



## GESTÃO DO RESULTADO OPERACIONAL NA PECUÁRIA: UMA PROPOSTA DE MELHORIA PARA UMA UNIDADE PRODUTIVA LEITEIRA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE MELEIRO, SC

Josias Brina / [josiasbrina@hotmail.com](mailto:josiasbrina@hotmail.com) / UNESC  
Jaime Dagostim Picolo / [jaime@unesc.net](mailto:jaime@unesc.net) / UNESC

### Resumo:

A gestão de custos quando praticada corretamente pelos produtores rurais, garantem o sucesso de seu negócio. Diante disso, o estudo objetivou analisar o resultado operacional de uma unidade produtiva leiteira localizada no município de Meleiro, SC. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, cujo os dados foram coletados em 2018 e em janeiro e fevereiro de 2019, por meio de uma observação participante. Na pesquisa, detectou-se que a propriedade desconhecia o resultado operacional da atividade leiteira. Através do DRE, observou-se que a atividade em estudo apresentou bons resultados. Entretanto, em alguns meses a propriedade apresentou perdas. Dessa forma, o trabalho propôs uma ação de melhoria para 2019 com base em um sistema orçamentário. Nessa projeção, estimou-se que o resultado operacional da atividade leiteira crescerá 71,43%. Logo, realizou-se um comparativo entre o previsto e o realizado de janeiro e fevereiro de 2019, como forma de avaliar a eficiência da projeção realizada.

**Palavras-chave:** Gestão de custos; Produção de leite; Ação de melhoria.

### 1-INTRODUÇÃO

A produção de leite está entre as principais atividades do setor agropecuário brasileiro. O leite e seus derivados desempenham um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população (EMBRAPA, 2002). Além de ser fundamental para a saúde, o leite é produzido em todo o mundo, e sua importância pode ser analisada no ambiente produtivo e econômico mundial, principalmente em países considerados em desenvolvimento e em sistemas de agricultura familiar (JUNG; MATTE JÚNIOR, 2017).

Em nível internacional, o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking dos maiores produtores de leite do mundo, o país fica apenas atrás dos Estados Unidos da América, Índia e China (CONAB, 2017). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estado de Santa Catarina é o quarto maior produtor de leite do Brasil, a produção leiteira de Santa Catarina só fica atrás de Minas Gerais, do Rio Grande do Sul e do Paraná – os maiores produtores nacionais (IBGE, 2018).

Conforme o IBGE (2018), no ano de 2017, o Produto Interno Bruto – PIB teve um aumento de 1,0%, e o valor adicionado da agropecuária teve incremento de 13,0%. O resultado positivo da agropecuária é atribuído principalmente à safra recorde de grãos influenciada por fatores climáticos favoráveis, que contribuíram para a redução dos custos de produção no setor pecuário.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Porém, a pecuária leiteira registrou novas reduções no número de vacas ordenhadas e na produção de leite, fato influenciado pelo baixo preço pago pelo litro do produto no decorrer do ano. Em contrapartida, a produtividade nacional aumentou, resultado das condições climáticas favoráveis, além do melhoramento genético do rebanho e da maior especialização dos produtores na atividade (IBGE, 2018).

Com as variações contínuas nos preços de venda e nos custos de produção, o mercado leiteiro passou a exigir dos produtores rurais, profissionalização para gerenciar suas atividades. A gestão é uma ferramenta em que o produtor rural consegue controlar toda a movimentação de sua propriedade, e não apenas controlar os custos. Se o produtor não tiver controle de suas atividades, conseqüentemente, desconhecerá o resultado do negócio, ou seja, estará trabalhando sem saber se está tendo lucro ou prejuízo (SEBRAE, 2013).

Geralmente, os gestores rurais estão preocupados apenas com o aumento da produtividade e a inovação tecnológica, tanto na agricultura quanto na pecuária e, muitas vezes, o registro dos dados relativos aos custos, despesas e investimentos ocorridos nas propriedades deixa de ser feito (BRAUM; MARTINI; BRAUN, 2013).

Diante desse cenário, os produtores de leite precisam ficar atentos aos custos incorridos em sua produção, principalmente quando há queda no preço do leite e o aumento dos insumos, pois a falta de gerenciamento do sistema produtivo aumenta gradativamente a probabilidade de gerar prejuízo operacional.

Visando contribuir com recomendações gerenciais para otimização dos custos de produção e resultado operacional de sistemas produtivos leiteiros, o presente estudo objetivou analisar o resultado operacional de uma unidade produtiva leiteira localizada no município de Meleiro, SC.

## 2-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE CUSTOS

Para gerenciar os processos produtivos de uma empresa, é fundamental conhecer os custos, independente do setor ou de seu porte econômico. Em um mercado competitivo, o conhecimento e a arte de administrar são elementos essenciais para o sucesso de qualquer tipo de empresa. Por esta razão, não se pode desprezar o cálculo dos custos e deixá-lo em segundo plano, pois são ferramentas auxiliares para uma boa administração (MEGLIORINI, 2012).

Para que as empresas desenvolvam suas estratégias, é fundamental que elas façam a implantação e a utilização do sistema de custos, pois essa ferramenta permite auxiliar a gerência das empresas, principalmente no controle e na tomada de decisão. Em relação ao controle, os custos podem, por exemplo, identificar problemas ocorridos que não foram previstos, por meio de comparações com padrões e orçamentos. As informações de custos são, também, essenciais para auxiliar os gerentes nos diversos processos decisórios relevantes para a administração das organizações (BORNIA, 2010).

Nos dias atuais, um sistema de custos completo tem os objetivos extensos e bem estabelecidos, sendo um instrumento básico e importante para a administração de qualquer empreendimento, inclusive na agropecuária, onde os intervalos de tempo entre produção e venda, isto é, custos e receitas, dispersam da simplicidade dos demais tipos de negócios,



exigindo procedimentos específicos para a apresentação dos resultados do empreendimento (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2002).

## 2.2 ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO

Segundo Guimarães Neto (2011), a análise de custo/volume/lucro, também conhecida como análise CVL, é o principal instrumento da área de custos. Este instrumento é muito importante para os gestores de custos, pois proporcionam inúmeros benefícios fundamentais para a tomada de decisão nas empresas.

Para Souza e Clemente (2007), a sobrevivência de uma empresa depende diretamente de sua capacidade de gerar lucro. A relação da análise custo/volume/lucro possibilita mostrar o comportamento dos custos e do lucro em função do nível de atividade. Essa relação gera informações muito importantes sobre a estrutura de custos e o risco operacional da empresa.

No agronegócio, a análise CVL é muito utilizada para identificar os fatores que estão prejudicando a rentabilidade econômica da exploração agropecuária. Sendo assim, o custo de produção permite diagnosticar problemas através de sua composição, e também concluir sobre a situação do rendimento da atividade (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2002).

## 2.3 ORÇAMENTO

Em conformidade com Souza (2014), o orçamento é um documento que representa o planejamento empresarial, e corresponde a um conjunto organizado de ações que norteiam o enquadramento de recursos financeiros, buscando alcançar os propósitos da empresa. A expressão do orçamento é quantitativa, apesar de que contemple itens considerados não financeiros, como por exemplo: a quantidade produzida e os volumes físicos de itens orçados.

Para Hoji (2017), o sistema orçamentário é um modelo de mensuração que permite avaliar e demonstrar através de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, assim como das unidades constituídas.

O orçamento global é fracionado em orçamento operacional e orçamento financeiro. No que se refere ao orçamento operacional, este abrange o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de gastos e orçamento de capital. Já o orçamento financeiro engloba a demonstração do resultado orçada, o balanço patrimonial orçado e a demonstração dos fluxos de caixa orçada (SOUZA, 2014).

Souza (2014) ainda relata que, o processo orçamentário é dividido em três fases: a elaboração, a execução e o monitoramento. Na elaboração são construídos diversos quadros do orçamento operacional e financeiro da empresa para um determinado período. Na execução é colocado em prática tudo aquilo que foi previsto na elaboração do orçamento. O monitoramento do orçamento consiste em comparar os números realizados com os números previstos.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2015), as vantagens do uso do orçamento estão situadas, principalmente, na determinação de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidades aos diversos setores. Esse instrumento gerencial exige que os envolvidos trabalhem em harmonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não apenas com os resultados individuais.



## 2.4 PRODUTOR RURAL COMO GESTOR DE NEGÓCIOS

Atualmente, um dos maiores desafios enfrentado pelo produtor rural, é se considerar como um gestor de negócio, um negócio denominado fazenda. O produtor rural é o gestor do negócio, encarregado por todas as funções administrativas, mesmo que ele não exerça todas as atividades. Em contrapartida, o gerente da fazenda é responsável pelas atividades de produção agropecuária, e muitas vezes deve atingir objetivos estabelecidos por outras pessoas (ZYLBERSZTAJN, 2015).

Zylbersztajn (2015) ainda afirma que, o gerente da fazenda, não participa das definições do mercado, finanças, estratégia, entre outras. Com o avanço tecnológico, a gestão das propriedades passou por grandes mudanças, e está se tornando cada vez mais necessária a visão de um gestor de negócios do que de um gerente de fazenda. Além das habilidades técnicas de produção agropecuária, a alta gestão de negócios passa a ter preocupações e habilidades em finanças, mercados, gestão de pessoas, etc. O produtor rural pode contratar pessoas com estas habilidades, mas precisa compreendê-las bem também.

Por essas razões, os produtores rurais devem se adaptar a essas mudanças. É essencial que ele possua controle para organizar sua propriedade, pois assim como um empresário administra uma empresa, o produtor deve administrar sua propriedade. Até porque, a fazenda é um negócio, e deve ser administrado como tal (SEBRAE, 2013).

## 2.5 ESTUDOS ANTERIORES SIMILARES OU CORRELATAS

Para conhecer parte dos diversos estudos já realizados e relacionados ao tema, é necessário adentrar no campo investigativo da produção leiteira para identificá-los.

No estudo realizado por Machado et al. (2012), percebeu-se que através de sua pesquisa, o autor analisou os custos e a rentabilidade da produção de leite de duas propriedades no distrito de Granada, Abre Campo, em Minas Gerais, onde constatou que no período analisado as duas propriedades tiveram prejuízo contábil, não tendo receitas suficientes para cobrir os custos incorridos no período.

Buss e Duarte (2011) realizaram um estudo cujo o objetivo era analisar a viabilidade econômica da atividade leiteira em uma fazenda localizada no município de Bela Vista no estado de Mato Grosso do Sul, onde percebeu-se que somente as receitas auferidas com a venda de leite não foram suficientes para bancar os custos totais da atividade, referente as despesas de custeio, ao custo de oportunidade do capital investido em terras, a depreciação de máquinas, equipamentos e instalações e, ainda, considerando a remuneração do capital investido em animais.

No estudo de Zanin et al. (2014), o objetivo foi identificar as características da estrutura e gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada com 210 proprietários rurais dos municípios de Quilombo, Coronel Freitas e Cordilheira Alta, ambos localizados na região do Oeste Catarinense. Na pesquisa percebeu-se que os produtores rurais não utilizam relatórios gerenciais para realizar a análise dos custos, dos resultados e dos investimentos de suas atividades.



Referente ao estudo de caso realizado por Telles et al (2017), este objetivou verificar os custos e a viabilidade da produção de leite em uma propriedade rural familiar, localizada no município de Lagoa Vermelha – RS. Na pesquisa, percebeu-se que é viável para a propriedade manter o seu negócio, pois identificou-se que é mais vantajoso produzir do que aplicar em poupança. A rentabilidade da empresa produtora é de 19% sobre seu patrimônio, já aplicado na poupança seria apenas de 7.56%.

O estudo de Dalchiavon et al (2017), objetivou comparar os custos e a produtividade na produção leiteira entre três sistemas de produção. O estudo dos casos ocorreu em três propriedades rurais que produzem leite, localizadas no Oeste de Santa Catarina, sendo uma no sistema de manejo tradicional (pastagem em forma de piquetes/pastoreio), uma no sistema de confinamento (free stall) e outra no sistema de semi confinamento (compost barn). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho a julho de 2017. Nos resultados da pesquisa, percebeu-se que o sistema de manejo free stall proporciona um melhor resultado econômico para a atividade leiteira, porém com uma estrutura de produção maior que as outras propriedades analisadas nesta pesquisa.

Em virtude da grande maioria dos produtores rurais desconhecerem o resultado operacional de suas atividades por não utilizarem um sistema de custos em sua propriedade, os estudos anteriores desenvolvidos estão focalizados apenas em identificar se as atividades exercidas são rentáveis economicamente ou não, e subsidiar os produtores no processo de gestão de suas propriedades.

O gerenciamento sobre as receitas, custos e despesas de uma atividade rural é sem sombra de dúvidas, fundamental para que se possa atingir resultados positivos. Porém, deve-se destacar que além de gerenciar, o administrador deve também projetar, a fim de garantir ao produtor rural maior lucratividade em seus negócios ao atingir os resultados projetados.

### **3-PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para que se possa atingir os objetivos do presente trabalho, é necessário utilizar os procedimentos metodológicos para a operacionalização da pesquisa.

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois buscou-se aprofundar no conhecimento para só depois quantificá-los. Conforme Teixeira (2005, p. 137), na pesquisa qualitativa “o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação”.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois descreve sobre o tema e problema do estudo. A pesquisa descritiva tem por finalidade, verificar, descrever e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão, analisando e fazendo relações e conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles (MICHEL, 2015).

Referente aos meios de investigação, caracteriza-se como pesquisa documental e estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental é caracterizada pela utilização de documentos, escritos ou não, sendo denominados de fontes primárias. Esta pode ser realizada no momento em que o fenômeno ocorre, ou depois. Já o estudo de caso, é um método qualitativo que consiste em estudar de forma abrangente e exaustiva algum fato de modo que possibilite o seu amplo e detalhado conhecimento (PINHEIRO, 2010).



A pesquisa foi aplicada em uma unidade produtiva leiteira localizada no interior do município de Meleiro SC. A propriedade em estudo, tem como fonte de renda a rizicultura e a produção de leite. No entanto, a pesquisa é referente apenas à produção de leite. Os proprietários atuam com a produção de leite desde de 2011. Atualmente, três pessoas incluindo os proprietários estão envolvidos diariamente com a atividade leiteira.

Os dados da pesquisa são originários de dados primários, pois foram obtidos diretamente pelo pesquisador. Para Michel (2015), os dados primários são aqueles coletados em primeira mão na pesquisa de campo, entrevistas, depoimentos, etc. Diante disso, deve-se procurar manter absoluta fidelidade das opiniões, fatos observados e colocações feitas.

Quanto às técnicas e procedimentos de coleta referente aos dados primários, enquadrar-se como observação participativa. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a observação participativa é quando pesquisador se incorpora ao grupo de pesquisa, participando das atividades do grupo. Os autores ainda salientam que, “o observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 177).

A pesquisa foi realizada por meio de um acompanhamento mensal, referente ao ano de 2018 e os meses de janeiro e fevereiro de 2019. Para efetivação da pesquisa, o produtor disponibilizou notas fiscais de compra e venda e também algumas anotações, que foram essenciais para esse estudo. Todos os dados coletados foram armazenados em planilhas eletrônicas para posteriormente, realizar os cálculos e as suas análises. Os fatores que delimitaram a pesquisa foram: os controles precários na propriedade em estudo, o período da análise e os erros de projeção.

Quanto a técnica utilizada para a análise dos dados, foi a análise estatística. Essa classificação foi realizada por meio da criação de tabelas para agrupar os principais procedimentos de coleta.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos através da pesquisa de 2018, onde foram levantados e apurados os custos, as despesas e as receitas operacionais decorrentes da atividade leiteira, sendo analisados através do demonstrativo do resultado do exercício. Na sequência, propôs-se uma ação de melhoria para o ano de 2019, com base em um sistema orçamentário. Logo, foram levantados e apurados os dados referentes ao mês de janeiro e fevereiro de 2019 para realizar um comparativo com a ação de melhoria proposta.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE E DO PLANTEL**

A propriedade rural em estudo localiza-se no interior do município de Meleiro SC, e possui uma extensão de 30 hectares de terra, sendo que 6,7 hectares são destinados a produção de leite, e o restante é utilizado para plantação de arroz.

Caracteriza-se como propriedade rural registrada na Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina. A propriedade tem uma boa estrutura física com equipamentos e instalações padronizadas, possuindo qualidade das matrizes e do leite produzido. A produção

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



de leite na propriedade teve início em 2011, e atualmente encontra-se em fase de melhoramento tanto genético quanto ao leite comercializado.

O método de criação do gado dessa propriedade, se caracteriza como sistema semi-intensivo. Esse sistema permite que os animais fiquem soltos em pastagens na grande parte do dia, sendo recolhidos no período da manhã e no final da tarde para a ordenha e alimentação com silagem, massa de mandioca e rações concentradas que contribuem para o aumento da produção de leite (ARAÚJO, 2018).

Atualmente, a propriedade possui um plantel com 33 animais, sendo 26 matrizes cruzadas com diferentes raças como: Jersey, Holandês preto e branco, Holandês vermelho e branco e Pardo Suíço, com idades variadas de 2 a 8 anos de vida, 6 animais estão classificados como novilhas e bezerras devido a faixa etária, e um touro reprodutor de raça Gir com idade superior a 2 anos.

Através do acompanhamento mensal do plantel, chegou-se ao seguinte resultado, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 – Constituição do plantel durante o período analisado (2018)

Matrizes	Média	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Em lactação	20,58	18	17	19	18	18	19	21	23	24	24	23	23
Secas	2,83	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3
Novilhas e bezerras	11,50	15	15	15	15	14	10	10	9	9	9	9	8
Touro reprodutor	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>35,92</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>35</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A quantidade média de matrizes em lactação nos meses pesquisados que estão em plena produção de leite é de 20,58, e com tendência de crescimento, pois futuramente as vacas secas e novilhas gerarão novos bezerros e conseqüentemente, entrarão em lactação fazendo com que esse número aumente.

As matrizes secas mencionadas, referem-se as vacas que estão em descanso aguardando o fim da gestação para entrarem em lactação novamente. Já as novilhas e bezerras são aquelas que estão em fase de desenvolvimento.

A propriedade utiliza a inseminação artificial e também dispõe de um touro reprodutor para geração de novos animais.

As oscilações que ocorrem no total do plantel referem-se a morte ou a venda de alguns animais. Geralmente, os animais vendidos na propriedade são bezerros machos e fêmeas, sendo que apenas algumas fêmeas permanecem na propriedade para substituir alguma vaca futuramente, contribuindo assim para o aumento do plantel. Vale ressaltar também, que a venda desses animais deriva uma receita financeira inerente para o produtor.

## 4.2 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2018

Nesta seção apresenta-se o demonstrativo do resultado do exercício referente ao ano de 2018 juntamente com sua análise. Conforme demonstrado na tabela 2.

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Tabela 2 – Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2018

Descrição	Média	%	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
<b>Receita total</b>	<b>11.913,27</b>	<b>100,00</b>	<b>8.872,57</b>	<b>7.849,78</b>	<b>9.390,04</b>	<b>9.464,99</b>	<b>12.440,91</b>	<b>17.916,26</b>	<b>12.577,26</b>	<b>11.750,07</b>	<b>12.473,34</b>	<b>12.647,98</b>	<b>11.695,19</b>	<b>15.880,83</b>
Receita com a venda de leite	10.432,77	87,57	8.622,57	7.549,78	9.210,04	9.164,99	9.440,91	10.816,26	12.427,26	11.450,07	12.273,34	12.547,98	11.545,19	10.144,83
Receita com a venda de animais	1.480,50	12,43	250,00	300,00	180,00	300,00	3.000,00	7.100,00	150,00	300,00	200,00	100,00	150,00	5.736,00
Impostos (FUNRURAL)	160,93	1,35	194,51	113,25	136,85	136,13	140,16	161,20	186,41	168,25	180,28	191,93	170,07	152,17
Perdas	512,50	4,30	0,00	3.500,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	250,00	300,00	0,00	0,00	0,00	100,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>11.239,83</b>	<b>94,35</b>	<b>8.678,06</b>	<b>4.236,53</b>	<b>9.253,19</b>	<b>9.328,86</b>	<b>12.300,75</b>	<b>15.755,06</b>	<b>12.140,85</b>	<b>11.281,82</b>	<b>12.293,06</b>	<b>12.456,05</b>	<b>11.525,12</b>	<b>15.628,66</b>
<b>Custos variáveis</b>	<b>3.936,46</b>	<b>33,04</b>	<b>3.845,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.867,00</b>	<b>4.910,00</b>	<b>4.029,00</b>	<b>3.717,50</b>	<b>3.225,00</b>	<b>3.728,00</b>	<b>4.194,00</b>	<b>3.982,00</b>	<b>3.911,00</b>	<b>3.869,00</b>
Silagem	433,25	3,64	652,00	635,00	647,00	650,00	643,00	660,00	0,00	0,00	0,00	0,00	648,00	664,00
Massa de mandioca	197,67	1,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	602,00	610,00	588,00	572,00	0,00	0,00
Ração	2.945,79	24,73	2.849,00	2.980,00	3.042,00	3.810,00	3.088,00	2.385,50	2.230,00	2.793,00	3.263,00	3.075,00	2.985,00	2.849,00
Suplemento mineral e vitamínico	350,00	2,94	344,00	332,00	165,00	450,00	272,00	659,00	380,00	325,00	330,00	322,00	278,00	343,00
Sal comum iodado	9,75	0,08	0,00	13,00	13,00	0,00	26,00	13,00	13,00	0,00	13,00	13,00	0,00	13,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>7.303,38</b>	<b>61,30</b>	<b>4.833,06</b>	<b>276,53</b>	<b>5.386,19</b>	<b>4.418,86</b>	<b>8.271,75</b>	<b>12.037,56</b>	<b>8.915,85</b>	<b>7.553,82</b>	<b>8.099,06</b>	<b>8.474,05</b>	<b>7.614,12</b>	<b>11.759,66</b>
<b>Margem de Contribuição (%)</b>	<b>61,30%</b>	<b>-</b>	<b>54,47%</b>	<b>3,52%</b>	<b>57,36%</b>	<b>46,69%</b>	<b>66,49%</b>	<b>67,19%</b>	<b>70,89%</b>	<b>64,29%</b>	<b>64,93%</b>	<b>67,00%</b>	<b>65,10%</b>	<b>74,05%</b>
<b>Custos fixos</b>	<b>3.683,98</b>	<b>30,92</b>	<b>3.703,24</b>	<b>3.634,67</b>	<b>4.190,34</b>	<b>3.628,99</b>	<b>3.928,47</b>	<b>4.051,34</b>	<b>3.431,39</b>	<b>3.465,67</b>	<b>3.820,54</b>	<b>3.388,45</b>	<b>3.552,27</b>	<b>3.412,35</b>
Medicamentos, vacinas e inseticidas	640,17	5,37	652,00	799,00	849,00	740,00	679,00	535,00	578,00	579,00	548,00	514,00	629,00	580,00
Veterinário	32,67	0,27	50,00	24,00	42,00	36,00	28,00	40,00	30,00	25,00	32,00	20,00	30,00	35,00
Inseminação	42,50	0,36	135,00	0,00	0,00	85,00	0,00	110,00	0,00	50,00	70,00	0,00	60,00	0,00
Manutenção, conservação e limpeza	132,91	1,12	189,66	137,66	104,66	115,66	126,66	202,66	130,66	104,66	115,66	120,66	130,66	115,66
Energia elétrica	251,74	2,11	237,00	234,43	243,10	212,75	235,23	238,10	253,15	267,43	300,30	294,21	263,03	242,11
Pró-Labore	1.500,00	12,59	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Reforma das pastagens	144,42	1,21	0,00	0,00	512,00	0,00	420,00	486,00	0,00	0,00	315,00	0,00	0,00	0,00
Depreciação	939,58	7,89	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58
<b>Resultado Operacional</b>	<b>3.619,40</b>	<b>30,38</b>	<b>1.129,82</b>	<b>-3.358,14</b>	<b>1.195,85</b>	<b>789,87</b>	<b>4.343,28</b>	<b>7.986,22</b>	<b>5.484,46</b>	<b>4.088,15</b>	<b>4.278,52</b>	<b>5.085,60</b>	<b>4.061,85</b>	<b>8.347,31</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



A média realizada da receita total no período analisado foi de R\$ 11.913,27. Este valor foi somado junto com a média das receitas com a venda de leite e de animais. Subtraindo os impostos e as perdas da receita total, deu-se uma receita líquida média de R\$ 11.239,83. As perdas citadas, referem-se as mortes de animais na propriedade. Da receita líquida foi diminuído o valor médio de R\$ 3.936,46 dos custos variáveis, onde resultou numa margem de contribuição média de R\$ 7.303,38. Logo, foi deduzido o valor médio de R\$ 3.683,98 dos custos fixos, correspondendo no resultado operacional médio de R\$ 3.619,40.

Percebe-se que no mês de fevereiro diversos fatores contribuíram para um resultado operacional negativo, pois o número de vacas em lactação e o preço do leite foram menores em relação aos outros meses, além da morte de uma vaca em plena lactação neste período, o que gerou um prejuízo para a propriedade de R\$ 3.358,14.

O mês de abril obteve um lucro consideravelmente baixo de R\$ 789,87, pois neste período o preço de venda do leite estava baixo, o que contribuiu para um lucro menor em comparação aos demais meses, exceto fevereiro.

O mês de dezembro apresentou um lucro de R\$ 8.347,31, sendo o maior em todo período analisado. O fator que influenciou o alto lucro nesse mês, foi a receita com venda de animais de grande porte na propriedade. Na sequência, o mês de junho apresentou o segundo maior lucro R\$ 7.986,22. Os fatores que influenciaram nesse mês, foi o bom preço pago pelo litro de leite e a venda de animais de médio porte. Vale ressaltar que, o lucro do mês de junho só não foi maior que o de dezembro, devido à perda de um animal no valor de R\$ 2.000,00.

## 4.3 PROPOSTA DE MELHORIA PARA O ANO DE 2019

Nesta seção apresenta-se a proposta de melhoria para o ano de 2019. Nessa proposta, foi realizado projeções de custos, despesas e receitas com totalização anual, com base em um sistema orçamentário. Portanto, levou-se em consideração o ano de 2018 já pesquisado e a expectativa de faturamento do produtor para o ano de 2019. Como há novilhas e matrizes secas prenhes na propriedade, a expectativa para a projeção foi de crescimento para o número de vacas em lactação e, conseqüentemente projetou-se um aumento na produção de leite, gerando assim, um maior faturamento para 2019. Conforme demonstrado na tabela 3.

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Tabela 3 – Expectativa de crescimento para o ano de 2019

Descrição	Média	%	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
<b>Receita total</b>	<b>14.967,23</b>	<b>100,00</b>	<b>14.203,83</b>	<b>13.694,90</b>	<b>14.203,83</b>	<b>14.712,76</b>	<b>15.221,70</b>	<b>15.221,70</b>	<b>15.730,63</b>	<b>15.221,70</b>	<b>14.712,76</b>	<b>15.221,70</b>	<b>15.730,63</b>	<b>15.730,63</b>
Receita com a venda de leite	13.486,73	90,11	12.723,33	12.214,40	12.723,33	13.232,26	13.741,20	13.741,20	14.250,13	13.741,20	13.232,26	13.741,20	14.250,13	14.250,13
Receita com a venda de animais	1.480,50	9,89	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50	1.480,50
Impostos (FUNRURAL)	182,19	1,22	171,88	165,00	171,88	178,75	185,63	185,63	192,50	185,63	178,75	185,63	192,50	192,50
Perdas	512,50	3,42	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50	512,50
<b>Receita Líquida</b>	<b>14.272,54</b>	<b>95,36</b>	<b>13.519,45</b>	<b>13.017,40</b>	<b>13.519,45</b>	<b>14.021,51</b>	<b>14.523,57</b>	<b>14.523,57</b>	<b>15.025,63</b>	<b>14.523,57</b>	<b>14.021,51</b>	<b>14.523,57</b>	<b>15.025,63</b>	<b>15.025,63</b>
<b>Custos variáveis</b>	<b>4.383,99</b>	<b>29,29</b>	<b>4.274,39</b>	<b>4.164,79</b>	<b>4.164,79</b>	<b>4.274,39</b>	<b>4.493,59</b>	<b>4.274,39</b>	<b>4.383,99</b>	<b>4.493,59</b>	<b>4.493,59</b>	<b>4.383,99</b>	<b>4.603,19</b>	<b>4.603,19</b>
Silagem	482,51	3,22	470,44	458,38	458,38	470,44	494,57	470,44	482,51	494,57	494,57	482,51	506,63	506,63
Massa de mandioca	220,14	1,47	214,64	209,13	209,13	214,64	225,64	214,64	220,14	225,64	225,64	220,14	231,15	231,15
Ração	3.280,70	21,92	3.198,68	3.116,66	3.116,66	3.198,68	3.362,71	3.198,68	3.280,70	3.362,71	3.362,71	3.280,70	3.444,73	3.444,73
Suplemento mineral e vitamínico	389,79	2,60	380,05	370,30	370,30	380,05	399,54	380,05	389,79	399,54	399,54	389,79	409,28	409,28
Sal comum iodado	10,86	0,07	10,59	10,32	10,32	10,59	11,13	10,59	10,86	11,13	11,13	10,86	11,40	11,40
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>9.888,55</b>	<b>66,07</b>	<b>9.245,06</b>	<b>8.852,61</b>	<b>9.354,66</b>	<b>9.747,12</b>	<b>10.029,98</b>	<b>10.249,18</b>	<b>10.641,64</b>	<b>10.029,98</b>	<b>9.527,92</b>	<b>10.139,58</b>	<b>10.422,44</b>	<b>10.422,44</b>
<b>Margem de Contribuição (%)</b>	<b>66,04%</b>	<b>-</b>	<b>65,09%</b>	<b>64,64%</b>	<b>65,86%</b>	<b>66,25%</b>	<b>65,89%</b>	<b>67,33%</b>	<b>67,65%</b>	<b>65,89%</b>	<b>64,76%</b>	<b>66,61%</b>	<b>66,26%</b>	<b>66,26%</b>
<b>Custos fixos</b>	<b>3.683,98</b>	<b>24,61</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.683,98</b>
Medicamentos, vacinas e inseticidas	640,17	4,28	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17	640,17
Veterinário	32,67	0,22	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67	32,67
Inseminação	42,50	0,28	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50	42,50
Manutenção, conservação e limpeza	132,91	0,89	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91	132,91
Energia elétrica	251,74	1,68	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74	251,74
Pró-Labore	1.500,00	10,02	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Reforma das pastagens	144,42	0,96	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42	144,42
Depreciação	939,58	6,28	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58	939,58
<b>Resultado Operacional</b>	<b>6.204,57</b>	<b>41,45</b>	<b>5.561,09</b>	<b>5.168,63</b>	<b>5.670,69</b>	<b>6.063,14</b>	<b>6.346,00</b>	<b>6.565,20</b>	<b>6.957,66</b>	<b>6.346,00</b>	<b>5.843,95</b>	<b>6.455,60</b>	<b>6.738,46</b>	<b>6.738,46</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Após de ter realizado a expectativa de crescimento para o ano de 2019, realizou-se o cálculo da evolução do resultado operacional, referente ao ano realizado em 2018 e o projetado em 2019. Conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 – Evolução do resultado operacional

Descrição	Total realizado 2018	Média realizada	%	Total Projetado 2019	Média Projetada	%	Diferença	Evolução (%)
<b>Receita total</b>	<b>142.959,22</b>	<b>11.913,27</b>	<b>100,00</b>	<b>179.606,78</b>	<b>14.967,23</b>	<b>100,00</b>	<b>36.647,56</b>	<b>25,63</b>
Receita com a venda de leite	125.193,22	10.432,77	87,57	161.840,78	13.486,73	90,11	36.647,56	29,27
Receita com a venda de animais	17.766,00	1.480,50	12,43	17.766,00	1.480,50	9,89	0,00	0,00
Impostos (FUNRURAL)	1.931,21	160,93	1,35	2.186,28	182,19	1,22	255,07	13,21
Perdas	6.150,00	512,50	4,30	6.150,00	512,50	3,42	0,00	0,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>134.878,01</b>	<b>11.239,83</b>	<b>94,35</b>	<b>171.270,50</b>	<b>14.272,54</b>	<b>95,36</b>	<b>36.392,49</b>	<b>26,98</b>
<b>Custos variáveis</b>	<b>47.237,50</b>	<b>3.936,46</b>	<b>33,04</b>	<b>52.607,89</b>	<b>4.383,99</b>	<b>29,29</b>	<b>5.370,39</b>	<b>11,37</b>
Silagem	5.199,00	433,25	3,64	5.790,07	482,51	3,22	591,07	11,37
Massa de mandioca	2.372,00	197,67	1,66	2.641,67	220,14	1,47	269,67	11,37
Ração	35.349,50	2.945,79	24,73	39.368,35	3.280,70	21,92	4.018,85	11,37
Suplemento mineral e vitamínico	4.200,00	350,00	2,94	4.677,49	389,79	2,60	477,49	11,37
Sal comum iodado	117,00	9,75	0,08%	130,30	10,86	0,07	13,30	11,37
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>87.640,51</b>	<b>7.303,38</b>	<b>61,30</b>	<b>118.662,61</b>	<b>9.888,55</b>	<b>66,07</b>	<b>31.022,11</b>	<b>35,40</b>
<b>Margem de Contribuição (%)</b>		<b>61,30%</b>	-		<b>66,04%</b>	-		
<b>Custos fixos</b>	<b>44.207,72</b>	<b>3.683,98</b>	<b>30,92</b>	<b>44.207,72</b>	<b>3.683,98</b>	<b>24,61</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Medicamentos, vacinas e inseticidas	7.682,00	640,17	5,37	7.682,00	640,17	4,28	0,00	0,00
Veterinário	392,00	32,67	0,27	392,00	32,67	0,22	0,00	0,00
Inseminação	510,00	42,50	0,36	510,00	42,50	0,28	0,00	0,00
Manutenção, conservação e limpeza	1.594,92	132,91	1,12	1.594,92	132,91	0,89	0,00	0,00
Energia elétrica	3.020,84	251,74	2,11	3.020,84	251,74	1,68	0,00	0,00
Pró-Labore	18.000,00	1.500,00	12,59	18.000,00	1.500,00	10,02	0,00	0,00
Reforma das pastagens	1.733,00	144,42	1,21	1.733,00	144,42	0,96	0,00	0,00
Depreciação	11.274,96	939,58	7,89	11.274,96	939,58	6,28	0,00	0,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>43.432,79</b>	<b>3.619,40</b>	<b>30,38</b>	<b>74.454,89</b>	<b>6.204,57</b>	<b>41,45</b>	<b>31.022,11</b>	<b>71,43</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 4, é possível observar os valores totais e as médias referente ao ano de 2018 e 2019 de todos os itens descritos. No ano de 2018, a propriedade em estudo obteve um

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



resultado operacional de R\$ 43.432,79. Para o ano de 2019, estimou-se um resultado operacional de R\$ 74.454,89, um aumento de 71,43% em comparação ao ano de 2018.

## 4.4 COMPARATIVO ENTRE O PREVISTO E O REALIZADO EM 2019

Nesta seção apresenta-se o comparativo dos meses de janeiro e fevereiro realizado em 2019 com o que foi projetado para 2019. Conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5 – Comparativo entre o previsto e o realizado em 2019

Descrição	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
	Jan.	Jan.	Fev.	Fev.
<b>Receita total</b>	<b>14.203,83</b>	<b>10.813,41</b>	<b>13.694,90</b>	<b>13.022,90</b>
Receita com a venda de leite	12.723,33	10.463,41	12.214,40	12.622,90
Receita com a venda de animais	1.480,50	350,00	1.480,50	400,00
Impostos (FUNRURAL)	171,88	156,95	165,00	189,34
Perdas	512,50	3.000,00	512,50	200,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>13.519,45</b>	<b>7.656,46</b>	<b>13.017,40</b>	<b>12.633,56</b>
<b>Custos variáveis</b>	<b>4.274,39</b>	<b>3.714,00</b>	<b>4.164,79</b>	<b>3.825,00</b>
Silagem	470,44	655,00	458,38	648,00
Massa de mandioca	214,64	0,00	209,13	0,00
Ração	3.198,68	2.784,00	3.116,66	2.972,00
Suplemento mineral e vitamínico	380,05	275,00	370,30	192,00
Sal comum iodado	10,59	0,00	10,32	13,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>9.245,06</b>	<b>3.942,46</b>	<b>8.852,61</b>	<b>8.808,56</b>
<b>Margem de Contribuição (%)</b>	<b>65,09%</b>	<b>36,46%</b>	<b>64,64%</b>	<b>67,64%</b>
<b>Custos fixos</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.774,42</b>	<b>3.683,98</b>	<b>3.528,68</b>
Medicamentos, vacinas e inseticidas	640,17	549,00	640,17	675,00
Veterinário	32,67	24,00	32,67	20,00
Inseminação	42,50	50,00	42,50	0,00
Manutenção, conservação e limpeza	132,91	150,66	132,91	104,66
Energia elétrica	251,74	261,18	251,74	289,44
Pró-Labore	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Reforma das pastagens	144,42	300,00	144,42	0,00
Depreciação	939,58	939,58	939,58	939,58
<b>Resultado Operacional</b>	<b>5.561,09</b>	<b>168,04</b>	<b>5.168,63</b>	<b>5.279,88</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 5, percebe-se que no mês de janeiro o resultado operacional previsto foi maior que o realizado, pois no final do mês de dezembro de 2018, houve a venda de matrizes na propriedade, fazendo com que a receita com leite diminuísse em janeiro. O preço do litro de leite foi outro motivo que justificou esta diferença, pois no valor previsto foi calculado a partir da média de 2018, sendo que no mês de janeiro esse valor foi inferior. A morte de um



animal de grande porte em janeiro, também contribuiu para um resultado inferior ao previsto, fazendo com que a propriedade tivesse uma perda de R\$ 3.000,00.

Já no mês de fevereiro, o resultado operacional do realizado foi maior que o previsto, pois as perdas, e os custos variáveis e fixos do realizado foram menores o previsto.

Contudo, percebe-se que a partir do gerenciamento da propriedade, o administrador rural consegue realizar projeções de faturamento. Quanto mais próximo da realidade, maior será a eficiência da projeção. É através dela, que o administrador consegue analisar as oportunidades de negócio, como por exemplo, os investimentos para a ampliação da produtividade e a redução os custos de produção.

Analisando tais oportunidades, o administrador começa a formular e implantar estratégias para melhorar o desempenho da atividade, a fim de atingir os resultados projetados e garantir maior lucratividade.

## **5-CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de custos quando praticada corretamente pelos produtores rurais, garantem o sucesso de seu negócio. Mediante as ferramentas de controle, os produtores podem acompanhar corretamente o desempenho de suas atividades, proporcionando assim, informações confiáveis para auxiliar sua tomada de decisão.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo objetivou analisar o resultado operacional de uma unidade produtiva leiteira localizada no município de Meleiro, SC. Durante a pesquisa, foi possível detectar que a propriedade desconhecia o resultado operacional de sua atividade. Dessa forma, foram identificados as receitas e todos os custos incorridos na produção de leite para realizar a análise dos mesmos.

Através do demonstrativo do resultado do exercício (DRE), observou-se que a atividade em estudo apresentou bons resultados, apesar de não haver nenhum tipo de controle ou gerenciamento. Entretanto, em alguns meses a propriedade apresentou perdas em função da morte de alguns animais, o que ocasionou um prejuízo operacional no mês de fevereiro. A qualidade dos animais e das pastagens, os alimentos fornecidos com todos nutrientes necessários a esses animais, a boa higienização e os cuidados com o rebanho, foram motivos para o qual, a produção de leite apresentasse resultados positivos na maioria dos meses.

As ações de melhorias são sempre necessárias em qualquer tipo de empresa, independentemente do seu segmento. Dessa forma, o trabalho propôs para a propriedade, uma projeção de crescimento para o ano de 2019 com base em um sistema orçamentário. Essa projeção, estimou que a atividade leiteira terá um crescimento de 71,43% em 2019.

Para avaliar a eficiência do orçamento proposto, acompanhou-se o comportamento dos custos, despesas e receitas nos meses de janeiro e fevereiro de 2019, o que permitiu realizar um comparativo entre o previsto e o realizado, a fim de observar se houve ou não melhoria na atividade. Nesse comparativo, notou-se que no mês de janeiro o resultado operacional previsto foi maior que o realizado, pois nesse mês houve queda na produção, o preço do litro do leite foi inferior ao projetado e ocorreu a morte de um animal na propriedade. Já no mês de fevereiro, o resultado operacional do realizado foi maior que o previsto, pois as perdas, e os custos variáveis e fixos do realizado foram menores o previsto.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Os fatores que delimitaram a pesquisa foram: os controles precários em que havia na propriedade em estudo, o curto período de análise e os erros de projeção, visto que se houver perdas, diminuição do preço de venda do leite ou aumento dos custos de produção, poderá comprometer a projeção.

Sendo assim, recomenda-se para estudos futuros, a continuação do comparativo entre o previsto e o realizado dos demais meses, a fim de avaliar a completa eficiência da projeção.

As diversas bibliografias apresentadas deram sustentabilidade ao estudo, pois o mesmo não foi alicerçado apenas na concepção de uma única pessoa, mas sim, observou-se e levou-se em consideração as diversas opiniões de indivíduos diferentes, transmitindo assim, maior confiabilidade para o leitor dessa monografia.

Esse estudo, pode ser utilizado como base para outros produtores rurais que não possuem o gerenciamento de suas atividades. Pois nesse trabalho, apresentou-se as ferramentas que permitem analisar o desempenho dos custos e receitas, bem como, possibilita conhecer o resultado operacional. Contribuindo assim, com todas as informações necessárias para que o produtor rural faça melhores escolhas em suas decisões, gerando maiores chances de terem êxito.

Dessa forma, conclui-se que quando o produtor rural faz a utilização e aplicação de um bom sistema de gerenciamento em sua propriedade, os valores incorridos proporcionam um direcionamento para que o produtor possa realizar um diagnóstico da situação financeira de sua atividade, facilitando assim, a realização de projeções para a melhoria dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócio**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2018.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 214 p.

BRAUM, Loreni Maria dos Santos; MARTINI, Odair Jose; BRAUN, Ruan Santos. Gerenciamento de custos nas propriedades rurais: uma pesquisa sobre o uso dos conceitos da contabilidade de custos pelos produtores. In: Congresso Brasileiro De Custos, 20, 2013, Uberlândia. **Anais eletrônicos...** Minas Gerais: 2013, p. 1-16. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/35/35>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BUSS, Aline Eberhard; DUARTE, Vilmar Nogueira. **Estudo da viabilidade econômica da produção leiteira numa fazenda no Mato Grosso do Sul**. Custos e @gronegocioonline - v. 6, n. 2 - Mai/Ago - 2010. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v6/producao%20leiteira.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Leite e Derivados**. Abril 2017. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



DALCHIAVON, Ariberto et al. Análise comparativa de custos e produtividade de leite em diferentes sistemas de produção. In: Congresso Brasileiro De Custos, 24, 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: 2017, p. 1-16. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4286>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Sistema de Produção de Leite**. 2002. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

GUIMARÃES NETO, Oscar. **Curso de análise de custos**. Curitiba: IESDE, 2011. 171 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 576 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção da Pecuária Municipal 2017**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=784&view=detalhes>>. Acesso em: 29 set. 2018.

JUNG, C.F.; MATTE J.R., A.A. **Produção leiteira no Brasil e características da bovinocultura leiteira no Rio Grande do Sul**. *Ágora*, v.19, n.01, p.34-47, 2017. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/agora/article/view/8446/6126>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

MACHADO, Otavia helena et al. Análise de custos e rentabilidade da produção de leite: um estudo em propriedades de Granada - Minas Gerais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19. 2012, Bento Gonçalves – RS. **Anais eletrônicos...** Bento Gonçalves: FACIG, 2012. p. 1-16. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/212/212>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 304 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 284 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. 161 p.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha do produtor rural.** Roraima: Sebrae, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Anexos/cartilha\\_produtor\\_rural\\_2.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Anexos/cartilha_produtor_rural_2.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas, exercícios resolvidos e propostos com utilização do EXCEL.** São Paulo: Atlas, 2007. 266 p.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. 203 p.

TELLES, Patrícia Galvan et al. Análise de custos e viabilidade financeira na produção de leite in natura: estudo de caso em uma propriedade rural de Lagoa Vermelha - RS. In: Congresso Brasileiro De Custos, 24, 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: 2017, p. 1-16. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4339/4339>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

ZANIN, Antônio et al. Gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina: as fragilidades da estrutura organizacional e a necessidade do uso de controles contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 9-19, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34322>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

ZYLBERSZTAJN, Decio (Org.); NEVES, Marcos Fava; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. **Gestão de sistemas de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2015. 304 p.