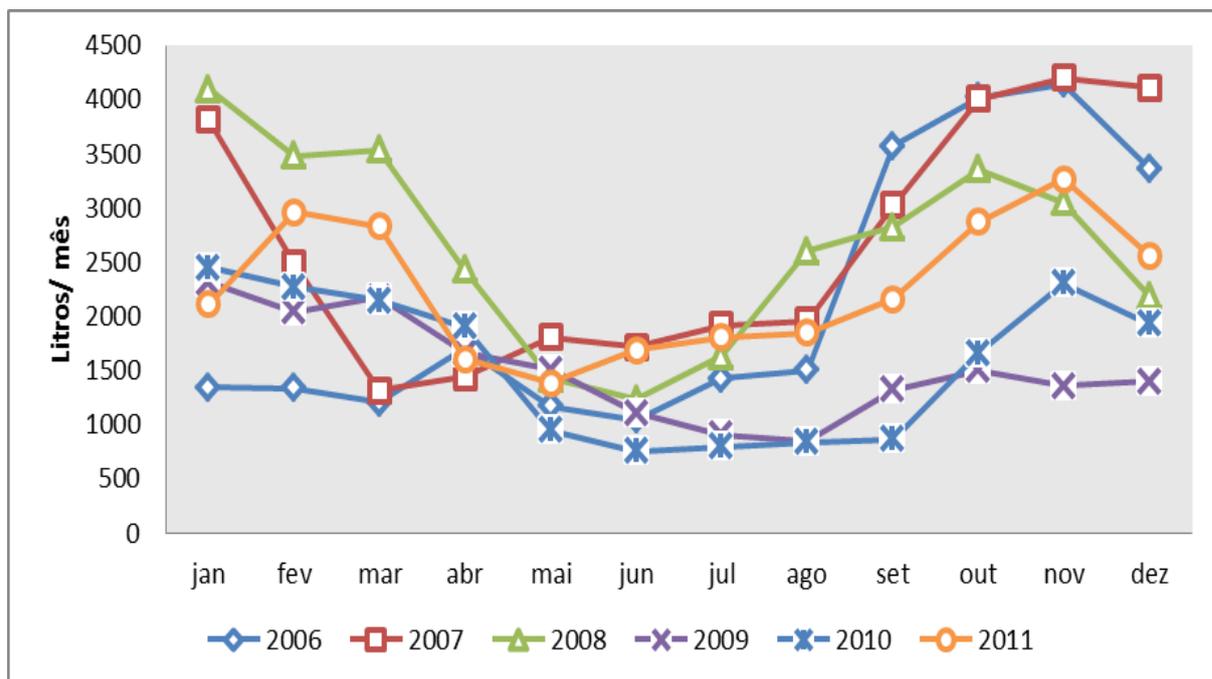


Fonte: Elaborada pelo autor

Pode-se observar na figura 13, que a queda de produção, anteriormente comum na época de inverno, já não é mais acentuada, na propriedade estudada. Porém este evento pode se verificar ainda com muito destaque durante o outono, ou seja, março até agosto. A diminuição da produção está relacionada principalmente a escassez de oferta de forragens de boa qualidade e quantidade.

No entanto, o ano de 2010 por motivo do inverno ser mais rigoroso que o normal a produção foi menor que o mesmo período dos outros anos. Além da diminuição do volume de leite produzido nos períodos de escassez de pastagens os custos com concentrado ficam mais onerosos ao produtor.

Figura 13 – Produção de mensal de leite entre 2006 - 2011



Fonte: Elaborada pelo autor

De qualquer forma é fato que, mesmo analisando apenas os valores financeiros, os resultados apresentados são positivos em uma primeira análise. No entanto se considerada a evolução financeira apresentada em cada um dos meses estudados, percebe-se que não há uma uniformidade da renda apresentado pela atividade na propriedade.

Nessas condições, a sobrevivência do produtor fica comprometida, pois a receita obtida é insuficiente para cobrir os custos de oportunidade e depreciação. A tendência é que o produtor se não pensar empresarialmente o seu negócio, continuará a viver numa cultura de subsistência.

Deve-se considerar também que trata-se de uma propriedade, que até o momento não possuía nenhum tipo de gerenciamento e a pesar disso demonstrou um lucro ainda muitas adequações devem ser feitas para que a implantação e seguimento seja consolidada pelo produtor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos do trabalho conclui-se que a utilização do *Software* de controle e gerenciamento Ruralpro 2010, propicia informações ao gestor que servem para auxiliar no processo decisório da atividade rural. O gerenciamento e planejamento da produção possibilitam melhorar o desempenho econômico e financeiro da atividade rural.

Durante a pesquisa concluiu-se que é muito grande a necessidade de implantação deste sistema de controle de custo para esta propriedade, tendo em vista que a mesma não realizava nem um tipo de controle da sua atividade e com o auxílio desta ferramenta na tomada de decisão, bem como para o controle de seus bens.

No que se refere a vantagens o programa se mostrou de fácil utilização, já que o proprietário frente as suas atividades não teria tempo de passar horas em frente ao computador para organizar planilhas no Excel, com a utilização deste *software* ele lança uma vez por mês suas contas e o programa executa todos os cálculos e gera os relatórios, isso faz com que o mesmo tenha mais tempo para se dedicar a atividade.

Mas para demonstrar os custos da atividade leiteira que é a principal fonte de renda da propriedade o programa não atende os requisitos necessários para realizar os cálculos de quantidade diária de produção, custo unitário de produção e ponto de equilíbrio desta atividade, tendo o autor montar uma tabela no Microsoft Excel para demonstrar os custos da mesma.

Também cabe ressaltar que a propriedade obteve uma rentabilidade mensal de 4,85% e o retorno do capital de 4,09%, isso mostra que as atividades geraram lucro, mas frente ao custo de oportunidade que muitas vezes não é contabilizado pelos produtores. É de suma importância nas tomadas de decisões em investir ou não em determinado bem.

Na situação atual da propriedade, mostra que para cobrir mais este custo será necessárias alternativas para aumentar ainda mais a produção, dentre as quais posso sugerir: aumento na quantidade de vacas em lactação no rebanho e aumento da produtividade animal, ou seja, maior produção de leite por vaca/dia. Para a primeira alternativa, o fator limitante poderia ser a necessidade de se investir mais recursos financeiros na atividade. A segunda alternativa consiste em melhorar principalmente o padrão genético do rebanho e a alimentação.

Sendo assim, posso concluir que a atividade leiteira é fundamental para essa propriedade na medida em que se constitui hoje como a principal fonte de renda, como vantagens ou potencialidades e para o desempenho desta atividade o uso de mão de obra familiar permite uma redução de custos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A P. A.; ALMEIDA, B. H. P. J. F. **Gestão de sistemas de produção de carne e leite em sistemas de pastejo**. Uberaba, MG: FAZU, 2004.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científica: Elaboração de trabalhos de graduação**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DA AGRICULTURA FAMILIAR – Editora Bota Amarela, 2013.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990,
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATALHA, M.; BUAINAIN, A.; SOUZA FILHO, H. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. In: SOUZA FILHO, H.; BATALHA, M. *Gestão integrada da agricultura familiar*. São Carlos, EDUFSCAR, 2005.
- BATISTA, E. de O. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BREITENBRACH, R. **Estrutura de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: Um estudo de caso no município de Ajuricaba – RS**. 2008. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?cod.Arquivo=1760> Acesso em: 03 dez. 2009.
- BRIXIUS, L.; AGUIAR, R.; MORAES, V. A. **A força da agricultura familiar no Rio Grande do Sul**. EMATER/RS – ASCAR. Porto Alegre, v.2,n 3, p.07 -15, set./dez. 2006.
- CALLADO, A. C. **Agronegócio**. 2. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2009.
- CANZIANI, J.R. **Programa Empreendedor Rural: Cadeias Agroindustriais**. Curitiba: Senar - PR, 2003.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisoria**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERNANDES, A. E. B. **O perfil da agricultura familiar brasileira**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/16496/1/O-PERFIL-DA-AGRICULTURA-FAMILIAR-BRASILEIRA/pagina1.html>>. Acesso em: 16 Abril 2013.
- FINAMORE, E.B. M. *C et al*. **Características dos produtores de leite do RS: uma análise a partir do Corede Nordeste**. In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. 2009. Porto Alegre. Anais...Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, 2009.

GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. (coord.) **Novo Retrato da Agricultura Familiar. O Brasil redescoberto.** Brasília, INCRA/FAO, 2000

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira,** São Paulo: Ed. Harbra, 2003.

GOTTSCHALL, C. S. et al. **Gestão e manejo para bovinocultura leiteira.** Guaíba: Pallotti, 2002.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, V. M. B., BORNSTEIN, C. T., COSTA, C. N., CUKIERMAN, H. L. **Análise dos sistemas de rastreabilidade de bovinos na informatização da pecuária brasileira** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGROINFORMÁTICA, Londrina. 2005.

MATTEI, L. **Pronaf 10 anos: mapa da produção acadêmica.** Brasília: MDA, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídico.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos: inclui o ABC.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. C. **Competitividade da cadeia produtiva de leite no Brasil. Revista política Agrícola.** V.13, n.3, p. 38 -51, 2005.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELES, A. **História recente e construção de um novo tempo.** 2005. Disponível em <<http://www.terraviva.com.br>> Acesso em: 22 ago. 2005.

NOGUEIRA, M. P. **Gestão de custos e avaliação de resultados: agricultura e pecuária.** Bebedouro: SCOT CONSULTORIA, 2004.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA / Pesquisa da Pecuária Municipal e Censo Agropecuário. SIDRA. Disponível em www.sidra.ibge.gov.br. Acesso: 20 Abril 2013.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: Uma Abordagem Econômica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NEVES, D. P. **Agricultura familiar: quantos ancoradouros!** Presidente Prudente: UNESP, 2007. Disponível em: http://www4.fct.unesp.br/nera/usorestrito/Agricultura_Familiar.pdf Acesso em: 23/04/2009.

NETO, A. A. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico - financeiro.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____, D. T. R. **Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, S. M. de. et al. **Pequeno produtor na cadeia produtiva do leite: experiências de cooperação, incorporação de tecnologia e aquisição de competitividade.** In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. 2005. Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, 2005.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods.* 2. Ed. Newbury Park: Sage, 1990.

PELLINI, T. et al. **Agricultura familiar: pecuária leiteira Como lócus das políticas públicas paranaenses.** In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural. 2007. Londrina. Anais... Londrina: Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, 2007.

PORUGAL, A. D. **O desafio da agricultura familiar.** 2004. Disponível em: <<http://embrapa.br/imprensa/artigos/2002/>> Acesso em: 16/ Abril 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2009.

QUEIROZ, T. R.; BATALHA, M. O. **O uso dos sistemas de custeio e indicadores de desempenho em propriedades agrícolas familiares e patronais.** In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. IV. Anais... 29 – 31/10/2003. Ribeirão Preto: FEA-USP, 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, C.; ZYLBERSZTAJN, D. **Uma análise da complexidade do gerenciamento rural.** IV SEMEAD, São Paulo, FEA-USP, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração,** guia para estágios, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

SANTOS, J.; MARION, J.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNEIDER, S. **Teoria social, agricultura Familiar e pluriatividade**. RBCS V. 18, n. 51 fev. 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

VEIGA, J. E. da, et al. **O Brasil rural precisa de uma estratégia de Desenvolvimento**. Série textos para discussão n° 1. Brasília: Convênio FIPE – IICA (MDA/ CNDRS/ Nead), 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and methods**. Londres: sage, 1994.

_____, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

RURALPRO 2010

ANÁLISE GERAL

Data: 28/08/2013

Propriedade: Chácara Santa Idalina
Proprietário: João de Deus Velasques da Cunha
Município/UF: Dom Pedrito/RS
Período: 01/05/2012 a 30/05/2013

Receitas

<u>Receitas</u>	<u>Exploração</u>	<u>Moeda Corrente</u>	
Vacas descarte	Leiteira	R\$ 6.000,00	16,79%
Venda Bols	Pecuária de corte	R\$ 7.200,00	20,15%
Venda de leite	Leiteira	R\$ 22.038,92	61,67%
Venda terneiros	Leiteira	R\$ 500,00	1,40%
Total de Receitas no Período		R\$ 35.738,93	

Despesas

<u>1. Custos Variáveis</u>	<u>Exploração</u>	<u>Moeda Corrente</u>	
Antibiótico	Leiteira	R\$ 19,00	0,09%
Antibiótico	Leiteira	R\$ 12,00	0,06%
Antibiótico	Leiteira	R\$ 10,00	0,05%
Antibiótico	Leiteira	R\$ 24,00	0,12%
Antibiótico	Leiteira	R\$ 35,00	0,17%
Subtotal de Antibiotico		R\$ 100,00	0,50%
Combustível	Leiteira	R\$ 60,00	0,30%
Combustível	Leiteira	R\$ 96,40	0,48%
Combustível	Leiteira	R\$ 100,00	0,50%
Combustível	Leiteira	R\$ 100,00	0,50%
Combustível	Leiteira	R\$ 48,20	0,24%
Combustível	Leiteira	R\$ 96,40	0,48%
Combustível	Leiteira	R\$ 48,20	0,24%
Subtotal de Combustivel		R\$ 549,20	2,73%
Consertos	Leiteira	R\$ 35,00	0,17%
Consertos	Leiteira	R\$ 600,00	2,98%
Subtotal de Consertos		R\$ 635,00	3,16%
Diversos	Leiteira	R\$ 80,00	0,40%
Subtotal de Diversos		R\$ 80,00	0,40%
Frete	Leiteira	R\$ 132,16	0,66%
Frete	Leiteira	R\$ 148,68	0,74%
Frete	Leiteira	R\$ 131,14	0,65%
Frete	Leiteira	R\$ 207,67	1,03%
Frete	Leiteira	R\$ 260,19	1,29%
Frete	Leiteira	R\$ 234,27	1,16%
Frete	Leiteira	R\$ 367,29	1,83%
Frete	Leiteira	R\$ 333,39	1,66%

Frete	Leiteira	R\$ 233,92	1,16%
Frete	Leiteira	R\$ 231,26	1,15%
Frete	Leiteira	R\$ 160,14	0,80%
Frete	Leiteira	R\$ 98,01	0,49%
	Subtotal de Frete	R\$ 2.538,12	12,62%
Funnural	Leiteira	R\$ 26,43	0,13%
Funnural	Leiteira	R\$ 29,74	0,15%
Funnural	Leiteira	R\$ 26,23	0,13%
Funnural	Leiteira	R\$ 41,53	0,21%
Funnural	Leiteira	R\$ 52,04	0,26%
Funnural	Leiteira	R\$ 46,85	0,23%
Funnural	Leiteira	R\$ 73,46	0,37%
Funnural	Leiteira	R\$ 66,68	0,33%
Funnural	Leiteira	R\$ 46,78	0,23%
Funnural	Leiteira	R\$ 46,25	0,23%
Funnural	Leiteira	R\$ 32,03	0,16%
Funnural	Leiteira	R\$ 19,60	0,10%
	Subtotal de Funnural	R\$ 507,62	2,52%
Leite em pó p/ terneiros	Leiteira	R\$ 40,00	0,20%
	Subtotal de Leite em pó p/ terneiros	R\$ 40,00	0,20%
Produtos manutenção	Leiteira	R\$ 2,50	0,01%
Produtos manutenção	Leiteira	R\$ 208,00	1,03%
Produtos manutenção	Leiteira	R\$ 199,00	0,99%
Produtos manutenção	Leiteira	R\$ 30,25	0,15%
Produtos manutenção	Leiteira	R\$ 44,20	0,22%
	Subtotal de Produtos manutenção	R\$ 483,95	2,41%
Ração	Leiteira	R\$ 360,00	1,79%
Ração	Leiteira	R\$ 360,00	1,79%
Ração	Leiteira	R\$ 240,00	1,19%
Ração	Leiteira	R\$ 330,00	1,64%
Ração	Leiteira	R\$ 330,00	1,64%
Ração	Leiteira	R\$ 340,00	1,69%
Ração	Leiteira	R\$ 340,00	1,69%
Ração	Leiteira	R\$ 310,00	1,54%
Ração	Leiteira	R\$ 155,00	0,77%
Ração	Leiteira	R\$ 155,00	0,77%
Ração	Leiteira	R\$ 155,00	0,77%
Ração	Leiteira	R\$ 155,00	0,77%
	Subtotal de Ração	R\$ 3.230,00	16,06%
Remédios	Leiteira	R\$ 12,00	0,06%
Remédios	Leiteira	R\$ 15,00	0,07%
Remédios	Leiteira	R\$ 16,00	0,08%
Remédios	Leiteira	R\$ 180,00	0,89%
Remédios	Leiteira	R\$ 42,00	0,21%
Remédios	Leiteira	R\$ 33,00	0,16%

Remédios	Leiteira	R\$ 15,80	0,08%
Remédios	Leiteira	R\$ 25,00	0,12%
Remédios	Leiteira	R\$ 30,00	0,15%
Remédios	Leiteira	R\$ 24,50	0,12%
	Subtotal de Remédios	R\$ 393,30	1,96%
Sementes	Leiteira	R\$ 500,00	2,49%
Sementes	Leiteira	R\$ 350,00	1,74%
	Subtotal de Sementes	R\$ 850,00	4,23%
Vacinas	Leiteira	R\$ 22,50	0,11%
Vacinas	Leiteira	R\$ 80,00	0,40%
Vacinas	Leiteira	R\$ 23,25	0,12%
	Subtotal de Vacinas	R\$ 125,75	0,63%

Total de Custos Variáveis **R\$ 9.532,94** **47,40 %**

b) Depreciação de Benfeitorias

Moeda Corrente

Galpão ordenha	R\$ 0,00	0,00 %
Galpão das vacas	R\$ 0,00	0,00 %
Brete	R\$ 0,00	0,00 %

Subtotal de Depreciação

R\$ 0,00 **0,00 %**

c) Depreciação de Máquinas e Equipamentos

Moeda Corrente

Trator	R\$ 0,00	0,00 %
Arado 3 discos tatu	R\$ 0,00	0,00 %
Grade 28 discos	R\$ 0,00	0,00 %
Roçadeira	R\$ 0,00	0,00 %
Semeadeira	R\$ 0,00	0,00 %
Guincho 1000kg	R\$ 0,00	0,00 %
Orderhadeira	R\$ 0,00	0,00 %
Tanque delaval 700lt	R\$ 0,00	0,00 %
Moto serra	R\$ 0,00	0,00 %
Bomba lava carro	R\$ 0,00	0,00 %

Subtotal de Depreciação

R\$ 0,00 **0,00 %**

e) Conservação não considerada

g) Custos Fixos

Moeda Corrente

pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 653,33	3,25 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %

pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
pró - labore	R\$ 700,00	3,48 %
luz	R\$ 128,76	0,64 %
luz	R\$ 143,79	0,71 %
luz	R\$ 119,19	0,59 %
luz	R\$ 123,77	0,62 %
luz	R\$ 97,09	0,48 %
luz	R\$ 99,87	0,50 %
luz	R\$ 126,78	0,63 %
luz	R\$ 134,43	0,67 %
luz	R\$ 92,52	0,46 %
luz	R\$ 82,54	0,41 %
luz	R\$ 77,84	0,39 %
luz	R\$ 104,98	0,52 %
água	R\$ 60,82	0,30 %
água	R\$ 62,40	0,31 %
água	R\$ 62,40	0,31 %
água	R\$ 65,23	0,32 %
água	R\$ 64,00	0,32 %
água	R\$ 64,00	0,32 %
água	R\$ 73,59	0,37 %
água	R\$ 75,15	0,37 %
água	R\$ 66,47	0,33 %
água	R\$ 78,81	0,39 %
água	R\$ 67,61	0,34 %
água	R\$ 66,13	0,33 %
ITR	R\$ 87,81	0,44 %
Subtotal de Outros Custos Fixos	R\$ 10.579,34	52,60 %
Total de Custos Fixos	R\$ 10.579,34	52,60%
Remuneração do Capital Fixo	R\$ 0,00	0,00%
Remuneração do Capital Variável	R\$ 0,00	0,00%
Total de Custos	R\$ 20.112,28	

Análise de Resultados

A) Valor da Produção _____	R\$ 35.738,93
B) Custos Variáveis _____	R\$ 9.532,94
C) Custos Fixos + Remuneração do Capital _____	R\$ 10.579,34
D) Margem Bruta (A - B) _____	R\$ 26.205,99
E) Margem Bruta / ha _____	R\$ 358,99
F) Margem Líquida (A - (B + C)) _____	R\$ 15.626,65
G) Margem Líquida / ha _____	R\$ 214,06
H) Retorno do Capital (%) _____	4,09%
I) Rentabilidade Mensal _____	4,85%

Resumo das Despesas Familiares

Alimentação _____	R\$ 0,00
Consumo Próprio da Produção _____	R\$ 0,00
Lazer _____	R\$ 0,00
Saúde _____	R\$ 0,00
Educação _____	R\$ 0,00
Transporte _____	R\$ 0,00
Manutenção de Residência _____	R\$ 0,00
Outras despesas Familiares _____	R\$ 0,00
Total de Despesas Familiares _____	R\$ 0,00
Disponibilidade Financeira _____	R\$ 15.626,65
Equivalente em Dias/Homens _____	0,00
Mão-de-Obra Disponível _____	0,00