

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO**

MICHELE RECHE NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NA UNIDADE PRODUTIVA AGRÍCOLA FAMILIAR**

Botucatu-SP
Junho-2014

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO**

MICHELE RECHE NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA DA ORÇAMENTAÇÃO E DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA UNIDADE PRODUTIVA AGRÍCOLA FAMILIAR**

Orientadora: Prof^ª. Ma. Ana Paula Zimbardi Lombardi

Co-Orientador: Prof. Esp. Edson Aparecido Martins

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC-Faculdade de Tecnologia de Botucatu,
para obtenção do título de Tecnólogo no Curso
Superior de Agronegócio.

Botucatu-SP
Junho-2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido e amigo Bruno que sempre me apoiou e deu forças para nunca desistir, me sustentando nos momentos mais difíceis desta trajetória, sempre com amor, paciência e companheirismo. E ao meu pai Mauro (*in memoriam*), que apesar do curto tempo em que convivemos sempre me ensinou a ter determinação e me mostrou que sou capaz de atingir meus objetivos.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, pois sem Ele nada é possível. Aos meus familiares que sempre me apoiaram nesta trajetória e entenderam a minha ausência em algumas confraternizações.

A minha mãe Ivanete, que me ensinou tudo o que sei e sou.

Aos meus orientadores Prof.^a Ma. Ana Paula Zimbardi Lombardi e ao Prof. Esp. Edson Martins, que me acolheram, se dedicaram e ofereceram além de seus conhecimentos, a amizade, o apoio e a orientação durante a elaboração deste trabalho.

As minhas amigas e colegas de classe Gabriela Vicente de Oliveira, Juliana Trancho Meira e Stéfani Laureano da Silva, que foram essenciais durante toda a graduação. Nunca vou me esquecer do companheirismo e os laços que criamos nestes três anos de curso.

Agradeço aos técnicos de ITESP, Nelson Luiz Moreira Barros e José Luiz Avanço, que muito colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos colegas de faculdade pela convivência agradável e troca de experiências.

Aos docentes e funcionários da Fatec e a todos que colaboraram direta e indiretamente a este trabalho.

Existe um tempo certo para cada coisa, momento para cada propósito debaixo do Sol: tempo de nascer, tempo de morrer; tempo de plantar, tempo de colher.

(Ecl. 3,1-2)

RESUMO

As adversidades climáticas e a sazonalidade são apenas alguns exemplos que o produtor rural tende a enfrentar ao longo do ano safra, mas também para o pequeno agricultor familiar a falta de novas tecnologias, assistência técnica, planejamento e noções básicas de contabilidade faz com que este cenário se torne mais difícil. Pois, vive-se em um mundo capitalista e é necessário atingir uma lucratividade para poder sustentar de maneira digna sua família. Este trabalho visa demonstrar que é possível criar indicadores e utilizar ferramentas de gestão, para que o agricultor rural possa atingir seu objetivo mediante a tomada de decisão correta. Por intermédio da assistência técnica realizada pelos técnicos agrícolas do Itesp, foi possível realizar uma análise agrônômica, que mostrou que mediante a rotação de cultura e da adubação verde é possível ter melhorias significantes no tratamento do solo, ocorrendo um significativo aumento na produtividade a partir da próxima safra. Através da consolidação das culturas milho, feijão e crotalária obteve-se uma margem operacional bruta de 57,33%, margem operacional líquida de 41,36% e um lucro líquido de R\$ 83.030,20 que resultou em uma taxa de retorno sobre o investimento de 70,52%. A análise da viabilidade econômica é de extrema importância para promover a comprovação de que a análise agrônômica é financeiramente viável e dá a possibilidade de obter um planejamento do lucro líquido final. Deste modo, conclui-se que com esta forma de manejo das culturas mantém o agricultor familiar menos vulnerável, promove melhoria na qualidade de vida, sustentabilidade e perenidade do seu agronegócio.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultor familiar. Análise agrônômica. Lucratividade. Sazonalidade. Viabilidade econômica.

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1 – Milho	22
Figura 2 - Plantação de Milho	22
Figura 3 - Vagens da Crotalária.....	24
Figura 4 - Crotalária.....	24
Figura 5 - Plantação de Feijão	26
Figura 6 - Feijão.....	26
Figura 7 - Gráfico da receita gerada em porcentagem na produção de duas culturas ..	35
Figura 8 - Gráfico da receita gerada em porcentagem na produção de três culturas	35

LISTA DE TABELA

Tabela	Página
Tabela 1- Análise evolutiva vertical	37
Tabela 2 - Lucratividade mensal por força de trabalho considerando o 13º salário	37
Tabela 3 - Lucratividade gerada em cada cultura da situação B	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE
COFINS - CONTRIBUIÇÃO PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL
CMV – CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA
CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO
D.O.U. - DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO
DAF – DEPARTAMENTO DE ASSENTAMENTO FUNDIÁRIO
DRE – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
DRF – DEPARTAMENTO DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA
FUNRURAL – FUNDO DE ASSISTÊNCIA E PREVIDÊNCIA DO TRABALHADOR RURAL
IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
ICMS – IMPOSTO SOBRE A CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
INCRA – INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA
IN-SRF – INSTRUÇÃO NORMATIVA DA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL
IPI – IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS
ITESP – INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
LAJIR – LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA
MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
MDA – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO
MOB – MARGEM OPERACIONAL BRUTA
MOL – MARGEM OPERACIONAL LIQUIDA
NCM – NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL
PASEP – PROGRAMA DE FORMAÇÃO DO PATRIMONIO DO SERVIDOR PÚBLICO
PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO
PIS- PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL
RIR – REGULAMENTO DO IMPOSTO DE RENDA
ROI – RETURN ON INVESTMENT
SJDC – SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
VMDF – VÍRUS DO MOSÁICO DOURADO DO FEIJOEIRO

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo	11
1.2 Justificativa e relevância do tema	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 Assentados	12
2.2 Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo “José Gomes da Silva” (Fundação ITESP)	13
2.3 Assentamento Rural Reunidas - Promissão - SP	15
2.4 Empresa de Agricultura Familiar.....	17
2.5 Tomada de Decisão.....	21
2.6 Milho (<i>Zea mays</i> L.).....	21
2.7 Crotalaria (<i>Crotalus</i> sp.)	24
2.8 Feijão (<i>Phaseolus vulgaris</i> L.).....	25
2.9 Viabilidade Econômica	28
2.10 Análise Financeira	28
2.11 Análise Vertical.....	30
3 MATERIAL E MÉTODOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
5 CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar representa um dos grandes patamares sociais do Brasil e que gradativamente, devido às oscilações da economia mundial, propicia a muitos brasileiros que realizaram o êxodo rural, retornem às suas origens, em busca de uma melhor qualidade de vida.

Mas, a grande dificuldade em realizar mudanças expressivas no âmbito da agricultura familiar é inicialmente realizar a mudança cultural destes trabalhadores, pois têm um baixo nível tecnológico, que não pode ser explicado apenas pela falta de tecnologia adequada, ao contrário, em muitos casos, mesmo quando a tecnologia está disponível, esta não se transforma em inovação devido à falta de informação, capacidade, cultura, condicionando o homem do campo a inovar e a rejeitar à inovação.

Dado o comportamento dos fatores climatológicos dos últimos tempos, o setor primário vive em constante turbulência e os produtos agrícolas que obedecem de certa forma uma sazonalidade, requerem muita atenção do agricultor para uma tomada de decisão correta quando se propõe uma cultura. Tendo que decidir sobre diversos fatores como: produto, cultivar, época de semeio, necessidade de irrigar, início da colheita, onde comercializar e o mais importante, qual o custo de produção, qual será a rentabilidade e o retorno desse investimento.

Para o agricultor realizar um planejamento estratégico e tomar a decisão certa, existem ferramentas para auxiliá-lo neste processo, como a realização do orçamento de todo o processo produtivo, a verificação de probabilidades e expectativas do produtor, a análise agrônômica para avaliar as possibilidades de culturas que podem ser semeadas, a análise

financeira para verificar a viabilidade econômica do período de maturação do processo - *Lead Time* e o *Return On Investment* (ROI), sendo a taxa de retorno sobre o investimento que demonstra se o custo – benefício é positivo ao produtor e rentável para a família.

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância da orçamentação e do planejamento agrônomo e econômico, quando utilizados como ferramentas de gestão no auxílio da tomada de decisão para os produtores rurais.

1. 2 Justificativa e relevância do tema

O propósito inicial deste trabalho é fornecer ao agricultor familiar alternativas de cultivo, visando à questão do aumento da produtividade e em contrapartida, o aumento da rentabilidade, para gerar uma maior lucratividade familiar e viabilizar melhor qualidade de vida.

A importância deste tema é demonstrar que é possível ter viabilidade econômica, independentemente do tamanho da propriedade, devido à tomada de decisão correta e amparada pela análise agrônoma em conjunto com o orçamento e planejamento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Assentados

Os agricultores assentados são compostos de ex-pequenos proprietários rurais, arrendatários, boias frias, ribeirinhos, trabalhadores rurais temporários e permanentes, cada qual com uma história de perda e um sonho acalentado, que se igualam pela miséria vivida nas periferias das cidades (FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.314).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), através da Portaria nº 80 de 24 de abril de 2002, assentado é o candidato inscrito, que após ter sido entrevistado, foi selecionado para ingresso ao Programa de Reforma Agrária, lhe sendo concedido o direito ao uso de terra identificada, incorporada ou em processo de incorporação ao programa.

Buscam condições de sobrevivência com a possibilidade do retorno ao campo, sendo que o perfil desta população é em grande parte de baixo nível de escolaridade, com pouco acesso a novas tecnologias e dificuldade em adquirir novos conhecimentos devido a sua trajetória cultural (FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.314).

Diante deste panorama sociocultural dos assentados, destaca-se a necessidade da realização de uma assistência técnica efetiva, para que eles possam conhecer novas técnicas e possibilidades no modo de trabalhar na agricultura.

2.2 Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo “José Gomes da Silva” (Fundação ITESP)

De acordo com a Fundação do Instituto de Terras do Estado de São Paulo (2013), em 15 de março de 1991, o então governador Fleury editou o Decreto nº 33.133, que em outros pontos, criava o Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP), que assumiu as atribuições do Departamento de Assentamento Fundiário (DAF) e do Departamento de Regularização Fundiária (DRF) e unificando as atividades de assentamento e regularização fundiária num mesmo órgão, entretanto com proteção da cidadania, sendo este subordinado pela Secretaria de Estado da Justiça e da Defesa da Cidadania (SJDC). Sendo acrescidas ao ITESP as ações de mediação de conflitos fundiários, capacitação de trabalhadores rurais e atendimento às comunidades de quilombos.

O Instituto de Terras tornou-se fundação em 8 de janeiro de 1999, por meio da Lei nº 10.207, sendo regulamentada pelo Decreto nº 44.294, de 4 de outubro. (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.73).

Segundo a Fundação do Instituto de Terras (2011), a criação da Fundação ITESP consolida a experiência institucional paulista na reforma agrária, iniciada no governo de Carvalho Pinto, que elevou ao Estado de São Paulo à condição de modelo nessa área. A Fundação ITESP é sucessora natural e legal de toda uma sequência de órgãos estaduais ligados às questões agrárias e fundiárias.

A Fundação ITESP, é a instituição responsável pelo planejamento e execução das políticas agrárias e fundiárias do Estado de São Paulo, assim como pelo reconhecimento das comunidades de quilombos e é vinculada à Secretaria de Estado da Justiça e da Defesa da Cidadania (SJDC) (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.11).

Conforme Instituto de Terras do Estado de São Paulo (2013), o ITESP tem como objetivo promover a democratização do acesso a terra, em benefício de trabalhadores rurais sem ou com pouca terra, quilombolas, posseiros, criando também políticas de desenvolvimento sustentável para as comunidades, com as quais atua. Mais do que uma política de reforma agrária, o ITESP procura atuar de modo social, permitindo a busca da cidadania desses trabalhadores, com vistas ao desenvolvimento humano, social e econômico.

De acordo com a Fundação do Instituto de Terras (2011), as principais atividades estão nos assentamentos rurais, onde presta assistência técnica a mais de 10,2 mil famílias em 172

assentamentos rurais e atua tanto na implantação de projetos de assentamentos, na abertura de estradas, perfuração de poços, como no desenvolvimento dessas comunidades, por meio do fornecimento de calcário, mudas, sementes, pequenos animais, reflorestamento, educação ambiental e construção de equipamentos para o apoio à organização das famílias. Está presente em 54 municípios que possuem assentamentos rurais, a maior parte dos assentamentos está na região do Pontal do Paranapanema.

Também auxilia na regularização fundiária, com a regularização de áreas urbanas e rurais. As ações de regularização fundiária do ITESP encontram-se em 82 municípios. De 1995 para cá foram concedidos mais de 25 mil títulos de domínio, em parceria com prefeituras e com a Procuradoria Geral do Estado, por meio do Programa Minha Terra (FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS, 2011).

Do mesmo modo na formação e capacitação dos assentados, onde fornece acesso a conhecimentos especializados sendo estes, um importante instrumento para o desenvolvimento dos assentamentos rurais. A compreensão das características, fragilidades e potenciais das unidades de produção familiares, assim como o gerenciamento adequado das unidades produtivas e de empreendimentos cooperativos, conhecimentos sobre as cadeias produtivas e os sistemas de produção e comercialização podem contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais onde o ITESP atua. A promoção da cidadania e o fortalecimento da agricultura familiar são o pano de fundo destas ações, com vistas ao desenvolvimento e inclusão social das famílias assentadas e quilombolas (FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS, 2011).

Da mesma forma, a Fundação do Instituto de Terras (2011), atua junto a quilombos onde presta assistência técnica para mais de mil famílias quilombolas em 14 municípios, são 24 comunidades remanescentes de quilombos reconhecidas pelo ITESP, seis delas já tituladas.

A Fundação ITESP labora na mediação de conflitos e busca a pacificação do campo, realizando a identificação e acompanhando desses conflitos fundiários no Estado de São Paulo (FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS, 2011).

2.3 Assentamento Rural Reunidas - Promissão - SP

Assentamento rural é um conjunto de unidades de produção agrícola que foi criado por uma política governamental, com o objetivo de reordenar o uso da terra para o benefício de trabalhadores rurais sem terra.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), por meio da Portaria nº 80, de 24 de abril de 2002, traz o seguinte conceito:

“[...] unidade territorial obtida pelo Programa de Reforma Agrária do Governo Federal, ou em parceria com os Estados ou municípios, por desapropriação; arrecadação de terras públicas; créditos fundiários, para receber em várias etapas, indivíduos selecionados pelos programas de acesso à terra”.

A Fazenda Reunidas estava localizada no município de Promissão-SP, com o desenvolvimento da pecuária na região. Os sitiantes de pequenas áreas eram forçados a vender as suas terras por preços mínimos, em decorrência da estratégia de invasão praticada pelos fazendeiros, que soltavam suas grandes quantidades de bois, para se alimentar em terras vizinhas, destruindo cercas e plantações (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.177).

Em meados de 1986, a fazenda foi desapropriada pelo governo federal, após a realização de vistoria técnica que confirmou a sua situação improdutiva. Essa foi a oportunidade de muitos dos antigos sitiantes retornarem a terra, agora organizados para reivindicar a criação de um assentamento (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.177).

De acordo com a Câmara Municipal de Promissão (2007), a fazenda “Reunidas” foi desapropriada pelo Governo Federal em Junho de 1986. Após o Decreto de desapropriação, em novembro do mesmo ano, ocorreu a entrada na área de um grupo de 44 famílias, que permaneceram acampadas as margens da BR 153 até novembro de 1987, quando houve a emissão na posse pelo INCRA.

Dois dias depois, entrou na área um grupo proveniente da região de Campinas com aproximadamente 350 famílias, que permaneceram provisoriamente acampadas em área de 0,5 ha. Em Março de 1.988 começaram a entrar na Fazenda as 607 famílias inscritas e selecionadas de 16 municípios da região. Incluindo-se neste local as 44 famílias que estavam acampadas (CÂMARA MUNICIPAL DE PROMISSÃO, 2007).

Em março de 1988, com a emissão da posse, à Comissão de Seleção de Beneficiários, composta por representante dos sindicatos de trabalhadores rurais da região, representantes das prefeituras municipais, da sociedade civil e do Departamento de Assentamento Fundiário (DAF), selecionou e assentou aproximadamente 530 famílias cadastradas de 16 municípios da região e mais as 44 famílias do acampamento inicial, que não fizeram parte do processo de seleção (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.179).

De acordo com a Câmara Municipal de Promissão (2007), a entrada se deu em áreas provisórias de moradia e de plantio distribuídas por toda a Fazenda, já que a mesma encontrava-se parcialmente ocupada por gado do ex-proprietário e arrendatários.

Em Junho de 1989 teve início à demarcação dos lotes de plantio, concomitantemente ocorreu a entrada de parte do Grupo de Campinas (103 famílias) na Gleba denominada Fazenda São João. Em Dezembro, 546 lotes haviam sido demarcados restando apenas os da gleba ocupada (CENTRO DE ESTUDOS E CULTURAS DO MUNDO RURAL, 2012).

Somente em 1990, foi finalizada a demarcação dos lotes, contemplando 629 famílias sendo 502 delas inscritas pelos sindicatos rurais e 127 provenientes de cinco acampamentos provisórios das regiões de Birigui, Lins, Penápolis, Limeira, José Bonifácio e Promissão, que se formaram ao longo desse tempo. A gleba foi dividida em seis setores, denominados agrovilas, batizados de acordo com a procedência das famílias (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.179).

Em Janeiro de 1990, novo acampamento surgiu com 15 famílias que vieram da Fazenda Santo Antônio do Paraíso. Em setembro de 1990 após acordo entre INCRA/DAF/SINDICATOS envolvidos e acampados, houve a assimilação pelo projeto das 118 famílias acampadas. As famílias da região que passaram pelo processo de seleção foram em sua maioria meeiros de café, pequenos arrendatários, aposentados, mensalistas de fazendas e volantes. As famílias provenientes dos acampamentos foram sua maioria, funcionários da indústria e comércio que tiveram passado ligado ao meio rural (CÂMARA MUNICIPAL DE PROMISSÃO, 2007).

Atualmente, Reunidas é dividido em sete grandes agrovilas, somando 637 famílias, num total aproximado de 5mil pessoas (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.180).

As agrovilas são: Agrovila São Pedro, Agrovila de Penápolis, Agrovila de Birigui, Agrovila de José Bonifácio, Agrovila de Campinas, Agrovila Central e Agrovila dos 44 e mais cinco pequenas agrovilas, denominadas: Agrovila do Cintra, Agrovila de Santa Luzia, Agrovila de São Bento, Promissãozinha e Agrovila dos 12. Não existem fronteiras entre as

agrovilas, a alta produtividade e a tradição faz esse assentamento ser considerado um modelo (CENTRO DE ESTUDOS E CULTURAS DO MUNDO RURAL, 2012).

O Assentamento Reunidas levou desenvolvimento econômico significativo para o município de Promissão, que causou um impacto na região pelo elevado número de famílias ali assentadas. É o maior assentamento do Estado de São Paulo, ocupando área de mais de 17 mil hectares. Conta com cinco escolas públicas estaduais que oferecem o ensino fundamental e uma escola de ensino médio. Responde atualmente por uma diversidade na produção, que abrange cereais, frutas, legumes, leite, hortaliças em cultivo tradicional e em estufas, cultivo do bicho-da-seda, produção de doces e compotas pela agroindústria familiar (INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p.180).

Cada família tem um lote médio de oito hectares. A maioria comercializa sua produção e tem seus próprios compradores. Diariamente chegam caminhões vindos de cidades próximas como Lins, Marília, São José do Rio Preto, Bauru, entre outras, para o escoamento da produção. Algumas famílias preferem vender sua produção na feira livre de Promissão (CÂMARA MUNICIPAL DE PROMISSÃO, 2007).

2.4 Empresa de Agricultura Familiar

A chamada agricultura familiar é constituída por pequenos e médios produtores representados na imensa maioria de produtores rurais no Brasil, que gera renda e emprego para milhares de pessoas, o que passa a denominá-la de empresa familiar.

Segundo Moreira Junior (1999), empresa familiar é uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias onde dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

A empresa familiar constitui uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo. Embora não haja estatísticas precisas e semelhantes, todos os dados permite arriscar dizer, que a maioria das empresas existentes em qualquer economia do mundo é controlada e dirigida por núcleos familiares (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as próprias empresas familiares admitem que a sua natureza familiar seja apenas mais uma característica da empresa, que influência inúmeros campos organizacionais. Essa conscientização estimula de maneira

adequada outros administradores a começarem a perceber esse aspecto diferencial das empresas familiares.

Segundo Ward (2003) que realizou uma pesquisa para a Revista HSM Management, os fatores que apontam os motivos pelos quais o fundador de uma empresa familiar quer preservá-la, são por ordem de importância oferecer uma oportunidade para os filhos, dando a eles possibilidade de independência, controle do seu futuro e autonomia, conservar o legado, gerar uma tradição, uma história e fincar raízes, manter unida a família, para que ela trabalhe junto, fortalecer laços familiares, criar vantagem econômica e riquezas, assegurar a renda e projetos pessoais depois da aposentadoria, proteger empregados leais, garantir segurança econômica da família, beneficiar a sociedade.

Desta forma, é essencial que seus líderes abandonem antigas formas de pensar e agir, ancoradas no passado e se esforcem para fomentar uma cultura orientada para as mudanças, mas isso não significa sacrificar valores familiares.

Donatti (1999), aponta tal processo em três pontos principais, primeiro a família, onde estão envolvidas questões emocionais, que devem ser resolvidas sem comprometer o futuro da empresa, segundo a propriedade, distinguindo herança de sucessão e terceiro a profissionalização dos que conduzirão os negócios. O processo de profissionalização na empresa familiar deve ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de gestão das atividades e esforços organizacionais adotados, vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

O processo de profissionalização nas empresas familiares assume práticas administrativas menos racionais, modernas e especializadas, acarretando por vezes a falta de contratação profissional externa a família e a empresa. Por outro lado, quando este fator efetivamente acontece é importante a integração destas pessoas contratadas no meio da administração familiar (LODI 1993).

Tal profissionalização pode representar como afirma Ward (2003), duas grandes responsabilidades, a primeira, diz respeito ao processo de delegação de responsabilidades e a segunda referencia-se ao grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização.

Pádua (2004), destaca que toda empresa familiar deve estabelecer, implementar e controlar suas diretrizes e estratégias apoiadas em um modelo de gestão formalizada, decisões mais racionais, um quadro de recursos humanos competente, um programa de ações minimizadoras de conflitos entre a família e a empresa.

Conforme Bethlem (1994), no Brasil há vários exemplos de empresas familiares bem sucedidas, tais como: Grupo Votorantin, Agrocere, Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, Klabin, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Artex, Perdigão, Lojas Pernambucanas entre outras.

Segundo pesquisa realizada por Rodrigues (2000), para a Revista Você S/A, demonstra o panorama nacional da empresa familiar sendo que são geradoras de 2 milhões de empregos formais diretos, participação do PIB em 12% do segmento agronegócios, 34% da indústria, 54% de serviços, excluindo as estatais que já estão privatizadas e as multinacionais, 95% das maiores empresas são familiares sendo a maioria na segunda geração, seu perfil varia desde a padaria ou tinturaria da esquina, às grandes corporações.

Para a empresa familiar ser bem sucedida é necessário que haja um espírito empreendedor entre todos os componentes desta empresa.

O espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição, mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. O balanço entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável. Saber fixar metas e objetivos globais e localizar os meios adequados para “chegar lá”, da melhor maneira possível. Isso significa estratégia (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Chiavenato (2008), o empreendedor precisa saber definir o seu negócio, conhecer profundamente o cliente, suas necessidades e aspirações, definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com assuntos de produção, *marketing* e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e de oportunidades.

O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, assume riscos e responsabilidades e inova continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Um dos grandes desafios da empresa familiar é encarar a necessidade de renovação organizacional continuada do seu pessoal, da sua cultura e dos seus sistemas.

O estágio mais crítico nesses processos de mudanças conforme Ehlers (2004), é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos: a família e a empresa. Quanto mais próximo, mais complicado eles ficam. Os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso. Portanto, percebe-se que o grande desafio do empresário de micro e pequeno

porte, têm sido conviver com a sua frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda.

Para Aquino (2002), as mudanças rápidas são mais assustadoras para empresas familiares, muitas vezes por estas viverem “engessadas” em suas tradições por adotarem uma cultura que privilegia a estabilidade e em algumas ocasiões, pelo paternalismo que rege suas relações, seus proprietários em geral são avessos a riscos e os sucessores hesitam em desafiar a filosofia ou o estilo de gestão vigente. O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar sucesso e o amadurecimento no mercado, é sem dúvida, o diferencial entre as empresas familiares que fracassam e as que triunfam.

Muitas vezes, este processo está ligado ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais e ao estilo de administração de seus líderes (principalmente no caso dos fundadores), geralmente muito centralizado e voltado para uma gestão personalista. Isso costuma promover dificuldades para enfrentar a profissionalização do seu pessoal e atrasa tanto a mudança de geração como o desenvolvimento dos instrumentos de direção, necessários para facilitar essa mudança, promover sua melhoria competitiva (planejamento estratégico, planos de *marketing*, gestão financeira, recursos humanos e planos de qualidade) e estimular uma progressiva descentralização, graças à existência de adequados sistemas de gestão e de desenvolvimento permanente pessoal (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAS, 2007, p. 30).

Conforme Cohn (1991), alguns autores comentam que a sucessão familiar possui seis pontos focais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório.

Para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa familiar é importante que os atuais proprietários e seus futuros sucessores tenham em mente que o planejamento sucessório não busca afastar a família da administração da empresa, nem tampouco abandonar princípios que a acompanham desde a sua fundação, mas sim obter uma gestão mais eficaz podendo dar continuidade aos negócios e ao crescimento da empresa familiar (COHN, 1991).

2.5 Tomada de Decisão

Segundo Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), a gestão do empreendimento rural, compreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações, que derivam destas decisões, não são tratadas de forma satisfatória na literatura nacional e internacional.

Os trabalhos existentes nesta área estão, quase sempre, restritos aos aspectos financeiros e econômicos da gestão do empreendimento rural (custos, finanças e contabilidade). Tradicionalmente, a questão da gestão da propriedade rural, especialmente aquela de menor porte, é abordada de forma muito compartimentada e específica (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

O ato de planejar é decisório no âmbito político, científico e técnico, por atribuir princípios, que o distinguem de outras atividades como: a condução de tomada de decisões (princípio da finalidade), decisões que visam à execução de ações racionais (princípio da racionalidade), o conhecimento objetivo da realidade, para estabelecer alternativas de ação (princípio da objetividade ou neutralidade), a coordenação dos objetivos visados (princípio da coerência ou unidade), a obtenção da visão global dos aspectos relacionados ao problema no sentido de espaço e tempo (princípio da integralidade ou universalidade), consideração de períodos de tempo ou prazos para a ação prevista (princípio da previsão), os agentes e a ação, que visam a cooperação dos interessados (princípio da participação), a flexibilização, permitindo controle e revisão das decisões anteriormente tomadas, para atingir os propósitos visados (princípio do dinamismo ou continuidade) (ALMEIDA, 2006).

Desta forma, o planejamento não se limita a fazer planos, mas é um processo que persiste durante a ação e ainda depois que ela se realiza, para controlar e revisar os resultados obtidos, face às previsões feitas e as novas circunstâncias que se apresentam.

2.6 Milho (*Zea mays* L.)

De acordo com Equipe CPT Cursos Presenciais (2011) o milho (*Zea mays* L.) é sem dúvida um dos cereais mais cultivados no mundo e responsável pelo fornecimento de matéria-

prima para a indústria, tanto na agricultura familiar quanto nas grandes empresas agropecuárias.

Originário da América Latina, o milho (*Zea mays* L.) é uma das gramíneas mais cultivadas, porque produz grãos de elevado valor nutritivo, é muito empregada na alimentação humana e principalmente na dos animais. Como elemento integrante das rações balanceadas, é um dos fatores mais importantes na produção de carne, leite, ovos, além de outros alimentos de origem animal.

Figura 1 – Milho (*Zea mays* L.)



Fonte: Portal da Transparência Alimentar, 2012.

Figura 2 - Plantação de Milho (*Zea mays* L.)



Fonte: Portal News Comex, 2008.

Conforme o Ministério da Agricultura (2013), o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de milho (*Zea mays* L.), totalizando 53,2 milhões de toneladas na safra 2009/2010.

O estudo das projeções de produção do cereal, realizado pela Assessoria de Gestão Estratégica do MAPA, indica aumento de 19,11 milhões de toneladas entre a safra de 2008/2009 e 2019/2020. Estima-se que a produção em 2019/2020, deverá ser de 70,12 milhões de toneladas e o consumo em 56,20 milhões de toneladas. Esses resultados indicam que o Brasil deverá fazer ajustes no seu quadro de suprimentos para garantir o abastecimento do mercado interno e obter excedente para exportação, estimado em 12,6 milhões de toneladas em 2019/2020. Número que poderá chegar a 19,2 milhões de toneladas (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2013).

A CONAB (2013) relata que a produção nacional de milho (*Zea mays* L.), primeira safra na atual temporada de 2013 é estimada em 34.835 mil toneladas, comparando-se com o ocorrido em 2012, 33.867,1 mil toneladas, representando um acréscimo de 2,9%. A combinação desses fatores proporcionará uma safra recorde de milho (*Zea mays* L.) no Brasil de 79.077,9 mil toneladas, representando uma evolução de 8,4% na safra 2012/2013 em relação à obtida no ano anterior.

A produção de milho (*Zea mays* L.), no Brasil tem-se caracterizado pela divisão da produção em duas épocas de plantio. Os plantios de verão, ou primeira safra, são realizados na época tradicional, durante o período chuvoso, que varia entre final de agosto, na região Sul, até os meses de outubro/novembro, no Sudeste e Centro-Oeste (no Nordeste, esse período ocorre no início do ano). Mais recentemente, tem aumentado a produção obtida na safrinha, ou segunda safra. A safrinha refere-se ao milho (*Zea mays* L.) de sequeiro, plantado extemporaneamente, em fevereiro ou março, quase sempre depois da soja (*Glycine max* L.), precoce predominantemente na região Centro-Oeste e nos Estados do Paraná e São Paulo (EMBRAPA, 2006).

Verifica-se um decréscimo na área plantada no período da primeira safra, em decorrência da concorrência com a soja (*Glycine max* L.), o que tem sido parcialmente compensado pelo aumento dos plantios na safrinha. Embora realizados em uma condição desfavorável de clima, os plantios da safrinha são conduzidos dentro de sistemas de produção, que gradativamente são adaptados a essas condições, o que tem contribuído para elevar os rendimentos das lavouras dessa época (EMBRAPA, 2006).

Segundo a Embrapa (2006), o plantio do milho na época adequada, embora não tenha nenhum efeito no custo de produção, seguramente afeta o rendimento e conseqüentemente o lucro do agricultor. Para a tomada de decisão quanto à época de plantio, é importante conhecer os fatores de riscos, que tendem a ser minimizados quanto maior eficiente for o planejamento das atividades relacionadas à produção. O agricultor tem que estar consciente de que a chance de seu sucesso deve-se a seu planejamento, e que este depende de vários elementos, dentre eles os riscos climáticos a que está sujeito.

A cultura do milho (*Zea mays* L.) adapta-se a diferentes sistemas de produção, devido à grande produção de fitomassa, sendo fundamental em programas de rotação de culturas em sistemas de plantio direto (EMBRAPA, 2008).

De acordo com o Agriannual (2013), a segunda safra de milho no Brasil há tempos deixou de ser um cultivo com vantagens meramente técnicas. Estas continuam existindo, como os benefícios da rotação de culturas para quebrar os ciclos de pragas e doenças, controle

de ervas invasoras, melhores condições de solo, etc. Mas a safrinha ganhou importância econômica, propiciando melhor exploração das máquinas e benfeitorias e a utilização de mão de obra disponível. A dupla captação de receita, obtida com as duas colheitas é muito conveniente.

2.7 Crotalária (*Crotalus* sp.)

Figura 3 - Vagens da Crotalária (*Crotalus* sp)



Fonte: Sementes Caiçara, 2013.

Figura 4 – Crotalária (*Crotalus* sp)



Fonte: Fotolog, 2009.

O nome crotalária (*Crotalus* sp.) se refere ao som de chocalho das vagens secas, semelhante ao da cascavel (*Crotalus durissus*). Sendo conhecidas cerca de 550 espécies, muitas são herbáceas, anuais ou perenes, havendo espécies arbustivas. As flores geralmente são amarelas, às vezes estriadas com vermelho, dispostas em racemos vistosos. O principal uso da crotalária (*Crotalus* sp.) é na rotação de culturas, na adubação verde e na cobertura do solo, por serem plantas pouco exigentes e com grande potencial de fixação biológica de nitrogênio (SILVA; MENDES; KAGEYAMA, 2012).

A crotalária (*Crotalus* sp.) é uma leguminosa com ciclo anual, de porte alto de 2 a 3m e fibrosa. Apresenta crescimento inicial rápido e um importante efeito supressor e/ou

alelopático as invasoras. Desenvolvem-se em solos químicamente pobres e com baixo teor de matéria orgânica e produz elevada massa, adaptando-se bem ao cultivo em diferentes regiões. Pode ser cultivada solteira, consorciada com o milho ou intercalada com culturas perenes. Desenvolve-se bem em solos argilosos a franco-arenosos, arejados e não tolera encharcamentos (SARTORI et al., 2011).

A principal vantagem desta espécie é a sua velocidade inicial de crescimento, promovendo rápida cobertura do solo. Além disso, é eficiente no controle de nematóides (SARTORI et al., 2011).

Conforme Kappes (2011), a crotalária é pouco exigente em água, ambas as espécies podem trazer diversos benefícios ao sistema produtivo agrícola, dentre os quais podemos destacar: a adubação verde com grande potencial de produção de biomassa; fácil e rápida decomposição; melhoria das qualidades físicas, químicas e biológicas do solo; fornece palhada suficiente para uma boa cobertura do solo, contribui na prevenção de erosões e no manejo de plantas daninhas; eficiente na fixação biológica do nitrogênio atmosférico; reciclagem de nutrientes e descompactação do solo, graças ao seu sistema radicular agressivo; pode ser utilizada em consórcios com culturas anuais ou perenes; excelente alternativa para programas de rotação de culturas e redução de populações de nematóides no solo.

Os adubos verdes aumentam o teor de matéria orgânica, desenvolvem as camadas superiores os elementos nutritivos, que as raízes absorvem e foram encaminhadas para a parte aérea, melhoram a estrutura do solo, retêm os nutrientes que seriam perdidos por lixiviação, fixa o nitrogênio atmosférico e ao se decompor no solo, faz uma adubação nitrogenada, que não custa um centavo ao trabalhador (MALAVOLTA; GOMES; ALCARDE, 2002, p 52).

Conforme Malavolta, Gomes e Alcarde (2002), relatam que há casos em que o adubo verde fixou 150 a 160 quilos de nitrogênio por hectare. Há mesmo um caso em que, levando-se em consideração apenas a parte aérea, foram fixados cerca de 330 quilos de nitrogênio por hectare. Dado o preço do fertilizante, só o nitrogênio fixado justificaria, na maior parte a adubação verde.

2.8 Feijão (*Phaseolus vulgaris* L.)

O feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) é um dos mais importantes componentes da dieta alimentar do brasileiro, por ser reconhecido como uma excelente fonte proteica, além de

possuir bom conteúdo de carboidratos, vitaminas, minerais, fibras e compostos fenólicos com ação antioxidante que podem reduzir a incidência de doenças. A maioria das cultivares de feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) apresenta em torno de 25% de proteína, que é rica no aminoácido essencial lisina, mas pobre nos aminoácidos sulfurados. Essa deficiência, contudo, é suprida pelo consumo dessa leguminosa com alguns cereais, especialmente o arroz (*Oryza sativa* L.), o que torna a tradicional dieta brasileira, o arroz (*Oryza sativa* L.) com feijão (*Phaseolus vulgaris* L.), complementar, no que se refere aos aminoácidos essenciais (EMBRAPA, 2005).

Figura 5 - Plantação de Feijão (*Phaseolus vulgaris* L.)



Fonte: df rural, 2011.

Figura 6 – Feijão (*Phaseolus vulgaris* L.)



Fonte: Agro-Cim, 2009.

Basicamente, há três épocas indicadas para o plantio: nas águas, na seca e no inverno. O feijão das águas é plantado em setembro, outubro e novembro. Já o feijão da seca é semeado em janeiro, fevereiro e início de março, enquanto o feijão de inverno, plantado em maio, junho e início de julho, apresenta uma desvantagem: para vingar, a lavoura precisa ser irrigada (SILVA; MENDES; KAGEYAMA, 2009).

O feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) é cultivado em praticamente todo o território nacional, porém grande parte da produção está concentrada em apenas dez Estados como: Paraná, Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Goiás, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará, Pernambuco e Pará. Estes são responsáveis por praticamente 85% da produção nacional, atingindo anualmente cerca de 3,0 milhões de toneladas. Os dois gêneros de feijões cultivados

no Brasil são *Phaseolus* e o *Vigna*, sendo que o primeiro é mais cultivado na região Centro Sul (carioca e preto), e o segundo na região Norte/Nordeste (macaçar/caupi) (UNIFEIJÃO, 2014).

De acordo com o Agriannual (2011), a agricultura familiar, era responsável por 70% da oferta interna de alimentos e 67% da produção de feijão (*Phaseolus vulgaris* L.), que conta com apoio da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, na comercialização, através da compra do excedente da produção, pagando o Preço Mínimo de Garantia, fixado em R\$80,00 a saca de 60 kg.

Mas conforme o Agriannual (2012), o valor da garantia oferecido pelo governo será 10% menor que na safra anterior em todas as regiões produtoras, sendo a saca de 60 kg de R\$ 80,00 passa a valer R\$ 72,00.

Para a safra 2012/2013 de produção o preço do feijão – preto (*Phaseolus vulgaris* L.) deve ser atraente, devido à redução da oferta doméstica no ciclo anterior, os estoques do governo estão baixos e o câmbio não favorece a importação (AGRIANUAL, 2013).

A CONAB (2013), afirma que 49% da produção do feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) primeira safra foi colhida na Região Sul, com destaque para o Estado do Paraná que colheu 31,5% da produção brasileira. Na Região Sudeste destacam-se Minas Gerais e São Paulo, que produziram 16,1 e 12,9% da produção brasileira. Juntos, os três estados são responsáveis por 60,2% da oferta de feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) primeira safra. Apesar da queda de área no Brasil chegar a 7,3%, a melhora na expectativa de produtividade, que deve ser 17,4% maior do que 2011/12, o que permite estimar a produção total de feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) de segunda safra em 1.158,5 mil toneladas, representando um crescimento de 8,9%.

No atacado paulista o produto extra novo, nota 9.0, está cotado em média a R\$ 233,50/60 kg, apresentando uma expressiva diferença de preços em relação aos demais tipos. Esta oscilação de valores deve-se à boa demanda frente a pouca oferta do grão seco, sem defeitos e com baixa umidade. Já para os lotes de mercadoria comercial com elevada umidade, dentre outros defeitos, as cotações seguem estáveis e sem interesse pelos compradores (CONAB, 2013).

A época de plantio muito apreciada pelos pequenos agricultores, apesar do perigo de chover pouco é a partir de março. Eles enfrentam esse perigo com o cultivo consorciado com o milho (*Zea mays* L.) (já em processo de maturação), que cria um microclima favorável aos feijoeiros. Evidentemente, a escassez de chuvas pode ser corrigida pela irrigação, prática pouco usada pelos pequenos produtores. Este plantio resulta no chamado “feijão da seca”, também denominado, em algumas áreas de “feijão do tempo” (VIEIRA; VIEIRA, 1995).

Conforme Vieira e Vieira (1995), a vantagem é que a colheita é feita praticamente livre de chuvas, possibilitando a obtenção de grãos de ótima qualidade. A desvantagem é a escassez e a má distribuição de chuvas que ocorre com frequência, provocando baixas produções, e, o período é mais favorável para o ataque da cigarrinha-verde (*Empoasca kraemeri*) e maior problema com o vírus do mosaico dourado do feijoeiro (VMDF).

2.9 Viabilidade Econômica

É o estudo das características de um empreendimento ou atividade, que busca traduzir o fato de que os custos e esforços gastos para a sua implantação e funcionamento são compensados, de forma vantajosa, pelas receitas e benefícios auferidos, no decorrer de um prazo conveniente aos seus promotores. Nos mercados tradicionais, a viabilidade econômica reflete um valor atual do fluxo de caixa do empreendimento ou atividade cogitada, superior aos correspondentes às outras opções de investimento ou ação.

Para Gitman (2010), na análise de qualquer projeto se faz necessário uma abordagem de viabilidade econômico-financeira. Para isso, é importante o entendimento do “*timing*” dos fluxos de caixa destes, ou seja, o valor do dinheiro no tempo, que é baseado na idéia de que uma unidade monetária, hoje vale mais do que uma outra, que será recebida em uma data futura. Isso explica porque deseja-se receber o quanto antes e pagar o mais tarde possível uma determinada quantia que não será reajustada ao longo do tempo.

2.10 Análise Financeira

A análise financeira se constitui numa das questões mais importantes dentro do processo administrativo e de gestão de qualquer organização, por possuir objetivos, que focalizem lucros financeiros ou não. É importante reconhecer a relevância da contabilidade de custos sob o aspecto de um processo, que visa à otimização dos limitados recursos disponíveis para que qualquer organização possa prosperar.

A gestão de empresas rurais é focalizada geralmente nos fatores do trabalho agrícola, zootécnico e agroindustrial, concentrando técnicas de produção e conceitos operacionais das atividades específicas desenvolvidas.

Para Gitman (2010), contabilidade de custos é o processo de usar os princípios da contabilidade geral, para registrar os custos de operação de um negócio de tal maneira que, com os dados de produção e das vendas, se torne possível à administração utilizar as contas, para estabelecer os custos de produção e distribuição, tanto por unidade como pelo total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das outras diversas funções do negócio, com a finalidade de obter operação eficiente, econômica e lucrativa.

A dimensão da importância de um sistema de custos dentro de uma empresa rural irá variar de acordo com o grau de complexidade das atividades desenvolvidas, bem como da estrutura administrativa e operacional existente.

Marion e Santos (2008), destacam que os objetivos da correta dimensão do sistema gerador de informações sobre os custos refletem no seu papel relevante como ferramenta básica para a tomada de decisão em qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas, ou seja, entre custos e receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócios.

Para uma correta tomada de decisão é importantíssimo e essencial ter consciência dos custos e despesas necessários para a realização de um novo empreendimento.

Despesa é todo o gasto que a organização precisa ter para obter uma receita, como por exemplo: os salários, água, luz, telefone, impostos, aluguéis pagos e etc. Para a contabilidade, uma despesa representa uma diminuição do ativo e aumento do passivo; e assim como as receitas provocam um aumento do patrimônio líquido, as despesas, diminuem o valor do mesmo.

Conforme a Receita Federal (2013), são operacionais as despesas não computadas nos custos, necessárias à atividade da empresa e à manutenção da respectiva fonte produtora. As despesas operacionais admitidas são as usuais ou normais no tipo de transações, operações ou atividades da empresa, entendendo-se como necessárias as pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa (RIR/1999, art. 299 e seus §§ e PN CST n o 32, de 1981).

A depreciação de bens do ativo imobilizado corresponde à diminuição do valor dos elementos classificados, devido seu desgaste pelo uso, ação da natureza ou obsolescência.

De acordo com o Anexo I da IN SRF n ° 162, de 1998, NCM Posição 8701, a depreciação de bens do ativo imobilizado corresponde à diminuição do valor dos elementos

ali classificáveis, resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza ou obsolescência (RECEITA FEDERAL, 2013).

As receitas são todos os recursos provenientes da venda de mercadorias ou de uma prestação de serviços, sendo que nem todos são oriundos de vendas ou prestação de serviços, como por exemplo: aluguéis, rendimentos de uma aplicação financeira, juros e etc.

Receita Bruta é o total bruto de vendas mais prestação de serviços realizada no período, onde estão inclusos os impostos e contribuições sobre vendas, os quais pertencem ao governo, às devoluções que são as vendas canceladas e que ainda não foram subtraídas e os abatimentos ocorridos no período, que deverão ser diminuídos também.

A Receita Federal (2013), relata que a receita bruta compreende o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado auferido nas operações de conta alheia, excluídas as vendas canceladas, as devoluções de vendas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados, destacadamente do comprador ou contratante e dos quais o vendedor dos bens ou prestador dos serviços seja mero depositário.

Conforme o IBGE (2013), entende-se como receita líquida da empresa a receita bruta proveniente da venda de produtos e serviços, da revenda de mercadorias mais crédito-prêmio de IPI deduzidos dos impostos incidentes sobre as vendas, ou seja, aqueles que guardam proporcionalidade com o preço de venda (ICMS, PIS/PASEP sobre faturamento, COFINS, etc.), IPI, vendas canceladas, abatimentos e descontos incondicionais.

2.11 Análise Vertical

A Análise Vertical consiste na determinação dos percentuais dos grupos ou contas do balanço patrimonial, em relação ao valor total do ativo ou passivo. Determina também a proporcionalidade do demonstrativo do resultado em relação à Receita Líquida de Vendas.

Segundo o Portal da Educação (2012), o principal objetivo da análise vertical é mostrar a importância de cada conta na demonstração financeira a que pertence e pode ser feita em qualquer demonstração financeira. Entretanto, ela alcança sua plenitude quando efetuada na Demonstração do Resultado do Exercício. Assim, a porcentagem de participação de cada conta de receita, custos e despesas tem influência direta sobre a porcentagem do lucro líquido.

A redução do lucro líquido de um período para outro pode resultar do aumento indesejado de algum item de despesas, problemas irregulares que é facilmente observada através da análise vertical (PORTAL DA EDUCAÇÃO 2012).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) foi instituída em 15 de dezembro de 1976 através do artigo 187 da Lei nº 6.404 e tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2014).

A Demonstração do Resultado do Exercício inicia-se com o valor da receita operacional bruta ou receita bruta de vendas. A este valor são somadas outras receitas e subtraídos custos e despesas, chegando-se, finalmente, ao lucro líquido do exercício (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

A Receita Federal (2014), refere que o lucro líquido do período de apuração é a soma algébrica do lucro operacional, dos resultados não operacionais e das participações, e deverá ser determinado com observância dos preceitos da lei comercial (RIR/1999, art. 248). Ao fim de cada período de apuração do imposto (trimestral ou anual), o contribuinte deverá apurar o lucro líquido, mediante elaboração do balanço patrimonial, da demonstração do resultado do período de apuração e da demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, com observância das disposições da lei comercial (RIR/1999, art. 274).

A Lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve (SEBRAE, 2011).

3 MATERIAL E MÉTODOS

O material e dados utilizados no presente trabalho são relativos à safra de 2012, obtidos pela coleta de informações dos técnicos agrícolas que realizam acompanhamento técnico através do Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP) em um lote de um assentado localizado no Assentamento Reunidas, no município de Promissão, no Estado de São Paulo

O referido lote possui uma área total de 19,36 hectares, sendo a área útil de 19,00 hectares. A mão de obra disponível é de três pessoas, sendo composta pelo casal e o filho de 30 anos de idade, enquadrando-se como 100% familiar.

As atividades agrícolas realizadas neste lote foram: milho (*Zea mays* L.) no verão e crotalária (*Crotalus* sp.) no inverno. O plantio da crotalária (*Crotalus* sp.) consorciada com o milho (*Zea mays* L.) em grão foi feito em 18,15 hectares da propriedade e em área arrendada de 36,3 hectares plantou-se somente milho (*Zea mays* L.), num total de 54,45 hectares.

A partir da compilação dos dados obtidos, a metodologia aplicada foi um estudo de caso que proporcionou a elaboração de planilhas dos custos fixos e custos variáveis da propriedade, sendo analisado a viabilidade de aumentar a lucratividade da renda familiar.

Após orçamentação dos custos, consolidou-se o status de um planejamento a ser implantado por 12 meses, sendo realizado um comparativo dos custos e receitas antes e após implantação da nova cultura.

A proposta de análise e do acompanhamento de desempenho econômico financeiro e consequentemente da viabilidade econômica do negócio, está fundamentada nas “Normas

Brasileiras de Contabilidade - estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis, conforme anexo da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade - CFC Nº 1.121 de 28.03.2008, D.O.U.: 01.04.2008”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após estudos agronômicos realizados pelos técnicos do ITESP, concluiu-se que a viabilidade agronômica de cultivar o feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) na propriedade, como cultura adicional, sendo semeada de fevereiro a março e consorciado com o milho (*Zea mays* L.) em sua fase de maturação e a colheita realizada em época praticamente livre de chuvas, promove a possibilidade de se obter grãos de ótima qualidade.

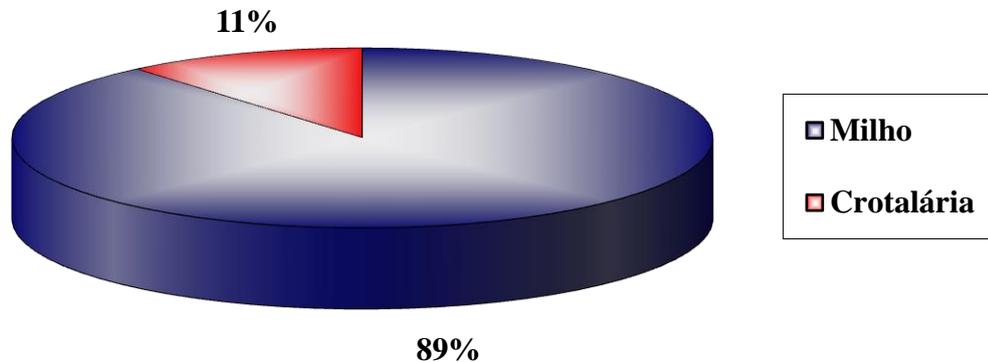
Desta forma, foi proposta a alteração do atual procedimento de plantio onde se rotaciona apenas milho (*Zea mays* L.) e crotalária (*Crotalus* sp.) (situação A), para a inclusão no manejo o plantio do feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) (situação B).

No presente trabalho, o produto bruto do milho (*Zea mays* L.) foi calculado para a safra anual 2012, com a área cultivada de 54,45 hectares e produtividade de 121 sacas·ha⁻¹, com o preço de R\$ 22,80 por saca, gerando uma receita de R\$150.216,66.

A crotalária (*Crotalus* sp.) que era cultivada em 18,15 hectares, passou a ser cultivada em 8,15 hectares, com produtividade de 173 kg·ha⁻¹, com o preço de R\$ 6,00 o quilo e receita de R\$ 8.459,70. E o feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) teve o seu cultivo implantado em 10 hectares, com produtividade de 25 sacas·ha⁻¹, com o preço de R\$ 168,39 a saca, com receita de R\$ 42.097,50.

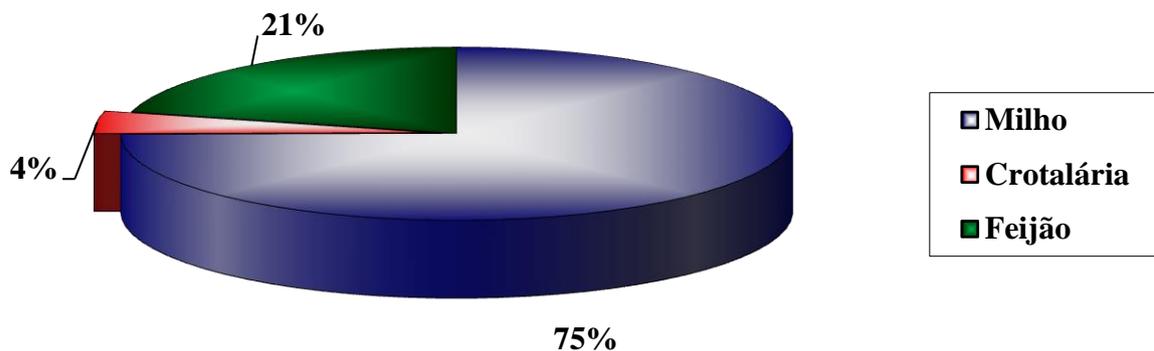
Nos gráficos 7 e 8 a seguir, pode-se observar a receita gerada em porcentagem por cada cultura produzida, antes (situação A duas culturas) e após (situação B três culturas) e um aumento de R\$31.717,50 (aproximadamente 15,8%) na receita bruta da situação B em relação à situação A.

Figura 7 - Gráfico da receita gerada em porcentagem na produção de duas culturas



Fonte: A autora.

Figura 8 - Gráfico da receita gerada em porcentagem na produção de três culturas



Fonte: A autora.

Para a correta tomada de decisão, é essencial ter conhecimento dos custos e despesas necessários para o novo empreendimento.

Os custos fixos e variáveis fazem parte do produto final, pois sem estes custos não há possibilidade de iniciar a produção.

Devido à inserção da cultura do feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) no ciclo produtivo ocorreu um acréscimo de 6,92% no custo com uso de herbicida; deste modo 25% do gasto mensal da situação B é com herbicidas. Já na situação A 71% dos custos mensais são com o arrendamento de terra.

As despesas foram classificadas em despesas operacionais e despesas financeiras. As despesas operacionais são os gastos necessários para realizar a operação de produção, como

mão de obra terceirizada (que obedece a sazonalidade da safra), combustível, manutenção de máquinas e equipamentos e funrural. As despesas financeiras são os gastos com empréstimo e juros.

Na situação B demonstra um aumento na despesa com combustível na ordem de 13,49% em comparação com a situação A. Essa diferença de gasto ocorreu devido o aumento do consumo de combustível utilizado na cultura de feijão.

Deve-se considerar que devido ao aproveitamento de máquinas e equipamentos na situação A (duas culturas) e na situação B (três culturas), para os cálculos da manutenção foi usada à metodologia de rateio entre as culturas.

De acordo com o Anexo I da IN SRF n ° 162, de 1998, NCM Posição 8701, a depreciação de bens do ativo imobilizado corresponde à diminuição do valor dos elementos ali classificáveis, resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza ou obsolescência (Receita Federal, 2013). Deste modo a depreciação anual será de R\$16.425,00.

Aplicando-se metodologias de análise financeiras sobre a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) concluem-se os seguintes resultados:

Conforme a Tabela 1 que representa a análise evolutiva vertical, na situação A o consolidado das duas culturas proporciona uma margem operacional bruta (MOB) na casa dos 51,33%, o que significa que para cada R\$1,00 de receita R\$0,51 é lucro bruto, e uma margem operacional líquida (MOL) de 33,38% o que significa que para cada R\$1,00 de receita R\$0,33 é lucro líquido.

Considerando-se que para o exercício das duas culturas há um gasto total (custo e despesas) no montante de R\$ 112.617,93 e um lucro líquido de R\$ 56.438,43, o que resulta na taxa de retorno (ROI, *return on investment*) de 50%.

A análise evolutiva vertical (Tabela 1) demonstra o resultado do exercício (DRE) e análise vertical, consolidado três culturas da situação B que proporciona uma margem operacional bruta (MOB) na casa dos 57,33%, o que significa que para cada R\$1,00 de receita R\$0,57 é lucro bruto, e uma margem operacional líquida (MOL) de 41,36% o que significa que para cada R\$1,00 de receita R\$0,41 é lucro líquido.

Considerando-se que para o exercício das três culturas há um gasto total (custo e despesas) no montante de R\$ 117.743,66 e um lucro líquido de R\$ 83.030,20, a taxa de retorno (ROI, *return on investment*) é de 70,52%.

Tabela 1- Análise evolutiva vertical

SITUAÇÃO: A	Total (R\$)	Análise Vertical
Receitas	169.056,36	100,00%
CMV	82.279,03	48,67%
LUCRO BRUTO	86.777,33	51,33%
Despesas operacionais	12.889,70	7,62%
LAJIR	73.887,63	43,71%
Despesas financeiras	1.024,20	0,61%
Depreciação	16.425,00	9,72%
LUCRO LÍQUIDO	56.438,43	33,38%

SITUAÇÃO: B	Total (R\$)	Análise Vertical
Receitas	200.773,86	100,00%
CMV	85.673,87	42,67%
LUCRO BRUTO	115.100,00	57,33%
Despesas operacionais	14.620,59	7,28%
LAJIR	100.479,40	50,05%
Despesas financeiras	1.024,20	0,51%
Depreciação	16.425,00	8,18%
LUCRO LÍQUIDO	83.030,20	41,36%

Fonte: A autora.

Ao analisar os resultados e considerando-se a força de trabalho (três homens horas trabalhadas) conclui-se que a produtividade da situação B é 34% maior que a Situação A, o que corrobora com a situação anteriormente analisada (lucratividade). A Tabela 2 demonstra a lucratividade mensal por força de trabalho, considerando o 13º salário.

Tabela 2 - Lucratividade mensal por força de trabalho considerando o 13º salário

	Situação A		Situação B	
	(R\$)	(%)	(R\$)	(%)
Lucro Líquido Anual	56.438,43	33,38%	83.030,20	41,36%
Lucro Líquido Mensal	4.703,20	2,78%	6.919,18	3,45%
Lucro Mensal por homens horas trabalhadas	1.447,14	0,86%	2.128,98	1,06%

Fonte: A autora.

A Tabela 3 demonstra a lucratividade gerada em cada cultura da situação B, já como citado acima esta é a situação com melhor viabilidade econômica e agrônômica comprovada.

Tabela 3 - Lucratividade gerada em cada cultura da situação B

	Milho (R\$)	Crotalaria (R\$)	Feijão (R\$)
Receitas	150.216,66	8.459,70	42.097,50
CMV	79.068,81	1.520,40	5.084,65
LUCRO BRUTO	71.147,85	6.939,30	37.012,85
Despesas operacionais	10.217,71	2.454,67	1.948,21
LAJIR	60.930,14	4.484,63	35.064,64
Despesas financeiras	1.024,20	0,00	0,00
Depreciação	5.475,00	5.475,00	5.475,00
LUCRO LÍQUIDO	54.430,94	(990,37)	29.589,64

Fonte: A autora.

Embora a cultura da crotalaria (*Crotalus* sp.) apresente números negativos, no decorrer do ano safra ela representa uma renda por homens horas trabalhadas, na qual somado as outras atividades mantém a unidade familiar de certa forma em equilíbrio.

5 CONCLUSÕES

Deste modo, pode-se afirmar que é viável economicamente o planejamento realizado, devendo ser cultivado nesta unidade de produção agrícola as culturas de milho (*Zea mays* L.), feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) e crotalária (*Crotalus* sp.), aumentando a lucratividade no fim do ano safra e proporcionando um solo mais fértil para a próxima produção de milho (*Zea mays* L.).

Assim conclui-se que a crotalária (*Crotalus* sp.) mesmo não gerando lucro, consorciada com o milho (*Zea mays* L.) é uma excelente opção de melhoria das características físicas, químicas e biológicas do solo, que permite uma primazia para a próxima safra e auxilia no aumento da produtividade.

O cultivo do feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) tem um custo de produção reduzido, gera lucratividade viável e permite que a unidade de produção agrícola familiar não se torne uma propriedade monopolizada e fragilizada às adversidades climáticas que podem ocorrer durante a safra.

Com esta forma de manejo a produção do feijão da seca (*Phaseolus vulgaris* L.) mantém o produtor menos vulnerável, permite que haja trabalho durante todo o ano safra e o aumento da lucratividade para toda a família e conseqüentemente promove a sua melhora na qualidade de vida, sustentabilidade e perenidade do seu agronegócio.

REFERÊNCIAS

- AGRIANUAL 2011. **Anuário da Agricultura Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2011. p. 285-286.
- AGRIANUAL 2012. **Anuário da Agricultura Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2012. p. 292.
- AGRIANUAL 2013. **Anuário da Agricultura Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2013. p.289-290.
- AGRO-CIM. **Feijão como alternativa**. 2009. Disponível em: <<http://www.agrocim.com.br/noticia/feijao-como-alternativa.html>>. Acesso em: 06 mar. 2014
- ALMEIDA, F. M.. **Planejamento Agrícola**. Departamento Gestão e Tecnologia Industrial. UNESP/Botucatu, 2006. Disponível em: <<http://www.lawinter.com/planejamento1.htm> >. Acesso em: 22 ago. 2013.
- AQUINO, C.. **Reinventar a empresa familiar**. 2002. Disponível em: <<http://www.netmarket.com.br/gerencial/panorama.html>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- BATALHA, M. O; BUAINAIN, A. M; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. (orgs). **Gestão integrada da agricultura família**. São Carlos: Edufscar, 2005, p.43-65.
- BETHLEM, A. S.. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.
- CÂMARA MUNICIPAL DE PROMISSÃO. **Assentamento Reunidas e Dandara**. 2007. Disponível em: <<http://camarapromissao.sinoinformatica.com.br/wfrCamara.aspx?Tipo=dandara>>. Acesso em: 26 fev. 2014.
- CASILLAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. p.270. TRADUÇÃO: VERTICE TRANSLATE.
- CENTRO DE ESTUDOS E CULTURAS DO MUNDO RURAL. **Festa dos 25 Anos do Assentamento Reunidas – Promissão – SP**. 2012. Disponível em: <<http://www.cecmundorural.com.br/?p=747>>. Acesso em: 10 mar. 2014
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.281.
- COHN, M.. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991. 255p.
- CONAB- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Acompanhamento da safra brasileira de grãos - 2012/2013: Décimo levantamento- julho 2013**. Brasília: Conab, 2013. 29 p. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_07_09_09_04_53_boletim_graos_junho__2013.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2014

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE NBC T 1 - **Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis**. Brasília, 2008.

DF RURAL. **Produtores de feijão começam a investir em novas culturas**. Distrito Federal, 2011. Disponível em: <<https://dfrural.wordpress.com/tag/feijao/>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. V. 1, nº 10, 3º trimestre, São Paulo, 1999.

EHLERS, M. G.. **Empresa Familiar**: refletindo sobre sucessão. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresa/familiar.htm>>. Acesso em: 12 out. 2013.

EMBRAPA- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Cultivo do Feijão da Primeira e Segunda Safra na Região Sul de Minas Gerais**. Brasília, 2005.

Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Feijao/FeijaoPrimSegSafraSulMG/#ie>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

———. **Cultura do Milho**. Brasília, 2006. Disponível em:

<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Milho/CultivodoMilho_2ed/>. Acesso em: 02 out. 2013.

———. **Manejo da cultura do Milho**. Brasília, 2008. Disponível em:

<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Milho/CultivodoMilho_4ed/manejomilho.htm>. Acesso em: 03 mar. 2014.

EQUIPE CPT (Minas Gerais). **Vantagens do plantio de milho pelo sistema de plantio**

direto. Cpt: CURSOS PRESENCIAIS, Viçosa, p.01-50, 08 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.cptcursospresenciais.com.br/artigos/agricultura/tecnicaagricola/vantagens-do-plantio-de-milho-pelo-sistema-de-plantio-direto-spd/>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

FOTOLOG. **Crotalária**. 2009. Disponível em:

<<http://www.fotolog.com/ednadokim/43106338/>>. Acesso em 06 mar. 2014.

FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Fundação Itesp**: sua história e realizações. São Paulo: Itesp, 2013. p.304.

FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE TERRAS. Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania. **ITESP**. 2011. Disponível em:<<http://www.itesp.sp.gov.br/itesp/#1>>. Acesso em: 15 mar. 2014

GITMAN, L. J.. **Princípios de Administração Financeira**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conceito das variáveis selecionadas**. Brasil, 2013. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/conceito.shtm>>. Acesso em: 17 nov. 2013.

KAPPES, C. **Utilizações e benefícios da crotalária na agricultura.** Panorama Rural, São Paulo, n., p.1, maio 2011. Disponível em: <<http://www.panoramamarural.com.br/noticia.aspx?id=2416&edic=147>>. Acesso em: 02 out. 2013.

LODI, J. B.. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998. p.3.

MALAVOLTA, E.; GOMES, F.P.; ALCARDE, J. C.. **Adubos e Adubações.** São Paulo: Nobel, 2002. p.200.

MARION, J. C.; SANTOS, G. J. **Administração de custos na agropecuária.** São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Milho.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/milho>>. Acesso em: 08 out. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Portaria MDA nº 80 de 24/04/2002. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=184224>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de empresas familiares de pequeno porte em São Paulo.** Dissertação (Mestrado de Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PÁDUA, A. D.. **Empresa familiar.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE).** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Análise Vertical.** Campo Grande - MS, 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/25052/analise-vertical>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA ALIMENTAR. **Milho transgênico pode fazer mal para saúde; dados são revelados pela Monsanto após ação judicial.** 2012. Disponível em: <<http://transparenciaalimentar.wordpress.com/>>. Acesso em: 05 mar. 2014

PORTAL NEWS COMEX. **No PR, produtores mantém área de plantio de milho apesar da queda nos preços.** 2008. Disponível em: <http://www.newscomex.com.br/mostra_noticia.php?codigo=13980>. Acesso em: 06 mar. 2014.

RECEITA FEDERAL. **Despesas operacionais.** Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr335a347.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2013.

_____. **Lucro Líquido:** Determinação. Brasil, 2014. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr306a307.htm>>.
Acesso em: 19 abr. 2014.

RODRIGUES, O.. Habilidades indispensáveis para se trabalhar em uma empresa familiar.
Você S/A, São Paulo, v. 22, p.60-66, abr. 2000.

SARTORI V. C.; RIBEIRO R. S.; SCUR L.; et al. (Orgs.). **Cartilha para Agricultores: Adubação verde e compostagem:** Estratégia de manejo do solo para conservação das águas. Caxias do Sul – RS. 2011. Disponível em:
<http://www.ucs.br/site/midia/arquivos/Adubação_e_Compostagem_2.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2014.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante. Brasília, 2011.

SEMENTES CAIÇARA. **Crotalária Spectabilis.** 2013. Disponível em:
<<https://sementescaicara.ambienteseguro.net/-crotalaria-spectabilis>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

SILVA, B. B; MENDES, F. B. G.; KAGEYAMA, P. Y.. **Desenvolvimento econômico, social e ambiental da agricultura familiar pelo conhecimento agroecológico:** Crotalária. USP, São Paulo, n., p.01-05, 2012. Disponível em:
<<http://www.lcb.esalq.usp.br/extension/DESAAFCA/crotalarias.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

_____. **Desenvolvimento econômico, social e ambiental da agricultura familiar pelo conhecimento agroecológico:** Feijão. USP, São Paulo, n., p.01-04, 2009. Disponível em:
<<http://www.lcb.esalq.usp.br/extension/DESAAFCA/feijao>>. Acesso em: 03 de mar. 2014.

UNIFEIJÃO. **Feijão do Brasil: Histórico da Produção.** Disponível em:
<http://unifeijao.com.br/site2013/feijao_brasil.php?txt=1>. Acesso em: 03 mar. 2014.

VIEIRA, C.; VIEIRA, R. F.. Épocas de plantio do feijão e proposta de nomenclatura para designá-las. **Revista Ceres**, Viçosa, n., p.680-687, 22 maio 1995. Disponível em:
<<http://www.ceres.ufv.br/CERES/revistas/V42N244P06295.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

WARD, J. L.. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, São Paulo, V. 6, nº 41, p. 114-121, nov./dez. 2003.

Botucatu, 08 de agosto de 2014.

Michele Reche Nascimento

De Acordo:

Prof. Ms. Ana Paula Zimbardi Lombardi
Orientador (a)

Prof. Ms. Edson Aparecido Martins
Co- Orientador (a)

Prof. Dr. Osmar Delmanto Júnior
Coordenador do Curso de Agronegócio