

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MARCELO DE MELLO MEDEIROS**

**AVALIAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO DE UMA PROPRIEDADE  
RURAL DE MÉDIO PORTE DE PRODUÇÃO DE BOVINOS E OVINOS  
FAZENDA GUABEJU EM RIO PARDO /RS**

**PORTO ALEGRE**

**2015**

Marcelo de Mello Medeiros

AVALIAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO DE UMA PROPRIEDADE RURAL  
DE MÉDIO PORTE DE PRODUÇÃO DE BOVINOS E OVINOS  
FAZENDA GUABEJU EM RIO PARDO /RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em MBA em Gestão  
empresarial da Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Professor MS. Elói Almiro Brandt

Porto Alegre

2015

**In memoriam** ao meu querido **sogro, Sr. Indalecto Felipe Schultz**, recentemente falecido, pelo seu exemplo de amor a família, dedicação, simplicidade, honradez, obstinação e empenho no trabalho, deixando um legado para sua sucessão. Obrigado.

Não posso abster-me de um agradecimento a minha amada **esposa** dizendo que ela e nosso filho **Fabricio** desde e para sempre significam tudo em minha vida.

## RESUMO

O Estado do Rio Grande do Sul é considerado um dos berços da agropecuária brasileira. Na década de 1970, o tradicional grande estancieiro acabou cedendo lugar às modernas propriedades de médio porte com rentabilidade superior. Mesmo com esta evolução existem muitas oportunidades nesta área de negócios para incorporação de modernas metodologias de gestão e controle. Este estudo visa apresentar uma avaliação do modelo de negócios para uma fazenda produtora de gado no sul do Brasil bem como propor alternativas de alavancamento dos resultados. Ele utiliza a estrutura de um plano de negócios, gerando demonstrativos operacionais, contábeis e financeiros. A metodologia utilizada foi o estudo de caso exploratório, com levantamento de dados primários e secundários. Os dados primários foram produzidos pelo próprio autor, e os secundários foram produzidos por outros e tornados públicos. Agora há disponível aos gestores da fazenda ferramentas de gestão e análise como fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, balanço patrimonial, planilhas de controle de estoques e planilha de indicadores. Os resultados encontrados demonstram que há importante decisão a ser deliberada pelos proprietários da Fazenda Guabeju.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Agropecuária. Gado bovino. Soja.

## ABSTRACT

The State of Rio Grande do Sul is considered one of the cradles of Brazilian agriculture. In the 1970s, the traditional big rancher just giving way to modern medium-sized properties with higher profitability. Even with this development there are many opportunities in the area for incorporation of modern methods of management and control. This business-oriented article aims to evaluation a model for producing farm of cattle in the south Brazil as well as to purpose new alternatives in order to raise profits. The used methodology was the exploratory case study, with primary and secondary data-collecting. The primary data had been produced by the author. The secondary ones had been produced by the others and become public. Now, there are available to the managers of this farm management tools and analysis as cash flow, income statement, balance sheet, inventory control spreadsheets and indicator spreadsheet. The results show that there are important decisions to be decided by the owners of Farm's Guabeju.

**Key words:** Business plan. Agriculture. Beef cattle. Soybean

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Localização Geográfica da Fazenda Guabeju (30°06'03.1"S52°19'15.7"W) .....	13
Figura 2 -	Modelo de estratégia competitiva genérica.....	21
Figura 3 -	Estratégia deliberada e emergente .....	22
Figura 4 -	Interação entre os sistemas de produção e mercado .....	27
Figura 5 -	Ilustração da diferença entre eficiência e eficácia .....	35
Figura 6 -	Influência da variação da renda per capita, salário e IPCA no consumo de carne bovina. ....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Gráfico de evolução do preço da soja para o mês de março (Em destaque cotação para o RS, saco de 60 kg). .....	31
Gráfico 2 -	Estratificação de receitas brutas .....	53
Gráfico 3 -	Lucro líquido (Realizado X Alternativas).....	53
Gráfico 4 -	Perda de área da Bovinocultura para a cultura de soja. ....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução da área plantada e produção 2012/2013.....	31
Tabela 2 -	Valorização de ativos .....	46
Tabela 3 -	Ativo .....	47
Tabela 4 -	Despesas consolidadas ano de 2014 .....	48
Tabela 5 -	Receitas consolidadas ano de 2014.....	50
Tabela 6 -	Demonstrativo de resultado de exercício .....	52
Tabela 7 -	Indicadores Operacionais e Financeiros .....	54



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Cepea-	Centro de Estudos avançados em economia aplicada da USP
DRE-	Demonstrativo de Resultado de Exercício
ESALQ/BM&F	
Bovespa do Cepea –	Indicador agropecuário (valor de comercialização)
FARSUL-	Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande Do Sul
FEE-	Fundação de Economia e Estatística
ha-	hectare
IBGE-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA-	Índice Nacional ao Consumidor Amplo
USP-	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>4 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 O Empreendedorismo</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 O Plano de negócios</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3 Estratégia</b> .....	<b>19</b>
<b>4.4 O Agronegócio</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5 A Atividade de bovicultura</b> .....	<b>24</b>
4.5.1 Da origem genética .....	24
4.5.2 Os segmentos de criação.....	26
4.5.3 Os sistemas de produção .....	27
<b>4.6 A Atividade da cultura de soja no Brasil</b> .....	<b>29</b>
<b>4.7 Conceitos contábeis e financeiros</b> .....	<b>31</b>
<b>4.8 Avaliação de desempenho e indicadores</b> .....	<b>33</b>
<b>5 OBJETIVOS</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Objetivo geral</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>38</b>
<b>6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>39</b>
<b>7 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO</b> .....	<b>42</b>
<b>7.1 O Negócio</b> .....	<b>42</b>
<b>7.2 O Mercado</b> .....	<b>43</b>
<b>7.3 A Organização</b> .....	<b>43</b>
<b>8 A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS</b> .....	<b>45</b>
<b>8.1 A Missão da organização</b> .....	<b>45</b>
<b>8.2 Objetivos do empreendimento</b> .....	<b>45</b>
<b>9 PLANO FINANCEIRO</b> .....	<b>46</b>
<b>9.1 Recursos</b> .....	<b>46</b>
<b>9.2 Despesas atuais</b> .....	<b>48</b>
<b>9.3 Receitas atuais</b> .....	<b>50</b>
<b>9.4 Demonstrativos de resultados com alternativas</b> .....	<b>51</b>

<b>9.5 Indicadores de desempenho propostos .....</b>	<b>54</b>
<b>10 CONCLUSÕES.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia global já vivenciou inúmeras fases e ciclos. Dentre estes ciclos de produção que objetivam o suprimento das demandas específicas exigidas ao desenvolvimento e manutenção da sociedade. Com este comentário podemos citar os principais ciclos econômicos como exemplos destas fases e ciclos: **Ciclo das Especiarias, da Cana-de-açúcar, do Ouro, do Café, da Borracha e, mais recentemente, do Petróleo.**

Importante destacar que nos ciclos citados não aparecem produtos industrializados como objetos impulsionadores de um ciclo econômico. Alguns autores referem-se ao automóvel e a indústria de tecnologia como ciclos econômicos globais; mas de fato produtos industrializados tornam-se obsoletos, sendo facilmente modificados por outros mais avançados. Assim, concluímos que os produtos industrializados não tem a longevidade como relevância econômica nos produtos primários, no mais das vezes empregados como matéria-prima destes.

Como conclusão, as matérias-primas, essenciais a fabricação de produtos de valor agregado, definidas no mercado como *commodities*<sup>1</sup> tem influência muito grande em toda a cadeia produtiva. São responsáveis pelos principais centros de custo da cadeia produtiva das empresas, bem como pelo custo de vida das pessoas no contexto social.

Comentamos isto dentro de um processo de valorização da atividade de *agrobusiness* destacando sua relevância no contexto sócio-econômico na vida de todos os cidadãos.

---

<sup>1</sup> *Commodities* são produtos básicos, homogêneos e de amplo consumo, que podem ser produzidos e negociados por uma ampla gama de empresas. Podem ser produtos agropecuários, como boi gordo, soja, café; minerais, como ouro, prata, petróleo e platina; industriais como tecidos 100% algodão, poliéster, ferro gusa e açúcar; e até mesmo financeiros, como as moedas mais requisitadas (dólar e euro), ações de grandes empresas, títulos governamentais, tec.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O *agrobusiness* é um dos mais importantes ramos da economia. Sua capacidade de produzir gêneros primários é essencial para a criação dos alicerces necessários ao alcance de patamares mais elevados no desenvolvimento econômico sustentável.

O Brasil historicamente tem desempenhado o papel de fornecedor de matérias-primas; seja no fornecimento de minerais, no cultivo de alinhamentos ou na criação de animais para consumo ou recria.

Mesmo que o setor agropecuário brasileiro historicamente tenha uma função de alavancar parte dos recursos necessários à industrialização nacional, este ramo muitas vezes é marginalizado pela falta de políticas de fomento aos produtores em detrimento do financiamento a indústria.

Não obstante este fato, vários fatores contribuem para que no Brasil os custos de produção agropecuária sejam excepcionalmente baixos se comparados aos outros países, o que o torna um dos principais atores no mercado agropecuário mundial. Dentre estes fatores podemos citar: clima, qualidade das terras, disponibilidade de área, bom desenvolvimento econômico-industrial, bom nível dos recursos humanos, além da estrutura de serviços públicos.

O Estado do Rio Grande do Sul é considerado um dos berços da agropecuária brasileira. Na década de 1970, o tradicional grande estancieiro acabou cedendo lugar às modernas propriedades de médio porte com rentabilidade superior.

**Neste sentido, sobre a ótica principal de gestão administrativa e não zootécnica, o presente estudo visou desenhar, avaliar e propor alternativas para o modelo praticado, para uma propriedade dedicada à pecuária de cria, utilizando-se para tal, de uma estrutura de um plano de negócios.**

A Fazenda Guabeju é uma organização familiar do ramo primário. Seu negócio principal corresponde à criação extensiva de bovinos para cria (venda de terneiros machos e vacas velhas para engorda e abate), tendo de maneira suplementar a criação ovina extensiva para corte e produção de lã. Ainda suplementa a receita operacional com o arrendamento de terras para o plantio de soja.

A propriedade perfaz um total de 348 hectares, localizados a 24 km de distância do município de Rio Pardo/RS (figura 1), de propriedade do Sr. Indaleto F. Schultz e Senhora Celita M. Schultz. A propriedade tem como origem herança familiar da Senhora Celita M. Schultz.

Figura 1 - Localização Geográfica da Fazenda Guabeju ( $30^{\circ}06'03.1''S$  $52^{\circ}19'15.7''W$ )



Fonte: Fundação de Economia e Estatística 2008 adaptado pelo autor.

Atualmente a fazenda está sendo administrada por um administrador comissionado (participação nas vendas). Já é uma sucessão decorrente da incapacitação dos proprietários em função de idade avançada. Historicamente a gestão da propriedade sempre alcançou resultados positivos em uma relação simples de despesa x receita. Da mesma forma o desempenho zootécnico comparativamente a propriedades semelhantes apresenta desempenho satisfatório. Nunca houve situação bastante comum na atividade com este perfil, registros formais, planejamento registrado ou projeções para a continuidade do negócio. Neste contexto podemos dizer que há boas oportunidades para implantação de controles de gestão e ferramentas, recursos humanos, controle financeiro, projeções de mercado, investimentos e avaliação do modelo de negócio comparativamente a outras opções no segmento agropecuário.

Podemos dizer que o planejamento da produção é eficiente, porém, a análise de mercado é baseada em suposições otimistas, já que há sempre demanda, porém não considera aspectos estratégicos para variações negativas do mercado.

O mercado de pecuária de corte historicamente sofre constantes alterações sendo o mercado de carnes bovinas o mais impactado por movimentos internos especulativos ou não, ou mesmo por movimentos no mercado internacional.

Assim a fazenda Guabeju faz suas vendas no momento que os terneiros estão em certa idade e condição segundo os preços de mercado deste momento. Há pouca condição para especulação ou alternativas de vendas.

Desta forma o desenho formal do modelo de negócio atual, a avaliação do negócio dentro de seu segmento e alternativas, pode agregar a organização modernização da gestão administrativa e eventualmente alternativas de alavancamento do negócio. Para este objetivo pode ser criado um novo modelo de negócio dentro de uma nova estruturação administrativa formulando-se uma resposta para o seguinte questionamento:

**Qual a viabilidade econômica atual da organização e quais os cenários para um novo modelo de negócios propostos para a Fazenda Guabeju considerando-se a modernização administrativa e comparação com alternativas de rentabilidade superior?**

### 3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no 1º trimestre de 2014, foram abatidas 8,367 milhões de cabeças de bovinos sob algum tipo de inspeção sanitária. Esse valor foi de 5,9% menos que o recorde alcançado no trimestre anterior (8,888 milhões de cabeças). Nos comparativos anuais dos mesmos trimestres, o 1º trimestre de 2014 é o décimo trimestre consecutivo em que se tem observado aumento da quantidade de bovinos abatidos. Ainda segundo o indicador ESALQ/BM&F Bovespa do Cepea, o preço médio da arroba bovina de janeiro a março de 2014 foi de R\$ 118,71, variando de R\$ 112,64 a R\$ 127,77. No mesmo período do ano anterior, o preço médio da arroba foi de R\$ 97,91, variando de R\$ 97,02 a R\$ 99,29, representando aumento médio anual de 21,2%. O IPCA/IBGE (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), indicador oficial da inflação brasileira, ficou bem abaixo desta média anual. Em 2014 o IPCA medido ficou em 6,41%.

A tendência de perda de valor das *commodities* do agro business verificada em décadas anteriores tem realidade dos últimos anos de valorização. Sendo assim, o estudo e análise de viabilidade para a produção de gado de cria e alternativas a este modelo por meio de um plano de negócios formalizados, justificam-se como alternativa transformadora da pequena e média propriedade. **De fato o que se busca é o aumento dos resultados do negócio, produtividade, melhoria de qualidade dos produtos agropecuários e efetiva comercialização.** O agronegócio é um dos setores da atividade econômica brasileira que mais têm contribuído para o desenvolvimento do país. Nos últimos 15 anos ele foi o principal negócio da nossa economia, responsável por contínuos e crescentes superávits na balança comercial.

**Considerando que temos total e ampla acessibilidade aos dados da fazenda, as características e potencialidades da fazenda Guabeju ao término deste estudo serão melhor compreendidas pela sucessão do negócio. Esta condição capacita para a tomada de decisões estratégicas para o futuro sustentável do empreendimento.**

Os ganhos de produtividade em todas as cadeias de produção do agronegócio brasileiro continuarão a sustentar a conquista de novas fatias de mercado, tanto de produtos processados quanto de matérias-primas de origem agrícola. Assim, a sustentação da competitividade no setor repousa primordialmente na capacidade de responder as demandas dos mercados. O crescimento da produção e do consumo de produtos de base agrícola nas próximas décadas será condicionado por uma dinâmica relacionada à elevação da eficiência nas atividades de produção e à manutenção do dinamismo nas atividades de processamento



dos produtos agropecuários. Para que a **Fazenda Guabeju** seja capaz de se posicionar nesse processo, de forma sustentável, é indispensável que esteja engajado na busca contínua de competitividade. A intenção do autor neste estudo é gerar esta visão a Fazenda Guabeju com o mapeamento da realidade atual e geração de propostas com projetos para crescimento sustentável do negócio, considerando-se oportunidades estratégicas para a gestão administrativa e financeira. Segundo Falconi (2009), o verdadeiro poder está no conhecimento que é extraído das informações pela prática da análise. Somente a análise permite conhecer a verdade dos fatos que melhoram substancialmente a tomada das decisões. É vital para a continuidade do empreendimento que a sucessão tenha compreensão clara da realidade atual e das possibilidades futuras de alavancamento ou não.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Como sustentação aos conceitos, análises, a metodologia empregada e aos demonstrativos apresentados ao longo do estudo do caso e suas conclusões, adoto neste trabalho, específico sequenciamento de estudo teórico. Começo conceituando empreendedorismo vinculando a um plano de negócios e a conceitos de estratégia como ferramentas do empreendedor para o atingimento de seus objetivos. Na sequência conceituo o agronegócio com desdobramento nas atividades de bovinocultura e cultura da soja, considerando serem estas as atividades aplicadas no empreendimento. Por fim, apresento conceitos gerais sobre os demonstrativos contábeis, financeiros, avaliação de desempenho e indicadores empregados na análise e conclusões.

### 4.1 O Empreendedorismo

Empreendimento consiste de uma organização, empresa ou iniciativa. A palavra empreendedor possui origem francesa, referindo-se àquele que assume riscos e começa algo novo, porém os proprietários de segunda e terceira geração, e até mesmo executivos com perfil inovador também são considerados empreendedores (ABDALA, 2003).

Segundo Dolabela (1999), o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, em 1934, associou o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios. Dentro desse contexto, pode-se afirmar que o empreendedor corresponde ao sujeito que evita à estagnação econômica, pois sendo inovador acaba por renovar, transformar e criar novas oportunidades de negócios.

Quanto ao perfil, Dolabela (1999, p. 29) afirma que: “o empreendedor é um ser social, sendo produto do meio em que vive”. Neste contexto, é colocado que existem países que são mais ou menos empreendedores, dependendo muito da visão mais ou menos positiva com que iniciativas são sentidas pela sociedade.

No Brasil o empreendedorismo não é algo novo, podendo-se afirmar que os primeiros colonos lusitanos eram empreendedores, e os primeiros engenhos de açúcar foram os frutos deste empreendedorismo. No entanto o empreendedorismo é resultado do desenvolvimento capitalista, sendo que, para chegar ao seu nível mais elevado, necessita de prerrogativas claras: como o livre direito de acumular capital, e a liberdade individual de todo cidadão.

O grande período de escravidão ocorrido no Brasil até fins do século XIX acabou por significar um atraso no desenvolvimento do capitalismo e do empreendedorismo no país. Este

último foi retomado com a imigração europeia no final do século XIX e início do século XX, o que possibilitou o primeiro surto industrial brasileiro graças às novas ideias e técnicas trazidas pelos europeus.

Baseados nas ideias de Timmons e Hornaday, Dolabela (1999) destaca as seguintes características do empreendedor:

- são influenciadores ou possuem um modelo a ser seguido;
- possuem autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
- normalmente trabalham sozinhos, tem perseverança e tenacidade;
- aprendem com os erros, tendo grande energia, sendo trabalhadores incansáveis;
- fixam metas a serem alcançadas e lutam contra padrões impostos diferenciando-se dos outros;
- tem forte intuição e alto comprometimento;
- criam situações a fim de ter o feedback;
- sabem buscar, utilizar e controlar recursos;
- são idealistas e sonhadores;
- são líderes naturais, criando relacionamentos próprios, com os seus subordinados;
- são orientados pelos resultados a longo prazo;
- conhecem bem o seu ramo de atuação, definindo o que devem aprender para realizar projetos;
- não são aventureiros, correm riscos calculados.

As principais ferramentas do empreendedor são o plano de negócios e a estratégia.

Estes são os pilares principais do empreendimento. **Nenhuma atividade empresarial de sucesso pode prescindir da definição e formalização destes temas.**

#### 4.2 O Plano de negócios

O plano de negócios consiste no documento que mostra o projeto de um empreendimento. Através dele, coloca-se a ideia inicial da criação de uma organização, possibilitando uma melhor visualização do planejamento e servindo como linha mestra para as ações subsequentes de implantação.

Segundo Dolabela (1999), o plano de negócios ainda é incipiente, sendo utilizado principalmente na concessão de financiamentos bancários.

No entanto o projeto é mais que isto: para Longenecker (1997), o plano de negócios deve descrever a ideia do empreendimento, projetando as características mercadológicas, operacionais e financeiras propostas.

Para Dornelas (2002), um plano de negócios deve conter as seguintes etapas:

- sumário: contém o título de todas as seções;
- sumário executivo: corresponde a uma prévia do que será o plano de negócios;
- planejamento estratégico: corresponde a situação atual, as potencialidades e fraquezas, ameaças externas, bem como, os seus objetivos, visão e missão;
- descrição: consistem da localização, histórico, crescimento, estrutura (legal se existir), impostos, estrutura de serviços, critérios de seleção e promoção, etc;
- análise de mercado: consiste no levantamento de dados a respeito das características do mercado alvo da empresa;
- estratégia de marketing: aponta como a organização pretende vender seus produtos e conquistar os seus clientes;
- plano financeiro: contém os números de todas as ações planejadas para o negócio, através de projeções de fluxos de caixa e vendas;
- anexos: contém outras informações que sejam relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

Com o plano de negócios estruturado, e já nesta etapa elementos da estratégia foram empregados, **é importante definir claramente a estratégia a ser empregada nas operações e premissas do empreendimento.**

### 4.3 Estratégia

Estratégia corresponde a um plano para aplicação que possibilite o alcance dos objetivos originalmente propostos.

Mintzberg et al. (2000), afirmam que a estratégia é uma das palavras que é definida de um modo, mas utilizada de outro. No entanto, em qualquer ramo de atividade a utilização de estratégia é imprescindível ao alcance dos objetivos almejados de forma rápida, eficiente e econômica, sendo por este motivo explicada a existência de tantos autores e pesquisadores no assunto.

Em sua teoria intitulada estratégia competitiva genérica, Porter (2004) elabora um modelo de estratégia onde o indivíduo ou uma organização busca montar sua estratégia tendo como base a posição de seus concorrentes no mercado.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. (PORTER, 2004, p. 29).

No esquema de Porter (2004), o mercado pode ser dividido em três setores, exigindo estratégias distintas de gerenciamento do negócio:

- **liderança no custo total:** baseia-se na capacidade da empresa de massificar sua produção a fim de diminuir custos e ganhar mercado. Para tal, são necessários grandes investimentos em instalações e o exímio controle de custos, bem como a diminuição dos gastos com pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, força de vendas e publicidade;
- **diferenciação:** consiste na estratégia de oferecer um produto ou serviço que seja considerado único no mercado, destacando-se quando comparado aos concorrentes. Esta estratégia procura disponibilizar produtos de melhor qualidade e preocupa-se com a assistência pós-venda;
- **enfoque:** consiste em focalizar num determinado tipo de cliente, linha de produto ou mesmo delimitar uma região geográfica, especializando-se no seu atendimento para consolidação do negócio.

Figura 2 - Modelo de estratégia competitiva genérica

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um segmento em particular	Enfoque	

Fonte: Porter (2004)

Assim como Porter (2004) propõe uma visão a respeito da estratégia como fonte de tomada de decisão, Mintzberg (2006) parte de outros pressupostos e elabora um modelo que qualifica o meio pelo qual as empresas pensam estratégias e executam estratégias.

Mintzberg (2006), sugere então o sistema de 5Ps:

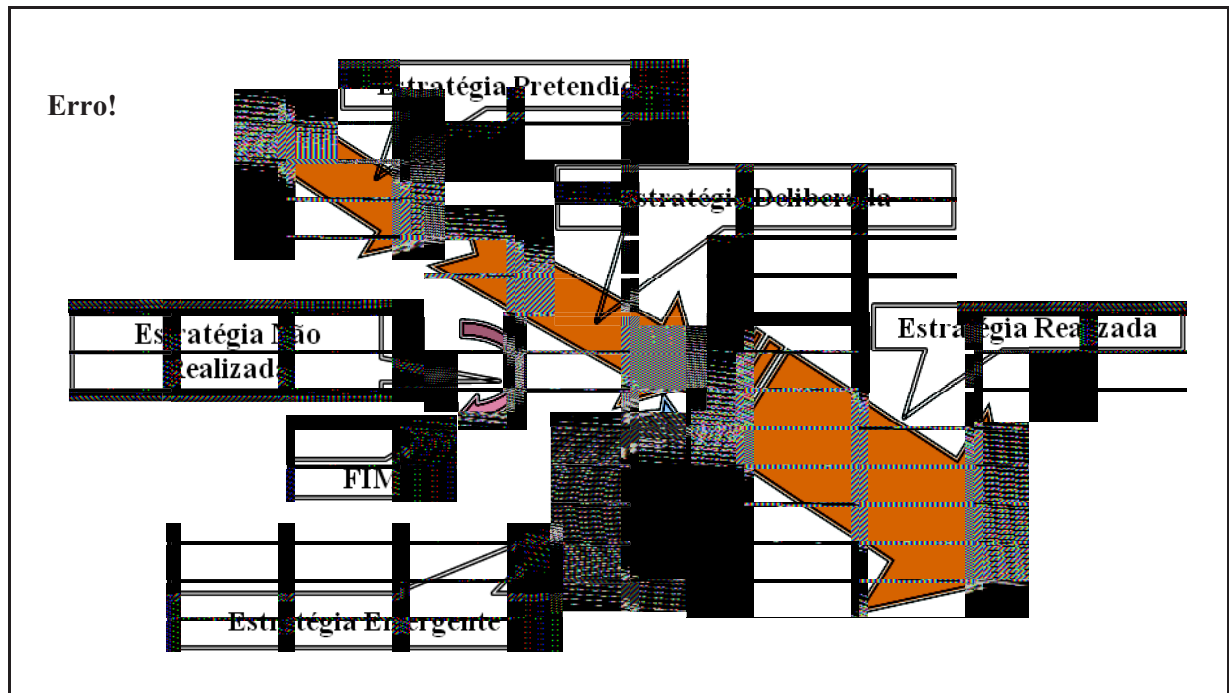
- **estratégia como plano:** consiste no pensamento da estratégia como uma ação a ser executada;
- **estratégia como pretexto:** pode ser uma desculpa para superar um concorrente ou uma dificuldade;
- **estratégia como padrão:** é a estratégia como parte de um sistema, em que as estratégias são executadas, e estas desencadeiam a necessidade de outras estratégias;
- **estratégia como posição:** está relacionada à posição da empresa ou organização no ambiente externo;
- **estratégia como perspectiva:** busca visualizar as possibilidades futuras em cima de posições concretas.

**É importante salientar que estas formas descritas para pensar estratégias interagem entre si, e a partir delas são efetivamente construídas estratégias.**

Mintzberg (2000) também propõe a visualização da execução das políticas estratégicas através do fluxo da estratégia deliberada e da estratégia emergente.

(...) as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente - no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (MINTZBERG, 2000, p. 17).

Figura 3 - Estratégia deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg (2000)

Ries & Trout (1986) colocam a existência de quatro tipos básicos de estratégias de marketing:

- **estratégia de defesa:** é aconselhável para empresa líder de mercado, pois seu tamanho e fatia de mercado possibilitam que ela execute apenas movimentos no sentido de manutenção, no entanto deve sempre fazer a autocrítica sobre seus produtos e sempre estar se superando;
- **estratégia ofensiva:** é aconselhável para empresas que estão em segundo ou terceiro lugar, e seu objetivo é observar a força do líder e atacar as suas fraquezas;
- **estratégia de flanqueamento:** consiste em conquistar ramos de mercado ainda não descobertos e não dominados por nenhum outro concorrente;

- **estratégia de guerrilha:** consiste em dominar um segmento de mercado bastante pequeno, para defender de tal forma, que mesmo os líderes tenham dificuldade de entrar.

Conceituado o empreendimento e suas ferramentas apresento os conceitos e cenários dos segmentos de negócios e atividades sobre qual o estudo de caso em pauta foi desenvolvido conceituando o agronegócio, a bovinocultura e a cultura da soja.

#### 4.4 O Agronegócio

O agronegócio ou *agrobusiness* consiste no ramo econômico da agricultura mais profissionalizado, e sua função não é subsistência, mas sim a geração de excedentes para o comércio de artigos primários.

Segundo Klein (2003), o termo *agrobusiness* foi utilizado pela primeira vez pelos professores Davis e Golberg em 1957. Em seus estudos os autores enunciaram o seguinte conceito:

É a soma das operações de produção e distribuição de insumos agrícolas; das operações de produção nas unidades agrícolas; do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (KLEIN, 2003 apud DAVIS & GOLBERG, 1957, p. 37).

Apesar de ser uma definição recente, o agronegócio é presente em toda a história das civilizações. Foi a geração de excedentes no campo que permitiu o desenvolvimento das modernas sociedades industriais. Assim, não é errôneo afirmar que no Brasil o agronegócio iniciou a partir do cultivo da cana-de-açúcar há 500 anos.

É inegável a importância desse setor no país, visto que a economia brasileira desenvolveu-se através de sua exploração e capacitação, capitalizando os recursos necessários ao desenvolvimento industrial brasileiro (TAVARES, 1978).

No entanto, a dependência brasileira das commodities agrícolas sempre deixou o mercado bastante vulnerável a crises internacionais.

A cultura da diversificação de investimento só se tornou uma prática na economia brasileira, pós-Revolução de 1930. Até então os recursos auferidos no agronegócio, principalmente na cafeicultura, eram reaplicados nele próprio, causando maior oferta e diminuindo os preços proporcionais do produto (GREMAUD; SAES & TONETO, 1997).



Segundo Varian (2006), a maior oferta de um mesmo produto faz com que o preço de mercado venha diminuir, buscando seu ponto de equilíbrio. Fato corriqueiro no agronegócio brasileiro pré-Revolução de 1930.

#### **4.5 A Atividade de bovicultura**

Segundo Mielitz (1995), a bovinocultura praticada antigamente na Europa tinha a função de manter a fertilidade do solo através do fornecimento de matéria orgânica (esterco), força de tração, leite e secundariamente a carne. Esta última era proveniente de animais excedentes (novos nascimentos ou descarte dos velhos). Com o advento da moderna agricultura, e com a adoção de praguicidas e adubação química, a bovinocultura tornou-se uma atividade com objetivos próprios, sendo exportada para a nova fronteira agrícola que se abria fora da Europa.

Mielitz (1995) também coloca que inicialmente a expansão dos rebanhos se dava em ritmo determinado pelo crescimento natural sendo influenciado por determinantes climáticas. Gradativamente, inovações sanitárias de manejo e cultivo de pastagens também foram acrescentadas. A criação de padrões raciais foi se difundindo, propiciando um aumento de produção, tendo como polo irradiador a Inglaterra.

[...] nas novas colônias dos países europeus, graças à disponibilidade de terras e a aptidão climática, instala-se a bovinocultura praticada extensivamente como uma modalidade para abrir e ocupar as novas fronteiras. Apesar de sua ocorrência por todo mundo, esse fato é particularmente importante nas regiões de clima temperado e sub-temperado, como Austrália, Nova Zelândia, Argentina, Uruguai, Estados Unidos e a região sul do Brasil (MIELITZ, 1995, p. 68).

Para um melhor entendimento da bovinocultura, os seguintes temas devem ser abordados: a origem genética, o segmento de criação, os sistemas de produção bovina e os processos de nutrição. Este último não detalharei considerando que o escopo de nossa análise não é a questão agrônoma/zootécnica.

##### **4.5.1 Da origem genética**

No que tange a origem genética dos bovinos, existem dois tipos básicos de raças: *Bos Taurus Indicus* e *Bos Taurus Taurus*.

O *Bos Taurus Indicus* é procedente de climas mais quentes, com origem na Índia. Sua principal característica consiste na protuberância logo atrás da cabeça chamada “calombo”, “corcova” ou “cupim”.

Hoje cerca de 85% dos animais produzidos no Brasil correspondem a animais de raças zebuínas (CARVALHO, 1998).

Por tratar-se de animal oriundo de região quente, estes animais são bem climatizados às condições brasileiras, sobretudo nas regiões com clima tropical. Assim são encontrados principalmente nas regiões norte, nordeste, sudeste e centro-oeste do país.

As raças de origem indiana, do grupo Zebu, bem conhecidas no Brasil, que tiveram ou estão tendo uma participação decisiva no desenvolvimento da pecuária tropical, são por ordem de importância histórica, a Gir, a Guzerá, a Nelore, a Sindi e a Kangaian. As raças Indubrasil e Tabapuã, embora sejam do grupo Zebu, não são indianas porque foram formadas no Brasil. É o caso também da raça Brahman, que foi formada nos estados Unidos, a partir de cruzamentos entre raças indianas (ARAUCÁRIA, 2008, p. 01).

O *Bos Taurus Taurus* é procedente de climas mais frios e sua origem remonta o continente europeu.

As raças europeias podem ser separadas de acordo com a seguinte classificação: as adaptadas ao clima tropical, como a Caracu; as raças britânicas, como a Angus, Devon, Hereford, Normanda e Shorton; e as raças da Europa continental, como as francesas Charolês e Limousin, as suíças Simental e Pardo Suíço, ou as italianas Marchigiana, Chianina e Piemontês.

No Brasil, as raças europeias são encontradas principalmente na região sul, isso em virtude da facilidade de adaptação animal.

É importante salientar que existem diversas cruzas entre raças. Isso se deve ao fato de o produtor sempre procurar melhorar a genética do seu rebanho.

Há pelo menos cinco décadas, diversos cruzamentos entre raças europeias e indianas têm sido feitos nas regiões tropicais do continente americano, na Austrália e na África, com relativo sucesso. Alguns desses cruzamentos, denominados ‘industriais’, foram e ainda são feitos entre duas ou três raças para aproveitamento comercial das vantagens da heterose (vigor híbrido). Outros cruzamentos deram origem a novas raças, como a Santa Gertrudis, a Canchim, a Pitangueiras, a Brangus, a Bradford e a Simbrasil para citar apenas as mais conhecidas no Brasil. Por último, temos os cruzamentos multirraciais que objetivam formar ‘raças sintéticas’, também conhecidas como ‘composto’, cujos exemplos temos Montana, Bonsmara, Tropicana e Aquitânia (ARAUCÁRIA, 2008, p. 06).

Estes cruzamentos buscam aproveitar as características que venham dar maior retorno financeiro ao negócio. Assim, os rebanhos puros, isto é, os rebanhos sem cruzamento com

outras raças, são usualmente encontrados em cabanhas<sup>2</sup> ou fazendas que possuam um ou mais plantéis<sup>3</sup> de animais, e que trabalhem com gado de elite.

#### 4.5.2 Os segmentos de criação

Existem dois tipos de segmento de cultura bovina: a criação de gado leiteiro e a criação de gado para corte. Algumas propriedades têm a criação mista; visto que algumas raças prestam para os dois objetivos.

A cultura de gado leiteiro é voltada para a extração do leite necessário ao funcionamento da indústria alimentícia de laticínios. Nela são utilizadas raças que possuam maior rendimento leiteiro, entre elas: Ayrshire, Holandesa, Pardo Suíça, Girolando, Gir Leiteiro, Jersey (RODRIGUES, 2003).

A principal característica desses animais é o grande úbere, podendo vir a fornecer mais de 4 litros diários de leite por vaca.

Já a cultura de gado de corte é voltada ao abate de animais para consumo alimentar, bem como, à confecção de artigos derivados das partes do animal. Da carne são produzidos alimentos e rações; do couro surgem roupas, sapatos, cintos, tapetes; dos ossos ração e outros objetos.

A cultura de gado de corte exige raças de animais mais corpulentas, com maior capacidade de ganho de massa corpórea, isto é: facilidade de ganho de gordura e carne.

Quanto às características gerais, as raças bovinas de corte podem ser divididas em quatro grandes grupos: raças britânicas, raças europeias de grande porte, raças zebuínas e raças europeias adaptadas ao clima tropical (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008).

Para exemplificar, notoriamente algumas das melhores e mais difundidas raças para corte são: Limousin, Charolês, Piemontês, Angus, Bradford, Hereford, Brangus, Nelore e Zebu.

<sup>2</sup> Cabanha é a denominação geralmente usada no interior do Rio Grande do Sul para propriedades rurais de médio ou grande porte destinadas à criação de bovinos de raça pura.

<sup>3</sup> Plantel é o conjunto de animais de raça apurada, especialmente bovinos e equinos, reservados para reprodução pelo criador.

#### 4.5.3 Os sistemas de produção

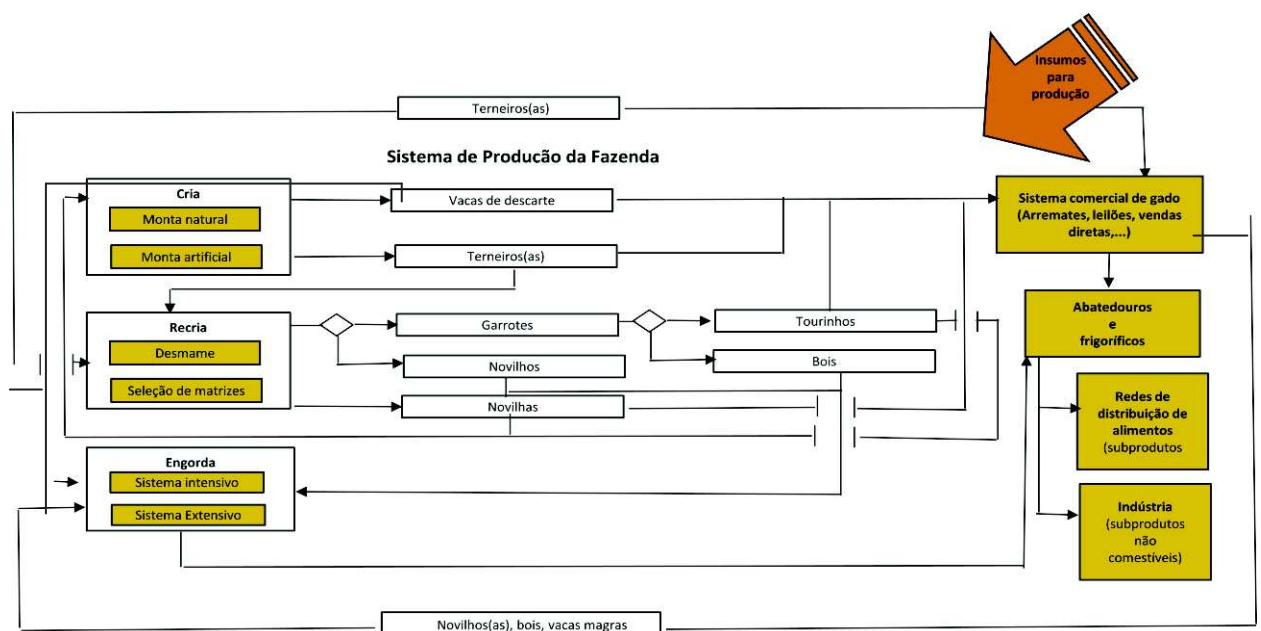
Alves (2001) coloca a existência de três sistemas na produção bovina: a Cria, a Recria e o engorde. O produtor que realiza o ciclo completo engloba todos estes processos, acompanhando o animal do nascimento até a venda para abate.

No entanto, alguns produtores preferem especializar-se; tendo então os seguintes especialistas:

- **criadores:** são os produtores que possuem vacas matrizes e touros reprodutores, podendo utilizar inseminação artificial. O produto do criador corresponde a terneiros para serem vendidos a outros produtores;
- **recriadores:** consistem dos produtores que compram terneiros após o desmame, revendendo-o como novilho (de 18 a 24 meses de idade);
- **engordadores:** são os produtores que compram novilhos e fazem a sua terminação ou engorde do animal para abate.

Para Santos (2001), as etapas envolvidas na criação de bovinos requerem manejos diferenciados, porém todas elas estão fortemente relacionadas, pois o resultado de cada uma depende da tomada de decisão do produtor rural no que diz respeito ao descarte, à engorda, às matrizes e às novilhas para reposição, conforme a **figura 4**.

Figura 4 - Interação entre os sistemas de produção e mercado



Fonte: Santos (2001), modificado pelo autor.

Segundo Santos (2001 apud VANZIN, 2000, p. 21) colocam que normalmente entre 15 e 20% das matrizes são substituídas anualmente. Sendo que sua idade média vai estar entre oito e nove anos, com vida reprodutiva entre quatro a seis anos. As matrizes que não atendem as exigências para a reprodução são ofertadas para o sistema de produção de gado comercial ou simplesmente passam para a etapa de engorde para futuro descarte (**figura4**).

Já no sistema de recria, o produtor visa obter animais jovens, porém com tamanho avantajado. Nesta etapa, o produtor se depara com diversas possibilidades de negócios, pois com o animal já adquirindo um maior porte, é possível realizar o descarte para abate como novilho precoce ou superprecoce, terminar o animal para vendê-lo adulto, negociá-lo em feiras ou mantê-lo na propriedade como matriz.

Basicamente, o sistema de recria consiste no período de seleção dos animais que serão no futuro enviados para o sistema de cria ou engorde.

No caso das fêmeas, se apta, ela será enviada ao sistema de cria como matriz, se for infértil ou inapta ela será enviada ao sistema de engorde para descarte.

Nos machos o processo pressupõe uma seleção apurada que irá culminar em sua venda como reprodutor. No caso de inaptidão, ele sofrerá castração para envio ao sistema de engorde e futura venda para abate (**Figura 4**).

Atualmente o mercado de recria tem expandido muito no que tange à venda de gado para abate, pois o mercado tem demandado somas cada vez maiores de animais jovens.

As novilhas no processo de recria terão atenção especial do produtor quanto à alimentação e manejo sanitário, pois estão em fase de crescimento e este será determinante na definição daquelas a serem enxertadas. A condição nutricional do animal merece atenção do produtor, pois sendo boa, implica menor desgaste orgânico após o parto, favorecendo novo cio. (...) Na cria, os machos são selecionados conforme as suas características fenotípicas. Animais que apresentam determinado padrão racial, no qual são consideradas características morfológicas, tais como musculatura, constituição, características sexuais associadas com maior produtividade permanecerão no rebanho. Aqueles que não atendem às exigências de bom reprodutor poderão ter como destino a engorda ou abatedores e frigoríficos. Os animais selecionados, chamados garrotes, passam por novas avaliações antes de serem comercializados como tourinho. Caso seja detectado até final da etapa de recria algum aspecto que possa comprometê-lo como reprodutor, o produtor decide pelo seu descarte ou pela sua inclusão na etapa de engorda na própria propriedade (SANTOS, 2001, p. 22).

O último processo, e principal razão de existir de toda a cadeia de produção bovina, consiste no engorde. Seu objetivo principal é a venda de animais para abate em frigoríficos e matadouros, e nesta fase juntam-se aos animais inicialmente reservados para tal fim os descartados da cria e recria.

Segundo Mielitz (1995), a bovinocultura brasileira como um todo executa pouca inovação, e normalmente as propriedades inovadoras são as que se especializam na engorda de animais para o abate. No entanto os processos de inovação são diferentes de local para local:

No Rio Grande do Sul, é mais frequente a produção em ciclo completo, e as inovações basearam-se no cultivo de pastagens forrageiras, principalmente de inverno, para apascentamento a campo. Já em São Paulo, as inovações mais expressivas dizem respeito à terminação dos animais em regime de confinamento, utilizando-se de subprodutos industriais, culturas vegetais como cana-de-açúcar, milho, capineiras, alimentos industriais, etc. (MIELITZ, 1995, p. 97).

Mielitz (1995), também coloca que a bovinocultura de cria e recria desenvolvida nas regiões periféricas do país constitui o elo mais atrasado do processo produtivo. Nessas regiões são utilizados principalmente métodos extensivos no uso da terra. Porém, existe uma interdependência entre estes mercados produtores de carne, pois os engordadores localizados próximos aos grandes centros urbanos constituem-se no ramo mais moderno da pecuária do país, acabando por adquirir nos mercados periféricos os animais jovens e magros de que necessitam para sua produção.

#### **4.6 A Atividade da cultura de soja no Brasil**

A cultura de soja atingiu 132 anos de presença no Brasil em 2014. A exploração da oleaginosa iniciou no sul no sul do país e hoje é encontrada nos mais diferentes ambientes, retratado pelo avanço do cultivo em áreas de cerrado. Nos anos 80, a soja liderou a implantação de uma nova civilização no Brasil Central (principalmente nos estados de Goiás e Mato Grosso), levando o progresso e o desenvolvimento para regiões despovoadas e desvalorizadas. A expansão continua em novos territórios do bioma Cerrado, estabelecendo uma nova fronteira agrícola, chamada Mapitoba-Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia, no Norte e Nordeste do país.

O crescimento da cultura de soja no país sempre esteve associado aos avanços científicos e a disponibilização de tecnologias ao setor produtivo. A mecanização e a criação de cultivares altamente produtivas adaptadas às diversas regiões, o desenvolvimento de pacotes tecnológicos relacionados ao manejo de solos, ao manejo de adubação e calagem, manejo de pragas e doenças, além da identificação e solução para os principais fatores responsáveis por perdas no processo de colheita, são fatores promotores desse avanço.

O cenário otimista de um país que tem para onde e como crescer a sua produção, projeta um salto produtivo na cultura de mais de 40% até 2020, enquanto que nos Estados Unidos, atualmente o maior produtor mundial, o crescimento no mesmo período deverá ser no máximo de 15%. Com essa projeção, o Brasil atingirá a produção de mais de 105 milhões de toneladas, quando será isoladamente o maior produtor mundial dessa *commodity* (VENCATO et al., 2010).

A soja (*Glycine max (L.) Merrill*) é uma das mais importantes culturas na economia mundial. Tem como centro de origem e domesticação o nordeste asiático e a sua disseminação do Oriente para o Ocidente ocorreu através de navegações.

Seus grãos são muito usados pela agroindústria (produção de óleo vegetal e rações para alimentação animal), indústria química e de alimentos. Vem crescendo muito o uso como fonte alternativa de biocombustível (COSTA NETO & ROSSI, 2000).

No Brasil, o primeiro relato sobre o surgimento da soja através de seu cultivo é de 1882, no estado da Bahia (BLACK, 2000). Em seguida, foi levada por imigrantes japoneses para São Paulo, e somente, em 1914, a soja foi introduzida no estado do Rio Grande do Sul, sendo este por fim, o lugar onde as variedades trazidas dos Estados Unidos, melhor se adaptaram às condições climáticas.

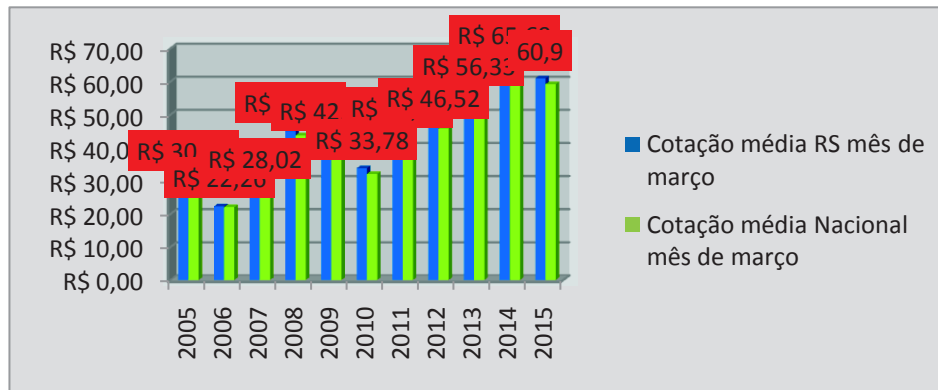
A implantação de programas de melhoramento de soja no Brasil possibilitou o avanço da cultura para as regiões de baixas latitudes, através do desenvolvimento de cultivares mais adaptados por meio da incorporação de genes que atrasam o florescimento. O trabalho de programas de melhoramento nesses últimos anos vem desenvolvendo cultivares com alta estabilidade e adaptabilidade, os quais apresentam caracteres agronômicos desejáveis e alta produtividade de grãos para as regiões produtoras no território brasileiro. O ataque de pragas na cultura de soja pode ocorrer em todo o seu ciclo. Este controle deve ser feito com base em um manejo integrado o qual consiste em tomadas de decisões de controle com base no nível de ataque, no número e tamanho dos insetos e no estágio de desenvolvimento da soja.

Importante destacar, que novos desafios técnicos estão surgindo todos os anos e envolve um grande número de pesquisadores, melhoristas, técnicos e agricultores que trabalham com a cultura da soja.

O Brasil está entre os grandes produtores mundiais em segundo lugar atrás dos Estados Unidos e a frente da Argentina em terceiro. Ao longo das últimas décadas a produção brasileira apresentou um grande avanço, impulsionada não somente pelo aumento da área semeada, mas também pela aplicação de técnicas de manejo avançadas que permitiram o incremento na produtividade. Há muita atratividade contida na cultura de soja que pode ser

em parte, justificada pela evolução de preços e custos. O **gráfico 1** e a **tabela 1** abaixo mostram a evolução de preços desde 2005 e a evolução de área plantada e produção de soja no Rio Grande do Sul nos anos de 2012 e 2013.

Gráfico 1 - Gráfico de evolução do preço da soja para o mês de março  
(Em destaque cotação para o RS, saco de 60 kg).



Fonte: Disponível em: <<http://www.agrolink.com.br/cotacoes/historico/rs/soja-em-grao-sc-60kg>>. Adaptado pelo autor.

Tabela 1 - Evolução da área plantada e produção 2012/2013

ANO	ÁREA PLANTADA EM HECTARES	PRODUÇÃO EM TONELADAS
2012	4.262.247	5.945.243
2013	4.727.833	12.756.577
<b>VARIAÇÃO 13/12</b>	<b>10,70%</b>	<b>114,60%</b>

Fonte: IBGE 2013 adaptado pelo autor.

A análise da expansão da cultura da soja no Brasil nas últimas décadas deixa evidente o progresso alcançado pela cultura no agronegócio brasileiro. É uma tendência que cresce em vários estados brasileiros.

#### 4.7 Conceitos contábeis e financeiros

A administração é a área responsável pela gestão cotidiana de uma empresa. É o profissional que atua nesta área é o administrador que tem o papel também de analisar, planejar e controlar todos os recursos financeiros da empresa. Para desenvolver o seu trabalho, o administrador precisa conhecer as estruturas e finalidades de cada demonstração financeira e como saber analisar cada uma delas. Além disso, deve estar muito bem informado sobre as mudanças no mercado. As demonstrações financeiras básicas são (SCHIMIDT,



2006): Balanço Patrimonial (apresenta a situação patrimonial da empresa confrontando com os seus Ativos e Passivos ou Patrimônio Líquido); Demonstração do Resultado do Exercício (tem por finalidade apresentar um resumo dos resultados financeiros das operações da empresa em um determinado período); Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (relata como o Capital Circulante da empresa foi utilizado ou modificado); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (retrata as alterações ocorridas na conta durante o período). Como neste artigo o objetivo é desenvolver um conhecimento básico sobre os conceitos e nomenclaturas empregadas nas análises contábeis e demonstrações financeiras apresento a seguir uma síntese exclusivamente dos conceitos e nomenclaturas referidas ao longo do texto.

**BALANÇO PATRIMONIAL:** É a representação quantitativa do patrimônio de uma entidade;

**PATRIMÔNIO:** É o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma entidade;

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO:** Capital próprio empregado no empreendimento;

**ATIVO:** Indica a forma de aplicação desses capitais ou recursos;

**ATIVO PERMANENTE IMOBILIZADO:** Compreende itens que não se transformarão em moeda, pois não se destinam a venda. Mas, são utilizados como meios de produção ou meios para se obter renda para a empresa. São bens destinados à manutenção da atividade principal da empresa ou exercidos com essa finalidade, portanto, os bens que auxiliam a empresa na consecução das suas atividades. Podem ser: Veículos, móveis, máquinas, ferramentas, terras, imóveis, equipamentos, etc.;

**FLUXO DE CAIXA:** É uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as **entradas e saídas** de recursos financeiros), em um período determinado, de uma empresa. Ao analisar o fluxo de caixa, se o saldo for negativo significa que a empresa tem gastos a mais, neste caso, o gestor terá que rever os gastos para conseguir aumentar a entrada de dinheiro. Por outro lado, um saldo positivo indica que a empresa está conseguindo pagar as suas obrigações e ter disponibilidade financeira;

**DISPONIBILIDADES:** São os recursos financeiros que se encontram à disposição imediata da entidade, compreendendo os meios de pagamento em moeda e em outras espécies, os depósitos bancários à vista e os títulos de liquidez imediata;

**DESPESAS:** As despesas são saídas de recursos financeiros (o dinheiro que sai, que é despendido), em oposição às entradas ou receitas (o dinheiro que entra em caixa). Não constituem gastos que afetem perdas ou ganhos;

**RECEITAS:** São todos os recursos provenientes da venda de mercadorias ou de uma prestação de serviços. Nem todos são oriundos de vendas ou prestação de serviços, como por exemplo: alugueis, rendimentos de aplicações financeiras, juros, etc.;

**DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS:** A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através da confrontação das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência;

**INVESTIMENTOS:** Em termos econômicos é capital que se aplica com o objetivo de obter rendimentos dentro de um determinado prazo ou como recursos para produção de bens ou serviços com vista a obtenção de lucros;

**NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO:** É um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal. Refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas as operações da empresa ou empreendimento. De fato é a necessidade de capital que vem do ciclo operacional da empresa;

**LIVRO CAIXA:** No livro caixa são registrados todos os recebimentos e pagamentos em dinheiro, lançados de uma forma cronológica (dia, mês e ano);

**DESEMBOLSOS:** Pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço;

**REGIME DE COMPETÊNCIA:** É um princípio contábil, na prática estendido a qualquer alteração patrimonial, independentemente de sua natureza e origem. Por este princípio, as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorreram, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento ou pagamento;

**CUSTOS:** Gasto relativo à bem ou serviço consumido diretamente na produção de outros bens ou serviços;

**LUCRO LÍQUIDO:** Depois de pagos todos os custos e despesas, impostos e remuneração dos sócios como pró-labore o que sobra é lucro líquido.

#### **4.8 Avaliação de desempenho e indicadores**

**Nenhuma atividade empresarial com objetivo de gerar resultados pode prescindir de avaliação de desempenho através de indicadores de análise e controle.** A aplicação de indicadores de desempenho ao agronegócio de gestão familiar ainda é uma realidade distante na prática. **Os modelos históricos intuitivos de avaliação ainda são a prática comum.** A frase “é assim que eu faço há muitos anos e dá certo” é a justificativa.

Um de nossos objetivos no artigo foi propor e gerar indicadores de desempenho a Fazenda Guabeju. Aqui apresento uma base teórica **respaldando a importância do medir para controlar, analisar e definir ações para o alinhamento a estratégia e objetivos estabelecidos.**

Quaisquer processos de produção podem ser entendidos como um conjunto de atividades que transforma entradas, insumos, em produtos, saídas, com objetivos e estratégias definidas. As estratégias são definidas como planos de como os recursos serão utilizados para o atingimento dos objetivos da produção e, conseqüentemente, os objetivos da organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

No processo de produção são encontrados pontos importantes que influenciam seu resultado, estes pontos, conhecidos como fatores críticos devem ser avaliados e controlados para o cumprimento das estratégias e objetivos da produção.

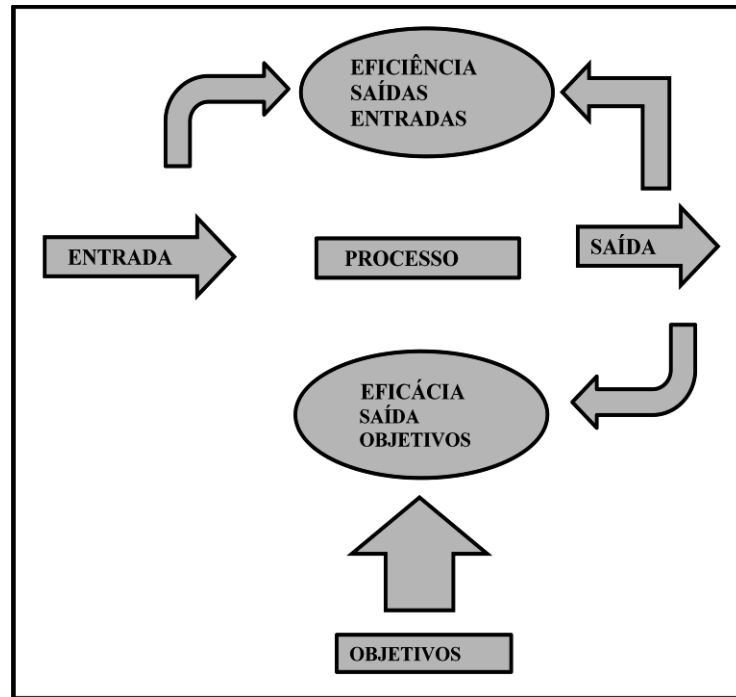
Para avaliação e melhoria do processo de produção são necessárias informações de clientes, desempenho de produtos, das operações, do mercado, além de comparações com a concorrência. A avaliação de desempenho envolve a criação e a utilização de indicadores de desempenho e da qualidade (TACHIZAWA; CRUZ JUNIOR; ROCHA, 2003).

Para Tachizawa, Cruz e Rocha (2003), cada processo gera um efeito, um resultado, com o objetivo de atender a necessidade de cliente externo a organização, ou de um cliente interno. Um cliente interno pode ser entendido como a fase posterior de uma fase dentro do processo de produção. Avaliar a satisfação do cliente em relação a este efeito ou resultado é avaliar a qualidade do processo de produção.

Ainda para Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2003), um efeito, um resultado do processo de produção é afetado por várias causas, ou seja, para gerar um efeito, é necessária a utilização de vários recursos, como mão de obra, materiais e equipamentos. Avaliar a relação produtos/insumos é avaliar o desempenho, produtividade do processo de produção.

Um sistema de avaliação de desempenho é um modo sistemático de avaliar entradas, saídas, eficiências e eficácias do processo de produção. Para Corrêa e Corrêa (2006), eficácia é atingir os objetivos da organização, ou seja, satisfazer as necessidades dos clientes e de outros grupos interessados. Eficiência é a medida de quanto economicamente os recursos da organização são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesse. A **figura 5** ilustra a diferença entre eficiência e eficácia.

Figura 5 - Ilustração da diferença entre eficiência e eficácia



Fonte: Corrêa e Corrêa (2006).

Essa diferenciação permite identificar que há razões internas, como uso de recursos, e razões externas, referentes à satisfação dos clientes e outros grupos, como em nosso artigo os cotistas, para determinar ações e decisões na organização. Dessa forma, o nível de desempenho da produção é em função da eficiência e eficácia de suas ações e decisões tomadas.

A medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificação, da eficiência e da eficácia das ações tomadas. As medidas de desempenho são definidas como as métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia de ações. Um sistema de medição de desempenho pode ser definido como um conjunto coerente de métricas usado para quantificar a eficiência e a eficácia (CORRÊA e CORRÊA, 2006).

Medida e indicador são tratados como sinônimos, embora haja diferença conceitual. A medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, o indicador é o resultado de uma ou mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir de referências ou metas estabelecidas (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Os indicadores do desempenho devem estar alinhados com a estratégia do processo de produção. De acordo com Slack et al. (2002), a função produção desempenha três papéis, que justificam sua existência na empresa:

- apoio para estratégia empresarial;
- implementadora da estratégia empresarial e;
- impulsionadora da estratégia empresarial.

Para os autores, a avaliação da contribuição da função da produção pode ser feita por meio de cinco objetivos de desempenho:

- objetivo qualidade;
- objetivo rapidez;
- objetivo confiabilidade;
- objetivo flexibilidade e;
- objetivo custo.

Cada objetivo de desempenho possui várias medidas que podem ser usadas para sua avaliação, como: Qualidade comparada aos concorrentes, nível de aceitação, número de defeitos, variedade de produtos, número novos de produtos, tempo de ciclo de operação, tempos perdidos, produtividade da mão de obra, do capital dos equipamentos, dos materiais, custos de produção, entre outros.

Miranda e Silva (2002, p. 202) fazem o seguinte comentário com relação à escolha de indicadores que auxiliem na avaliação do desempenho:

Em função das características particulares de cada empresa, um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Existe grande quantidade de indicadores para a avaliação do desempenho empresarial, uma vez que cada um tem sua utilidade em função do objetivo que se pretende alcançar.

Considerando a necessidade do negócio de medir, controlar e analisar seu desempenho este artigo propõe os seguintes indicadores para a Fazenda Guabeju:

**TAXA DE MORTALIDADE BOVINO-OVINOS:** Indica a efetividade do controle zootécnico e veterinário no cuidado do rebanho.

**TAXA DE NATALIDADE BOVINO-OVINOS:** Indica a efetividade das práticas e estratégias adotadas para a reprodução do rebanho.

**USUFRUTO DO REBANHO BOVINO-OVINOS:** Indica o quanto do rebanho foi convertido em receita através de vendas.

LUCRO LÍQUIDO POR ÁREA POR ANO: Indica o lucro líquido obtido por área ao término do período (ano) de avaliação e consolidação de resultados.

PRODUTIVIDADE SOJA: Indica a produtividade de produção obtida nas áreas empregadas para a cultura de soja.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA OPERAÇÃO: É o valor que sobra das vendas, menos o custo direto variável/fixo e as despesas variáveis/fixas. A **margem de contribuição** desta forma já representa o lucro líquido antes do imposto de renda e participação dos empregados. Futuramente segregando-se custos e despesas fixas representará o quanto a fazenda terá de disponibilidades para pagar as despesas e custos fixos e gerar o lucro líquido.

RENTABILIDADE VENDAS LÍQUIDAS: Por definição corresponde ao que sobra para os cotistas em relação às receitas com vendas e prestação de serviços da fazenda. Mostra qual o lucro líquido para cada unidade de venda realizada na empresa. Também é chamado de margem líquida sobre as vendas.

RENTABILIDADE PATRIMONIO LÍQUIDO: Mede o retorno contábil obtido com o investimento do capital próprio. É abreviado como sendo RPL ou RSPL. Para calcular este índice são necessárias duas demonstrações: o balanço patrimonial e a demonstração do resultado.

RENTABILIDADE DOS ATIVOS: Na verdade, o Ativo significa investimentos realizados pela empresa a fim de obter receita e, por conseguinte Lucro. Assim, podemos obter a Taxa de Retorno sobre Investimentos. Isso representa o poder de ganho da empresa: quanto ganhou por real investido. Por outro lado, do ponto de vista do empresário, observa-se o comportamento do retorno (lucro), se o mesmo está remunerando condignamente o capital investido no empreendimento. Os recursos dos empreendedores estão evidenciados no Patrimônio Líquido. Logo, a rentabilidade dos ativos e a rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido caracterizam bem os retornos esperados sobre a operação da empresa e sobre o capital investido.

**As informações obtidas com a aplicação dos modelos propostos permitem identificar possibilidades de melhoria operacional e financeira, bem como indicar os pontos fracos e possíveis problemas causadores de resultados indesejáveis.**

Na sequência deste trabalho desdobramos com metodologia de estudo de caso o modelo atual e alternativas disponíveis para a Fazenda Guabeju.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo geral**

Avaliar o modelo de negócios para a fazenda Guabeju determinando sua viabilidade econômica com a atual atividade de produção de carneiros, e desenvolver novos cenários com alternativas de alavancamento da rentabilidade com conceitos e ferramentas de modernização administrativa.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o modelo de negócio existente;
- Definir formalmente seus objetivos e metas;
- Analisar a viabilidade e rentabilidade do empreendimento (plano financeiro);
- Identificar alternativas de alavancamento do negócio.

## 6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para execução do trabalho utilizei o método de estudo de caso exploratório, que segundo Yin (2001) busca analisar um fenômeno contemporâneo inserido em algum momento da vida real.

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

No entendimento de Stake (2000), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Chama a atenção para o fato de que "nem tudo pode ser considerado um caso", pois um caso é "uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas".

Na posição de Lüdke e André (1986), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Tendo em conta as posições dos autores apresentados, o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

A pesquisa exploratória é muito utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. Segundo Piovesan (1995) a pesquisa exploratória, que pode ser realizada através de diversas técnicas, geralmente com uma pequena amostra, permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais



precisão. Ela também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para suas pesquisas e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada. Também pode alertar sobre potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência. Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Segundo Clemente (2007) as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análises históricas, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos.

O presente estudo e plano de negócios são constituídos pelos dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles produzidos pelo autor, sendo os secundários coletados por outros indivíduos e disponibilizados ao público (DOLABELA, 1999).

Todos os dados serão gerados por ações do autor empregando as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a) entrevistas em profundidade: a entrevista de profundidade é uma técnica qualitativa que explora determinado assunto a partir da procura de informações, percepções e experiência dos informantes para analisá-las e apresenta-las de forma estruturada. Desta forma, o entrevistador pode ajustar as suas perguntas livremente, além da flexibilidade que a fonte tem para definir os termos da resposta. Importante destacar que esta técnica não pode ser utilizada como uso de estatísticas. A partir da divisão proposta por Selltitz et al. (1987), a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. Em nosso estudo o principal entrevistado será o atual administrador da Fazenda Guabeju;
- b) técnica de pesquisa em fontes secundárias: conforme citado por Dolabela (1999) as fontes secundárias contém dados e informações coletados por terceiros e colocadas a disposição do público. Tais coletas são feitas para esta finalidade,

por instituições como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), SEBRAE, prefeituras, governos dos estados, associações de classe e sindicatos. A fonte secundária é fundamental por conter resultados de grandes pesquisas, de custo inacessível até para grandes empresas. Todas estas fontes estão apresentadas nas referências bibliográficas. Na maior parte das vezes acessadas via internet. Constan nas referencias o endereçamento virtual;

- c) técnica de pesquisa em dados primários: são dados produzidos pela própria pesquisa como livros e revistas especializadas. Basicamente disponíveis em bibliotecas acadêmicas ou não e na internet.

Conceitualmente a análise de dados possui diferentes facetas e abordagens vinculadas a técnicas diversas. Neste trabalho geraremos dados quantitativos representados por números e quantidades e dados qualitativos. As técnicas de análise de dados quantitativos serão desenvolvidas por gráficos e tabelas. Tratativas estatísticas específicas serão geradas no decorrer do trabalho. Para os dados qualitativos, basicamente características, confrontaremos com conceitos da bibliografia e referências comparativas reconhecida.

**A principal limitação da coleta de dados foi à característica dos registros existentes. Em geral gerados como anotações em cadernos e folhas manuscritos. A disponibilidade destes registros e condição também gerou imprecisões no trabalho.**

## 7 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

### 7.1 O Negócio

A Fazenda Guabeju é uma organização familiar do ramo primário. Seu negócio principal corresponde à criação extensiva de bovinos para cria (venda de terneiros machos e vacas velhas para engorda e abate), tendo de maneira suplementar a criação ovina extensiva para corte e produção de lã. Ainda suplementa a receita operacional com o arrendamento de terras para o plantio de soja.

A propriedade perfaz um total de 348,48 hectares, localizados a 24 km de distância do município de Rio Pardo/RS (**figura 1**), de propriedade do Sr. Indalecto F. Schultz e Senhora Celita M. Schultz. A propriedade tem como origem herança familiar da Senhora Celita M. Schultz.

Atualmente a fazenda está sendo administrada por um administrador comissionado (participação nas vendas). Já é uma sucessão decorrente da incapacitação dos proprietários em função de idade avançada. Historicamente a gestão da propriedade sempre alcançou resultados positivos em uma relação simples de **despesa x receita**. Da mesma forma o desempenho zootécnico comparativamente a propriedades semelhantes apresenta desempenho satisfatório. Nunca houve, situação bastante comum na atividade com este perfil, registros formais, planejamento registrado ou projeções para a continuidade do negócio. Neste contexto podemos dizer que há boas oportunidades para implantação de controles de gestão e ferramentas, recursos humanos, controle financeiro, projeções de mercado, investimentos e avaliação do modelo de negócio comparativamente a outras opções ao negócio.

Contextualmente podemos dizer que o planejamento da produção é eficiente, porém a análise de mercado é baseada em suposições otimistas já que há sempre demanda, porém também não considera aspectos estratégicos para variações negativas do mercado.

O mercado de pecuária de corte historicamente sofre constantes alterações sendo o mercado de carnes bovinas o mais impactado por movimentos internos especulativos ou não, ou mesmo por movimentos no mercado internacional.

Assim a fazenda Guabeju faz suas vendas no momento que os terneiros estão em certa idade e condição segundo os preços de mercado deste momento. Há pouca condição para especulação ou alternativas de vendas.

Desta forma o desenho formal do modelo de negócio atual, a avaliação do negócio dentro de seu segmento e alternativas, pode agregar a organização modernização da gestão

administrativa e eventualmente alternativas de alavancamento do negócio. O atual gestor, por razões explícitas, foi engajado no estudo do caso.

## **7.2 O Mercado**

Como mencionado na revisão teórica, diferentemente da agricultura, a pecuária propicia uma flexibilidade em que o produtor pode em qualquer momento da produção modificá-la para alavancamento dos resultados. Assim, utiliza-se de uma clientela que vai dos compradores de animais para abate (frigoríficos e matadouros), até o sistema de compra e venda de gado comercial, no qual outros produtores, de concorrentes passam a clientes.

Quanto a fornecedores, pode-se citar em primeiro lugar a mão de obra, representada na figura de peões e técnicos, estes últimos compostos principalmente pelos veterinários. As cooperativas, farmácias veterinárias e empresas de rastreabilidade também são fornecedores de insumos indispensáveis à produção.

Igualmente importantes, os agentes financeiros e empresas de remates prestam um grande serviço: os primeiros fornecendo crédito, os segundos intermediando a compra e venda de animais.

Existe ainda a figura dos reguladores da atividade, no caso da bovinocultura: a Secretaria da Fazenda de Rio Pardo, que faz o registro do produtor rural; a Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio do Rio Grande do Sul, responsável pelo controle sanitário do rebanho; e a Associação Riograndense de Empreendimento de Assistência Técnica Rural (EMATER/RS), que fornece o aval técnico a muitos dos projetos rurais.

## **7.3 A Organização**

A estrutura pretendida para a fazenda Guabeju consiste na reunião de três herdeiros sob gerência executiva compartilhada utilizando-se as experiências, competências e formações para obtenção da maior rentabilidade na utilização dos recursos. Basicamente vemos como expertises disponíveis a serem utilizadas na gestão operacional e na gestão administrativa. O fato é que a fazenda Guabeju, como grande parte dos empreendimentos agropecuários brasileiros é uma organização familiar. Sendo assim existem obstáculos resilientes a qualquer mudança considerando a prática e a crença aos modelos históricos. O

primeiro passo na definição estratégica do negócio é o alinhamento de expectativas entre os proprietários.

Divisão das cotas no negócio:

- 50% Celita Miguel Schultz
- 25% Noêmia Alzira Schultz Azambuja
- 25% Maria da Graça Schultz Medeiros

Estas caracterizações são relevantes e fundamentam as construções da missão e dos objetivos do empreendimento para a efetiva incorporação de um viés empresarial nas condutas e ações da Fazenda Guabeju. É requisito que a crítica ao modelo histórico seja feita com a toda a transparência e profundidade. Os laços familiares não podem interferir na análise dos fatos e dados e tampouco balizar uma decisão contrária a um cenário justificadamente muito melhor. Não menos importante é considerar que as definições devem beneficiar de forma igual a todos os cotistas. Criticar, controlar e analisar custos e receitas, comparar com empreendimentos semelhantes **de melhor desempenho** com atenção e humildade de aprendiz pavimentam o caminho de sucesso na gestão de operações. A pergunta” **o que estão fazendo de diferente e com melhor resultados**” deve ser feita todos os dias.

## **8 A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS**

### **8.1 A Missão da organização**

Administrar a Fazenda Guabeju com definição de modelos de negócio que rentabilizem os ativos competitivamente em relação ao retorno esperado pelos proprietários.

### **8.2 Objetivos do empreendimento**

A fazenda Guabeju tem como objetivo principal a consolidação do empreendimento familiar, buscando a manutenção dos ativos e implantação de modelos de negócio que alavanquem os resultados financeiros.

Com o objetivo principal escolhido, as metas estabelecidas para o seu atendimento são os seguintes:

- implantar controles administrativos formais para controle de livro caixa, operações e estoques;
- gerar demonstrativos de resultados;
- comparar resultados com alternativas viáveis aplicáveis às características da propriedade;
- implantar indicadores de operação e financeiros;
- definir metas para operações e resultados financeiros;
- elaborar planejamento estratégico para cinco anos;
- gerar dividendos para os proprietários a partir do segundo ano.

## 9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem como finalidade elaborar as análises contábeis e financeiras, demonstrando os resultados, e analisando o retorno do negócio.

Os objetivos deste trabalho concentram-se na elaboração e análise destes demonstrativos para a Fazenda Guabeju. A partir da análise destes dados os proprietários deverão definir o modelo de negócio a ser desenvolvido confrontando a situação atual com alternativas propostas.

### 9.1 Recursos

A Fazenda Guabeju é um empreendimento familiar existente e um de nossos objetivos é apresentar o cenário atual. Neste sentido efetuamos uma valorização dos ativos para constar como recursos. Acresce-se aos recursos o saldo de caixa apurado para 2014. A propriedade e seus proprietários não têm dívidas. A precificação e os valores obtidos estão apresentados na **tabela 2**.

Tabela 2 - Valorização de ativos

(continua)

Valorização ativos 2014			
ATIVO IMOBILIZADO			
Descritivo do bem	Quantidade Total	Valor unitário	Valor total
Área de 4 quadras de sesmaria	348	R\$ 8.000,00	R\$ 2.784.000,00
Trator antigo	1	R\$ 23.700,00	R\$ 23.700,00
Casa de alvenaria	2	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00
Galpão de madeira	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Mangueira	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Banheiro de aspersão	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Cercas e piquetes	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Rede elétrica	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Fontes de água	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
Matos de eucaliptos	3	R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00

(conclusão)

Valorização ativos 2014					
ATIVO IMOBILIZADO					
Descritivo do bem		Quantidade Total	Valor unitário	Valor total	
TOTAL ATIVO IMOBILIZADO				R\$ 2.972.700,00	
ESTOQUE DE ANIMAIS					
Descritivo do bem		Quantidade Total	Valor unitário	Valor total	
Gado Bovino	0-12 meses	Macho	30	R\$ 5,00	R\$ 15.000,00
		Fêmea	28	R\$ 4,50	R\$ 10.080,00
	13-24 meses	Macho	28	R\$ 5,50	R\$ 38.500,00
		Fêmea	83	R\$ 4,80	R\$ 87.648,00
	25-36 meses	Macho	0		R\$ -
		Fêmea	40	R\$ 4,80	R\$ 57.600,00
Mais de 36 meses	Macho	9	R\$ 4.000,00	R\$ 36.000,00	
	Fêmea	196	R\$ 4,20	R\$ 296.352,00	
Ovinos	0-6 meses	Macho	113	R\$ 180,00	R\$ 20.340,00
		Fêmea	128	R\$ 180,00	R\$ 23.040,00
	Mais de 6 meses	Macho	31	R\$ 700,00	R\$ 21.700,00
		Fêmea	119	R\$ 300,00	R\$ 35.700,00
Equinos			11	R\$ 500,00	R\$ 5.500,00
TOTAL ESTOQUE DE ANIMAIS				R\$ 647.460,00	
TOTAL DE ATIVOS				R\$ 3.618.460,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Consolidando os recursos da Fazenda Guabeju na **tabela 3** abaixo:

Tabela 3 - Ativo

Ativos em Dez de 2014	
Saldo de caixa	R\$ 66.804,58
Estoque de animais	R\$ 647.460,00
Ativo imobilizado	R\$ 2.971.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.685.264,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em termos patrimoniais, a aquisição e reformas das instalações e equipamentos não são necessárias considerando a operação no modelo atual. Qualquer mudança que gere **investimentos** deve gerar nova engenharia financeira com especificação dos valores a investir e **necessidades de capital de giro**. Podemos citar por fim que a fazenda opera exclusivamente com recursos da família.



## 9.2 Despesas atuais

Neste primeiro movimento de estruturação administrativa não segregaremos as despesas contabilizando de forma independente à quantidade de animais. A principal razão para esta premissa é a dificuldade de segregar custos por atividade e porque operacionalmente o modelo atual de controle de **Ocupação x Nutrição x Controle veterinário** necessita ser analisado em trabalho específico. Cerca de 90 ha são arrendados para o cultivo de soja gerando importante receita, porém com uma única despesa relativa a comissões. A área remanescente, acrescida ainda de arrendamentos temporários para pastoreio, dedica-se a pecuária de cria e criação de ovinos. Considerando este cenário desenvolvemos uma alocação das despesas já em uma base de plano de contas por grupo de responsabilidade para em um momento futuro evoluir para grupos de custo, e assim apurar custos de produtos e resultados por segmento de atividade. A **tabela 4** demonstra as despesas realizadas no ano de **2014**.

Tabela 4 - Despesas consolidadas ano de 2014

(continua)		
TOTAL ANO 2014		
<b>INVESTIMENTOS</b>	Poupança	R\$ 0,00
	CDB	R\$ 0,00
	Fundos de Renda Fixa	R\$ 0,00
	Aquisições Ativo Imobilizado	R\$ 23.800,00
	Conta Corrente Remunerada	R\$ 0,00
	<b>Total Investimento</b>	<b>R\$ 23.800,00</b>
<b>DESPESAS ADM</b>	Pró-labore	R\$ 0,00
	Comissões	R\$ 24.181,94
	Outras despesas ADM	R\$ 8.051,03
	Pagamentos Proprietários	R\$ 0,00
	<b>Total Despesa ADM</b>	<b>R\$ 32.232,97</b>
<b>DESPESAS INSUMOS</b>	Medicação Veterinária	R\$ 5.781,85
	Defensivos	R\$ 0,00
	Adubo	R\$ 7.122,41
	Sementes	R\$ 8.350,17
	Suplementos minerais	R\$ 3.436,08
	Outros	R\$ 30,00
	Forragens	R\$ 2.933,00
<b>Total Despesa Insumos</b>	<b>R\$ 27.653,51</b>	

(conclusão)

TOTAL ANO 2014		
<b>DESPESAS MÃO DE OBRA</b>	Salário básico	R\$ 11.294,40
	Adicional de Insalubridade 15%	R\$ 1.737,60
	Adicional de periculosidade	R\$ 0,00
	1/3 constitucional	R\$ 473,54
	H. Extras 60%	R\$ 1.514,88
	13º salário	R\$ 941,20
	Gratificação	R\$ 600,00
	Auxílio Creche	R\$ 0,00
	Quinquênios	R\$ 930,96
	Dif. Dissídios	R\$ 0,00
	Repouso remunerado	R\$ 969,60
	Empréstimos	R\$ 0,00
	INSS 9%	R\$ 1.661,60
	Sindical	R\$ 0,00
	Antecipação 13º	R\$ 0,00
	Habitação	R\$ 1.748,60
Participações e comissões	R\$ 1.729,00	
<b>Total Despesa com Mão de Obra</b>		<b>R\$ 16.780,98</b>
<b>DESPESAS COM COMPRAS DE ANIMAIS</b>	Compra de touros	R\$ 12.000,00
	Compra de novilhas	R\$ 0,00
	Compra de carneiros	R\$ 0,00
	Outras compras de animais	R\$ 17.400,00
	<b>Total Despesa com Compra de Animais</b>	
<b>DESPESAS COM MANUTENÇÕES</b>	Manutenção de máquinas	R\$ 1.541,00
	Manutenção de cercas	R\$ 9.169,00
	Manutenção de mangueiras	R\$ 0,00
	Manutenções diversas	R\$ 4.451,35
	<b>Total Despesa com Manutenções</b>	
<b>DESPESAS COM IMPOSTOS</b>	Imposto de Renda	R\$ 0,00
	PIS e COFINS	R\$ 0,00
	ITR	R\$ 1.814,40
	FUNRURAL ( ALÍQUOTA DE 2,1%)	R\$ 0,00
	<b>Total Despesa com Impostos</b>	
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	Encargos Financeiros	R\$ 0,00
	Depreciações	R\$ 0,00
	<b>Total Despesa Financeira</b>	
<b>DESPESAS COM UTILIDADES E COMBUSTÍVEIS</b>	Energia Elétrica	R\$ 1.211,85
	Água	R\$ 0,00
	Combustíveis	R\$ 5.297,44
	<b>Total Despesa Utilidades e Combustíveis</b>	
<b>DESPESAS COM FRETES</b>	Fretes de animais	R\$ 820,00
	Fretes Diversos	R\$ 950,00
	<b>Total Despesa Com Fretes</b>	
<b>DESPESAS COM SEGUROS</b>	Seguro de benfeitorias	R\$ 0,00
	Seguro de animais	R\$ 0,00
	Seguros outros	R\$ 0,00
	<b>Total Despesa Com Seguros</b>	
<b>DESPESAS COM TERCEIROS</b>	Aviação Agrícola	R\$ 4.000,00
	Inseminação	R\$ 1.170,00
	Arrendamento de terras	R\$ 9.660,00
	Outros	R\$ 5.190,00
	<b>Total Despesa Com Terceiros</b>	
<b>TOTAL GERAL DESPESA</b>		<b>R\$ 175.142,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A planilha original no Excel já compõe um dos objetivos do trabalho disponibilizando aos gestores uma estruturação de livro caixa para uso cotidiano. Também constam na planilha original comentários explicativos sobre a origem dos lançamentos já que estes foram extraídos de apontamentos desordenados em agendas e outros.

### 9.3 Receitas atuais

As receitas atuais basicamente são geradas por três produtos, venda de ovinos e bovinos, e arrendamento de 90 ha para plantio de soja. Existem outras receitas de menor ordem de grandeza geradas com a venda de moirões e lenha a partir do corte dos matos de eucaliptos existentes na propriedade. As receitas tem certa pulverização ao longo do ano, mas há dois períodos principais de aporte de receitas a ser considerado no fluxo de caixa. Estes correspondem à venda de carneiros, geralmente no período de maio a julho, e a venda da soja geralmente entre os meses de setembro a novembro. A **tabela 5** demonstra as receitas realizadas no ano de **2014**.

Tabela 5 - Receitas consolidadas ano de 2014

ANO	TOTAL ANO		
	Planejado	Não realizado	Realizado
2014			
Vendas de touros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.898,50
Venda de bois adultos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 13.984,00
Vendas de vacas descarte	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 90.627,93
Vendas de carneiros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 38.045,00
Vendas de carneiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 13.195,00
Venda de capões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.260,00
Venda de ovelhas descarte	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 18.100,00
Venda de carneiros	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.530,00
Venda de soja	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 40.459,52
Outros recebimentos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.064,40
Venda de Lã	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.034,00
<b>Totais Receitas</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 239.198,35</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 9.4 Demonstrativos de resultados com alternativas

A **demonstração do resultado do exercício (DRE)** é uma demonstração contábilística dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e resultados, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência. É fundamental para os proprietários conhecerem este demonstrativo para avaliação concreta do negócio e balizar o planejamento a ser desdobrado para a Fazenda. As principais informações que extraímos deste demonstrativo conceitualmente são:

- a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias vendidas e serviços prestados, e o lucro bruto;
- as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- o resultado do exercício antes de Imposto de Renda e a provisão para tal imposto;
- e por fim o lucro líquido do exercício.

Através da garimpagem de anos anteriores conseguimos gerar os demonstrativos dos anos de **2012, 2013 e 2014**. Mesmo que a imprecisão aumente em relação aos dados referente às despesas e custos, é muito importante para uma base comparativa de desempenho e tendência. Os valores apurados para receitas são os efetivamente realizados. Considerando este aspecto podemos dizer que os resultados encontrados para os anos de **2012 e 2013** tendem a serem **maiores** do que o efetivamente realizado. Na **tabela 6** incorporamos também duas alternativas de modelo de negócios basicamente definidas por:

- **alternativa 1:** arrendamento de 78% da propriedade (270 ha) para o plantio de soja com extensão e termos do contrato atualmente praticado assinado em set/2014. Há 78 ha para serem utilizados em outras atividades bem como a definição de uso da área plantada no período de entressafra (pecuária de recria e engorda).

- **alternativa 2:** plantio de soja direto (pelos proprietários). Requer elaboração detalhada do projeto com viabilidades e engenharia financeira.

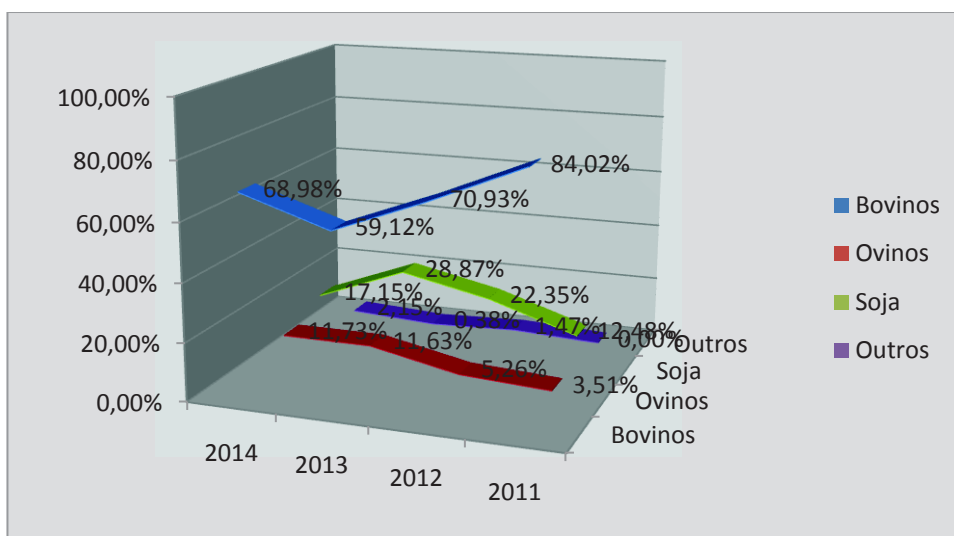
Tabela 6 - Demonstrativo de resultado de exercício

Demonstração de Resultado do Exercício - DRE					
Contas	Realizado 2014	Realizado 2013	Realizado 2012	Alternativa 1	Alternativa 2
Receita de vendas	R\$ 239.198,35	R\$ 152.589,69	R\$ 217.678,68	R\$ 160.650,00	R\$ 832.524,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 149.231,56	R\$ 99.023,00	R\$ 106.258,19	R\$ -	R\$ 622.309,14
(=) Lucro bruto	R\$ 89.966,79	R\$ 53.566,69	R\$ 111.420,49	R\$ 160.650,00	R\$ 210.214,86
(-) Despesas operacionais	R\$ 24.181,94	R\$ 16.308,70	R\$ 22.445,87	R\$ -	
De vendas	R\$ 24.181,94	R\$ 16.308,70	R\$ 22.445,87		
Administrativas					
(=) Lucro operacional	R\$ 65.784,85	R\$ 37.257,99	R\$ 88.974,62	R\$ 160.650,00	R\$ 210.214,86
Resultado financeiro					
Outras receitas e despesas					
(=) Lucro líquido antes do IR	R\$ 65.784,85	R\$ 37.257,99	R\$ 88.974,62	R\$ 160.650,00	R\$ 210.214,86
(-) Provisão do IR	R\$ 3.528,41	R\$ 679,89	R\$ 2.560,02	R\$ 799,14	R\$ 35.875,02
(=) Lucro líquido após o IR	R\$ 62.256,44	R\$ 36.578,10	R\$ 86.414,60	R\$ 159.850,86	R\$ 174.339,84
(-) Participação dos empregados	R\$ 1.729,00	R\$ 1.261,00	R\$ 1.261,00		
<b>(=) Lucro líquido do período</b>	<b>R\$ 60.527,44</b>	<b>R\$ 35.317,10</b>	<b>R\$ 85.153,60</b>	<b>R\$ 159.850,86</b>	<b>R\$ 174.339,84</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da DRE deixa explícito que o modelo de negócio atual tem realizado lucros nos três últimos anos. Destaque relevante a considerar na planificação de custos e receitas, que mesmo dentro deste modelo há muitas oportunidades para alavancamento dos resultados. Dentro destas possibilidades acho importante comentar que só pela estratificação das receitas é visível que a atividade de criação de ovinos gera pouca receita e ocupa recursos importantes do negócio. Dentro destes cito a mão de obra e às áreas de pastoreio compartilhadas com a criação de gado bovino. Além disto, em **2014**, tivemos suplementação de nutrição ao rebanho bovino através de arrendamento de terras que geraram despesas na ordem de R\$ 9.960,00 entre arrendamento e frete. O **gráfico 1** abaixo apresenta o cenário citado.

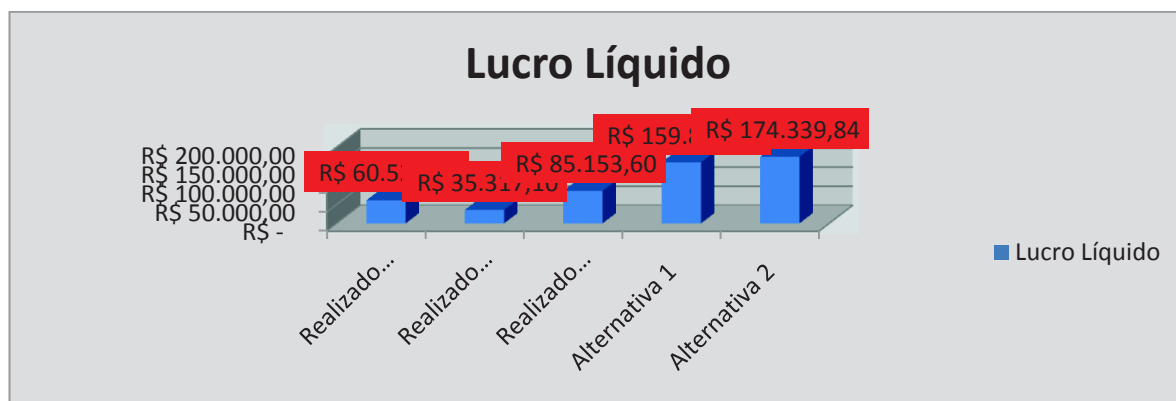
Gráfico 2 - Estratificação de receitas brutas



Fonte : Elaborado pelo autor.

De análise da DRE com alternativas, o fato de maior destaque é justamente a comparação com outros modelos de negócio apresentados como alternativas 1 e 2 já comentadas. O **gráfico 2** abaixo destaca a diferença no lucro líquido na comparação entre o realizado nos últimos três anos e os novos cenários de modelos de negócios.

Gráfico 3 - Lucro líquido (Realizado X Alternativas)



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando ainda que a **alternativa 1** já é praticada na propriedade em área de 90 ha, a atratividade deste modelo de negócio amplia-se. Importante citar que a alternativa 1 foi gerada com os termos do contrato atual, assinado em setembro/2014 com validade de 3 anos, ampliando-se a área de 90 para 270 ha. Há ainda a crescer nos resultados a operação dos 78 ha restantes bem como a exploração da área na entressafra com engorda de bovinos.

## 9.5 Indicadores de desempenho propostos

Falconi (2009) afirma não acreditar na frase “Informação é poder”. Afirma que o verdadeiro poder está no conhecimento que é extraído das informações pela prática da análise. Sintetizando, podemos dizer que “Capacidade Analítica e Conhecimento, aliado a uma gestão que faça acontecer, são **O Verdadeiro Poder!**”

Para a fazenda Guabeju geramos e propomos o grupo de indicadores apresentado na **tabela 7**.

Tabela 7 - Indicadores Operacionais e Financeiros

Indicadores Operacionais				
Indicador	Definição	Ano 2014	Ano-1 2013	Alternativa 1 2016
Taxa de mortalidade Bovinos	(Nº de mortes/Total do rebanho)x 100	0,97%	5,57%	
Taxa de Natalidade Bovinos	(Nº de nascimentos/Total de matrizes na reprodução)x100	28,11%	70,05%	
Usufruto do rebanho Bovino	(Total de animais vendidos/Total do rebanho)x100	29,71%	17,13%	
Taxa de mortalidade Ovina	(Nº de mortes/Total do rebanho)x 100	1,28%	2,40%	
Taxa de Natalidade Ovina	(Nº de nascimentos/Total de matrizes na reprodução)x100	123,53%	30,25%	
Usufruto do rebanho Ovino	(Total de animais vendidos/Total do rebanho)x100	18,67%	16,47%	
Lucro líquido por área por ano	LL/ha/ano	R\$ 162,47	R\$ 101,49	<b>R\$ 542,54</b>
Produtividade Soja	Nº de sacos colhidos/ Área em ha plantada			
Margem de Contribuição	Receitas de Vendas- Gastos Variáveis(Custos + Despesas)	R\$ 60.069,42	R\$ 37.257,99	R\$ 190.500,00
Indicadores Operacionais				
Indicador	Definição	Ano 2014	Meta Ano 2015	Alternativa 1 2016
RVL ( rentab. Vendas líquidas )	Lucro Líquido/Vendas Líquidas	23,64%	50,00%	99,11%
RPL ( rentab. Patrimônio líquido )	Lucro Líquido/Patrimônio Líquido	1,65%	10,62%	5,31%
R. Ativo ( rentab. ativo)	Lucro Líquido/Ativo Total	1,65%	10,62%	5,51%
Capital de Giro	Igual ao Ativo Circulante- Passivo Circulante	R\$ 640.901,02	R\$ 700.000,00	R\$ 699.799,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

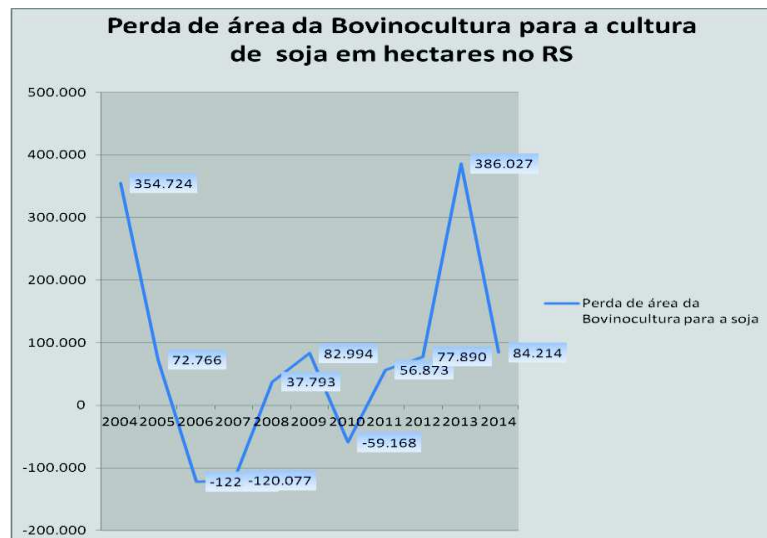
Relevante destaque é que a **implantação dos controles e registros** para apuração dos indicadores é fundamental para garantir a correção dos resultados. Comentando os resultados a **alternativa 1** de modelo de negócio destaca-se com desempenho muito superior ao modelo atualmente praticado.

## 10 CONCLUSÕES

Visando trazer cenários que agreguem elementos de análise para uma definição do modelo de negócio a ser adotado na Fazenda Guabeju acrescentamos algumas informações para percepção de tendências na relação **soja x bovinocultura** e influência/**sensibilidade** da conjuntura econômica do país no consumo de carne bovina. .

Do relatório de balanço anualmente publicado pela FARSUL extraímos a informação do crescimento da área plantada de soja sobre áreas antes dedicadas à pecuária. O **gráfico 4** abaixo apresenta este cenário:

Gráfico 4 - Perda de área da Bovinocultura para a cultura de soja.



Fonte : IBGE modificado pelo autor.

A projeção feita para 2015 mantém esta tendência em escala menor. O crescimento projetado para a cultura de soja deve situar-se em 7,7% o que significa mais de um milhão de toneladas. Também no balanço 2014 publicado pela FARSUL extraímos de forma resumida o quanto varia o consumo de carne bovina a partir das três principais variáveis influenciadoras: renda per capita do brasileiro, salário médio do brasileiro e IPCA. Na figura 6 mostra-se a influência da variação de 1% nestes três fundamentos no consumo de carne bovina.



Figura 6 - Influência da variação da renda per capita, salário e IPCA no consumo de carne bovina.



Fonte: Sistema FARSUL

Resumindo se pode afirmar que para cada 1% da renda per capita que aumenta no Brasil tem-se um aumento na demanda por carne bovina de 0,51%. A relação com o salário médio é mais forte onde 1% de aumento significa 0,84% de aumento no consumo de carne bovina. No sentido inverso temos a relação entre consumo de carne bovina e a inflação. Para cada 1% de aumento na inflação, há redução de 0,10% no consumo de carne bovina. O IPCA projetado para 2015 deve ter elevação acima de 1%.

**O estudo partiu de um ideal de desenhar o modelo de negócio atualmente praticado e compara-lo com alternativas que podem trazer crescimento e sustentabilidade.**

Sua ideia inicial sempre foi não somente auferir lucro, mas fundamentalmente fortalecer o patrimônio e o empreendimento da família. Por isto, buscamos prioritariamente alternativas factíveis e que de fato signifiquem alavancamento dos resultados. O desenho do modelo atual com o mapeamento através dos demonstrativos e indicadores possibilitou estabelecer uma realidade comparável a outros cenários. Ou seja, proporciona aos cotistas da Fazenda Guabeju entenderem o que aconteceu e o que pode ser desenvolvido. Resgatando o principal objetivo do estudo:

**“Avaliar o modelo de negócios para a fazenda Guabeju determinando sua viabilidade econômica com a atual atividade de produção de terneiros, e desenvolver novos cenários com alternativas de alavancamento da rentabilidade com conceitos e ferramentas de modernização administrativa”.**

Concluo que os dados gerados, as análises e os demonstrativos apresentados atendem em profundidade a proposta. O crescimento do empreendimento é viável e está solidamente fundamentado na **Alternativa 1** apresentada. Existem ainda desdobramentos deste modelo que podem evoluir ainda mais a rentabilidade e resultados para a Fazenda. Estes devem ser tratados em projetos específicos bem detalhados na determinação de suas viabilidades. **O desafio que se segue a gestão familiar do negócio é unificar seus objetivos e visões para a Fazenda Guabeju sob ótica empresarial.** Disponibilizei como ferramentas prontas para uso a gestão da Fazenda Guabeju e que constaram nos objetivos específicos deste trabalho:

- planilha estruturada como livro caixa com plano de contas;
- planilha para cálculo de DRE;
- balanço patrimonial;
- fluxo de caixa;
- planilha com cronograma físico 2015;
- planilha com orçamento de despesas 2015;
- planilha com controle de Bovinos;
- planilha com controle de Ovinos;
- planilha com ticket de vendas;
- planilha de Indicadores de Desempenho;
- planilha com valorização dos ativos.

Por fim, destaco que o estudo e análise de viabilidade para a produção de gado de cria e alternativas a este modelo por meio de um plano de negócios formalizados justificaram-se como alternativa transformadora da Fazenda. Os resultados demonstrados neste estudo comprovaram isto. **O que se buscou é o aumento dos resultados do negócio, produtividade, melhoria de qualidade dos produtos agropecuários e efetiva comercialização. Transformar estes cenários possíveis em um estruturado plano de transição e efetivo *start up* são os próximos desafios.**

## REFERÊNCIAS

- ALVES, José Mauro Tanner de Lima. **“Intermediação Financeira no Agronegócio - Uma Análise do Crédito Rural pela Economia dos Custos e Transação”**. Porto Alegre, 2001. Dissertação (Especialização em Agronegócios)- Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Escola de Administração, UFRGS.
- ARAUCÁRIA GENÉTICA. **História das Raças**. Disponível em: <<http://www.argen.com.br/historiacas.asp>>. Acesso em: 28 set. 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Anuário Estatístico do Crédito rural 2012**.
- BLACK, R. J. Complexo soja: Fundamentos, situação atual e perspectiva. In: CÂMARA, G. M. S. (Ed.). **Soja: tecnologia de produção II**. Piracicaba: ESALQ, 2000. p. 1-18.
- BRASIL. Presidência da República federativa do. Decreto nº 73.626, de 12 de fevereiro de 1974. **Regulamentando a Lei 5.889**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D73626.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D73626.htm)>. Acesso em: 10 out. 2014.
- BRASIL. Presidência da República federativa do. Lei nº 5.889, de 8 de junho de 1973. **Estatui Normas Regulamentadoras do Trabalho Rural**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 28 set. 2014.
- BRASIL. Receita Federal do. **Manual de Preenchimento do ITR**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/itr/itr2013/ITR2013Manual>>. Acesso em: 11 dez. 2014.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA NETO, P. R. & ROSSI, L. F. S. Produção de biocombustível alternativo ao óleo diesel através da transesterificação de óleo de soja usado em fritura. **Química Nova**, v. 23, p. 4, 2000.
- DEPARTAMENTO INTERMINISTERIAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Encargos Sociais no Brasil: conceito, magnitude e reflexos no emprego**. Disponível em: <[http://www.mte.gov/observatorio/prod04\\_2006pdf](http://www.mte.gov/observatorio/prod04_2006pdf)>. Acesso em: 28 set. 2014.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISAS AGROPECUÁRIAS. **Melhoramento Genético e os Cruzamentos em Bovinos de Corte**. Disponível em: <<http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/doc>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FREITAS, Márcio de Campos Martins de. “**A Cultura de Soja no Brasil: O crescimento da produção brasileira e o surgimento de uma nova fronteira agrícola**”. Uberlândia 2011. Dissertação de pós-graduação em Agronomia da Universidade Federal de Uberlândia.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Perfil Socioeconômico RS – COREDES**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/>>. Acesso em: 28 set. 2014.

GIL, A. C. (2007). **Pesquisa Qualitativa, Exploratória e Fenomenológica: Alguns conceitos básicos**. Sítio Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. p. 422.

GOOGLE Earth. **30°06'03.1"S 52°19'15.7"W**.

GOOTTSCHAL, Carlos Santos. **Produção de Novilhos Precoces: nutrição, manejo e custo de produção**. 2. ed. Guaíba: Agrolivros, 2005.

GREMAUD, Amaury Patrick. **Economia Brasileira Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

INSTITUTO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Mapas Interativos**. Disponível em: <<http://mapas.ibge.gov.br/divisao/viewer.htm>>. Acesso em: 10 out. 2014.

INSTITUTO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Trimestral de Abate de Animais**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos\\_201401\\_publ\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201401_publ_completa.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W. & PETTY, J. Willian. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LÜDKE M, André Meda. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCEL, Juliano Nemitz Biscaino. “**Um Novo Modelo de Negócios para a Agropastoril Molineira**”. Porto Alegre, 2008. Dissertação (Graduação em Bacharelado de administração)- Departamento de Ciências Administrativas da UFGRS.

MIELITZ NETTO, Carlos G. A. A modernização da bovinocultura de corte brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, ano 16, n. 1, p. 66-104, 1965.

MINTZBERG, Henry; GHOSHAL, Sumantra; LAMPEL, Joseph & QUINN, James, Brian. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionízio Gomes. Medição de desempenho. In: SHIMIDT, Paulo. **Controladoria Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 202.

NUINTIN, Adriano Antonio. “ **O Desenvolvimento de Indicadores do Desempenho e da Qualidade para o Processo de Produção**: Estudo de casos do processo de produção de café.” Ribeirão Preto, 2007. Dissertação de mestrado em controladoria e contabilidade- Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elisabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PULPO, Néelson Ignácio Hadler. **Manual de Pastagens e Forrageiras**: formação, conservação, utilização. Campinas: Instituto Campineiro de Ensino Agrícola, 1979.

RICARDO, Lopes Cardoso; POUERI, do Carmo Mário; ANDRÉ, Carlos Busanelli de Aquino. **Contabilidade Gerencial**: Mensuração, Monitoramento e Incentivos. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

ROSS, Sthefen A.; WESTERFIELD, Randolph W. & JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução: Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antônio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Marize Conceição dos. **Adoção de Inseminação Artificial na produção de bovinos reprodutores: um estudo do impacto de gestão nas propriedades rurais**. Porto Alegre 2001. Dissertação (Mestrado em administração)- PPGA, Escola de Administração, UFRGS.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de Empresas**: Foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**: medidas na pesquisa social. (org.).

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHSTON, Robert; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan. **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi São Paulo: Atlas, 2002.

STAKE RE. Case studies. In: DENZIN, NK; LINCOLN, YS (eds.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2000. p. 436.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios- Um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

THEODORSON, A. G. (1995). **Pesquisa Exploratória:** procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Encontrado em Sítio Scielo Public Health . Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci\\_arttext&tlng=>](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci_arttext&tlng=>)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

VARIAN, Hal. **Microeconomia, Princípios Básicos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VASCONCELLOS, Paulo Mário Bacariça. **Guia Prático para o Fazendeiro.** São Paulo: Nobel, 1983.

VENCATO, A. Z. et al. **Anuário Brasileiro da Soja 2010.** Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2010. p. 144.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.