

## **GESTÃO DA ATIVIDADE LEITEIRA NA REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA**

Alan Junior Dalla Costa, UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

[alanjunior@unochapeco.edu.br](mailto:alanjunior@unochapeco.edu.br)

Celso Galante, UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ.

[galante@unochapeco.edu.br](mailto:galante@unochapeco.edu.br)

Tiago Francisco de Camargo, UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

[Tiago.Camargo@unochapeco.edu.br](mailto:Tiago.Camargo@unochapeco.edu.br)

Antônio Zanin, UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ.

[Zanin@unochapeco.edu.br](mailto:Zanin@unochapeco.edu.br)

Sady Mazzioni, UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ.

[sady@unochapeco.edu.br](mailto:sady@unochapeco.edu.br)

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi verificar como ocorre a gestão da atividade leiteira na região Oeste de Santa Catarina, buscando identificar se os produtores utilizam controles contábeis para gerir a atividade leiteira. Os procedimentos metodológicos caracterizam a pesquisa como descritiva, de caráter documental e levantamento de dados. Já a abordagem do problema é quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário aplicado a 44 propriedades rurais nos municípios de São Lourenço do Oeste, Saltinho, São Bernardino, Campo Erê e Novo Horizonte. Quanto à representatividade da atividade leiteira, verificou-se que representa 61,36% como a principal fonte de renda das propriedades. Os resultados gerais deste estudo demonstram a carência do uso de controles contábeis ou financeiros na atividade leiteira, sendo este um obstáculo que impede o proprietário rural de obter informações mais exatas que o auxilie para a tomada de decisões, impossibilitando assim, que o produtor saiba exatamente o retorno que esta atividade está gerando.

**Palavras-chave:** Atividade leiteira. Controles. Decisões.

## **1 Introdução**

A atividade leiteira é um setor econômico significativo para o crescimento do Estado de Santa Catarina e o uso de controles contábeis e gerenciais são instrumentos que servem de suporte para os gestores rurais, permitindo que os agricultores acompanhem o desenvolvimento da atividade leiteira, tanto nos processos produtivos quanto no retorno econômico e financeiro.

De acordo com o Ministério da Agricultura (2015), a bovinocultura brasileira ocupa a segunda colocação de maior rebanho efetivo no mundo, desenvolvendo com principais atividades as cadeias produtivas de carne e de leite. A atividade está presente em todos os estados brasileiros, sendo impulsionada por fatores como clima tropical e a extensão territorial do país, cuja criação ocorre majoritariamente em pastagens, com uma movimentação financeira estimada em R\$ 67 bilhões.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o 2º trimestre de 2015 comparado ao mesmo período de 2014, apresentou uma queda na aquisição de leite por parte dos laticínios em todas as regiões do país, com exceção da região Sul que apresentou aumento de 1,3%. Especificamente na região Sul, o Paraná registrou queda e verificou-se aumento nos demais estados. No estado de Santa Catarina, o volume de leite cru aumentou em 7,1%, comparado ao primeiro trimestre de 2014.

Prigol e Simioni (2014) apontaram que nas pequenas propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina, as limitações de terra e de capital representam importantes restrições para a produção de excedentes que poderiam ser destinados a comercialização, podendo levar ao aumento na remuneração da mão de obra familiar e consequente aumento de seu capital.

Diante do exposto, apresenta-se o problema de pesquisa: Quais os procedimentos para gestão da atividade leiteira são utilizados na região Oeste de Santa Catarina? O objetivo do estudo foi de analisar os procedimentos utilizados para gestão da atividade leiteira na região Oeste de Santa Catarina.

Justifica-se a importância do estudo da atividade, pois segundo dados do Ministério da Agricultura (2014) o agronegócio brasileiro representa aproximadamente 23% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, sendo a pecuária responsável por aproximadamente 30% deste total.

## **2 Revisão da literatura**

A revisão da literatura apresenta assuntos relacionados a cadeia produtiva da atividade leiteira e a gestão das propriedades rurais, sendo estes a base do estudo.

### **2.1 Cadeias produtiva**

A cadeia produtiva é dividida em etapas até sua formação, iniciando na alimentação do gado leiteiro, até o produto ser industrializado pelos laticínios, e entregue ao consumidor final. Segundo Bittencourt et al., (2011), a cadeia produtiva pode ser definida como o conjunto de técnicas utilizadas na transformação de matérias-primas em produto final e na sua conseguinte comercialização.

Para Pires (2011), cadeia produtiva, é geralmente mencionado para referir-se a um conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial, cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si, como elos da mesma corrente, onde, segue uma sequência lógica ao longo de todo o ciclo produtivo de um determinado produto.

Estruturalmente a cadeia de valor de uma unidade empresarial, se compõe de atividades estratégicas as quais são exercidas por seus respectivos componentes funcionais, incluindo desde os fornecedores das matérias-primas básicas, até os consumidores finais. Portanto, compreender as atividades estratégicas, pelo menos as mais relevantes dentro da cadeia de valor, levará à compreensão dos custos e à fonte de diferenciação dos produtos, em relação aos concorrentes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

De acordo com Schubert e Waquil (2014), é fundamental o entendimento do agricultor rural em observar dimensões que reflitam na atividade, tais como, os custos de produção, a produtividade, escala, preços, seguros agrícolas, financiamentos, contratos, qualidade, competitividade, entre outros. Tais fatores influenciam na tomada de decisões sobre como enfrentar o mercado, por fim, demonstra o resultado econômico e social dos agricultores, e por consequência, toda a cadeia produtiva.

Não são apenas os agricultores que devem analisar essas etapas, também os laticínios, de acordo com Schubert e Waquil (2014), precisam realizar as análises de consumo, exportações, produtividade, preço e a organização do setor, além disso, relações econômicas, políticas e sociais devem ser abordadas. Sendo assim, é

importante que os laticínios prosperem nos negócios, para que os produtores recebam um valor justo pela matéria-prima fornecida.

Conforme Diel et al., (2014), devido ao aumento do consumo urbano, a cadeia produtiva propõe o surgimento de empresas na atividade do agronegócio, além de interessantes resultados econômico-financeiros que fortalecem as empresas para um melhor desempenho frente ao mercado.

Há etapas que devem ser seguidas e verificadas, que vão desde o plantio de pastagens que alimentarão o gado para que produza o leite, até o consumidor final do produto. De acordo com Batalha (2011, p. 10) “o sistema agroindustrial pode ser considerado como um conjunto de atividades que levam para a produção de produtos agroindustriais, desde a aquisição dos insumos como sementes, adubos e máquinas agrícolas, até a formação do produto final, como queijos, biscoitos e massas”.

## **2.2 Gestões de propriedades rurais**

É fundamental que o empresário conheça os custos das atividades desenvolvidas, para avaliar os custos em relação às receitas obtidas, o retorno obtido em comparação aos investimentos realizados (ZANIN et al. 2014). Breitenbach (2014) argumenta que muitas propriedades rurais demonstram escassez de recursos, baixa produção e nenhuma agregação de valor, provocando a descapitalização dos agricultores e, em alguns casos, a venda da sua propriedade. O motivo indicado, em especial, é a falta de acesso e de uso inadequado à informação e a falta de acesso às novas técnicas e tecnologias de produção, tornando o seu processo produtivo obsoleto, principalmente no que diz respeito às informações da gestão de suas propriedades rurais.

De acordo com Breitenbach (2014), tem se notado que a assistência técnica prestada por profissionais na área rural é a mesma utilizada nos empreendimentos urbanos. O modelo predominante para gerenciar, trata os estabelecimentos, tanto urbanos quanto rurais, com uma dinâmica única, com os mesmos métodos e técnicas. Independentemente do tamanho da propriedade rural, não é errado considerá-la como uma empresa, pois o objetivo final desta também é o lucro, sendo assim, precisam ser gerenciadas da maneira correta.

Rodrigues et al. (2011) destacam que os produtores que não possuem terras e recursos financeiros suficientes, acesso à tecnologia e capacidade de gerenciamento,

serão excluídos da atividade, visto que são motivos essenciais para que possam crescer e serem competitivos. Já Breitenbach (2014) observara que a baixa escolaridade dos agricultores, o despreparo para a gestão rural, além da falta de profissionais qualificados e dispostos a prestarem serviços de gestão rural eficiente constituem-se nos principais desafios da gestão rural.

Zanin et al. (2014) identificaram as características da estrutura e gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina, demonstrando que 54% das propriedades rurais pesquisadas não possuíam controles significativos e que existe carência do uso de controles contábeis, fragilidades da estrutura organizacional e principalmente do processo de continuidade das propriedades rurais pesquisadas.

### **3 procedimentos metodológicos**

A pesquisa possui característica descritiva, que de acordo com Gil (2002, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Os procedimentos da pesquisa são de caráter documental. Gil (2002, p. 45) descreve que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa”.

A abordagem do problema é quantitativa, que segundo Raupp e Beuren (2012, p. 92), “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

A coleta dos dados deu-se por meio da aplicação de questionário composto de perguntas fechadas, para 44 proprietários rurais dos municípios catarinenses de São Lourenço do Oeste, Saltinho, São Bernardino, Campo Erê e Novo Horizonte. A amostra foi definida por acessibilidade, a partir de informações fornecidas por um laticínio localizado no município de São Bernardino – SC. A análise dos dados considerou a frequência absoluta e a frequência relativa. A apresentação dos resultados foi realizada por meio de Tabelas, considerando as características das propriedades e as informações gerenciais dos proprietários que desenvolvem a atividade leiteira.

### **4 Análises dos resultados**

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados em Tabelas. A primeira pergunta buscou identificar o tamanho das propriedades pesquisadas, conforme se verifica na Tabela 1.

Tabela 1 – Área das propriedades

Área	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 10 hectares	12	27,27%
Acima de 10 até 20 hectares	17	38,64%
Acima de 20 até 30 hectares	9	20,45%
Acima de 30 até 40 hectares	2	4,55%
Mais que 40 hectares	2	4,55%
Não responderam	2	4,55%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Observou-se por meio da Tabela 1, que a maioria das propriedades pesquisadas são de pequeno porte, com área até 30 hectares, e somente 9% possuem área maior. Quanto à escolaridade dos proprietários, 29 proprietários (65,91%) não concluíram o ensino básico, que contempla da 1ª a 8ª série. Constatou-se que 10 proprietários (22,73%) concluíram o ensino médio, 5 proprietários (11,36%) não concluíram o ensino médio e nenhum proprietário frequentou ou concluiu o ensino superior.

Já em relação à escolaridade das proprietárias, verificou-se que 25 agricultoras (56,82%) não concluíram o ensino básico. Constatou-se ainda que 8 agricultoras (18,18%) concluíram o ensino médio e somente uma agricultora (2,27%) possui o ensino superior completo.

Na sequência, buscou-se identificar a representatividade financeira da atividade leiteira para a estrutura familiar, conforme evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2 – Representatividade financeira da atividade leiteira

Financeiramente, a atividade leiteira é:	Frequência absoluta	Frequência relativa
A principal fonte de renda familiar	27	61,36%
Uma parte da renda, não a mais importante	14	31,82%
Apenas um auxílio na renda familiar	3	6,82%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Por meio da Tabela 2, verifica-se que a atividade leiteira é a principal fonte de recursos financeiros da família em 27 propriedades (61,36% da amostra). Em outras 14 propriedades (31,82%) a atividade leiteira representa uma parte da renda, mas existem outras atividades mais importantes na composição da renda familiar. E somente em 3 propriedades (6,82%) a atividade leiteira é apenas um auxílio na renda, não influenciando significativamente nos ganhos familiares.

Verificou-se, também, que 18 proprietários (40%) possuem apenas a atividade de leite na propriedade como forma de renda. Em algumas propriedades, existem outras fontes de receitas: membros da família trabalham fora da propriedade (5 casos); cultivo das lavouras (4 casos); agricultores aposentados (4 casos); criação de gado de corte (3 casos).

O tempo de envolvimento com a atividade leiteira das propriedades pesquisadas estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tempo na atividade leiteira

Tempo na atividade	Frequência absoluta	Frequência relativa
10 a 20 anos	22	50,00%
21 a 30 anos	15	34,09%
31 a 40 anos	2	4,55%
Mais que 40 anos	2	4,55%
Não responderam	3	6,82%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Conforme se visualiza na Tabela 3, 22 proprietários (50%) estão desempenhando a atividade em período de 10 a 20 anos; 15 proprietários (34,09%) entre 21 e 30 anos; e os demais possuem pelo menos 31 anos de experiência na produção leiteira. Os proprietários estão envolvidos há bastante tempo com a atividade, conhecendo os principais processos produtivos.

A pergunta seguinte, buscou identificar as perspectivas dos produtores rurais entrevistados em relação à atividade leiteira.

Tabela 4 – Perspectivas com a atividade leiteira

Quais as perspectivas com a atividade leiteira?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Pretende permanecer na atividade	21	36,84%
Pretende investir para aumentar a produção	5	8,77%
Deseja investir em outras atividades	3	5,26%
Não vê os filhos na continuidade da atividade	10	17,54%
A atividade não está dando retorno financeiro esperado	9	15,79%
Ao parar de trabalhar, os filhos continuarão na atividade	4	7,02%
Se surgir interessados, irá vender a propriedade	3	5,26%
Não responderam	2	3,51%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Por meio da Tabela 4, verifica-se que alguns proprietários assinalaram mais de uma opção. Observou-se que 21 agricultores (36,84%) pretendem continuar na atividade, enquanto tiverem condições de trabalhar. Para 10 proprietários (17,54%), os filhos não demonstram interesse na continuidade da atividade leiteira, devido às dificuldades em se manter na área rural ou pelo fato de já não residirem mais na

propriedade. Identificou-se que 9 proprietários (15,79%) não pretendem investir na atividade, devido a insatisfação com o retorno financeiro, principalmente pela elevação significativa dos custos com insumos nos últimos anos. Os resultados são preocupantes, pois poderá haver descontinuidade da atividade no longo prazo, podendo ocorrer desabastecimento do produto, se essa tendência for generalizada.

Na sequência, indagou-se sobre a existência de controles financeiros utilizados na gestão da atividade, conforme se verifica na Tabela 5.

Tabela 5 – Existência de controle financeiro

Existe controle financeiro mensal?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não é realizado controle significativo	15	31,25%
É feito um controle de gastos	24	50%
Controle de caixa, gastos nas etapas do processo	3	6,25%
Separa contas da atividade leiteira de outras atividades	6	12,5%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Visualiza-se por meio da Tabela 5, que 24 proprietários (50%) informaram realizar algum controle sobre os gastos na atividade leiteira. Identificou-se que 15 proprietários (31,25%) manifestaram não realizar controle significativo para a tomada de decisões. Alguns agricultores mencionam que não realizam controle escrito, porém sabem quanto é gasto na atividade, já outros informaram não ter conhecimento de quanto é gasto na atividade.

A Tabela 6 demonstra os procedimentos adotado para registro dos gastos.

Tabela 6 – Métodos utilizados para controle de gastos

Qual método utilizado para o controle de gastos?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Informal	6	13,04%
Anota em um caderno	25	54,35%
Possui contador próprio	1	2,17%
Planilha eletrônica	0	0,00
Outros	2	4,35%
Não faz	11	23,91%
Não responderam	1	2,17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Por meio da Tabela 6, visualiza-se que 25 proprietários (54,35%), utilizam anotações em cadernos, registrando gastos com insumos, veterinários, entre outros. Observou-se que 6 proprietários (13,04%) não possuem registros físicos de seus gastos, mas admitem possuir controle sobre os mesmos. Outros 11 proprietários (23,91%) não fazem nenhuma anotação ou registro e não sabem informar sobre o comportamento dos gastos.

Os resultados indicam a fragilidade gerencial dos proprietários, não permitindo que o produtor tenha condições de avaliar o que gastou em cada etapa da produção, separando os gastos da atividade dos demais, tais como: gastos com pastagem, rações, fretes, entre outros.

A Tabela 7 demonstra o interesse dos proprietários em implantar um tipo de controle para melhor gerir suas atividades.

Tabela 7 – Interesse dos proprietários na implantação de controles

Possui interesse na implantação de controles?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Controle de caixa, com gastos nos processo	4	8,89%
Não tem interesse em implantar	26	57,78%
Um controle para cada atividade da propriedade	4	8,89%
Controles que permitam apurar resultados	10	22,22%
Não responderam	1	2,22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

De acordo com a Tabela 7, 26 proprietários (57,78%) não tem interesse em implantar controles que permitam apurar resultados mais significativos com os gastos em cada etapa da atividade leiteira. Outros 10 proprietários (22,22%) possuem interesse em implantar controles que permitam apurar resultados que os auxiliem na tomada de decisões. Alguns agricultores comentaram que estão satisfeitos no modelo que usam atualmente, alegando que suprem a demanda de informações necessárias para tomar suas decisões. Alguns dos proprietários participaram de palestras ou treinamentos, porém direcionadas à qualidade do leite, manutenção de equipamentos, manejo do gado leiteiro ou pastagens. Apenas um agricultor indicou receber treinamento relacionado a questão financeira.

Na sequência, questionou-se sobre os principais problemas existentes para o desenvolvimento da atividade leiteira, conforme se verifica na Tabela 8.

Tabela 8 – Principais problemas no desenvolvimento da produção leiteira

Problemas para desenvolver a atividade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Custo de produção elevado	32	49,23%
Mão de obra	4	6,15%
Preço pago por litro baixo	26	40,00%
Outros	1	1,54%
Não responderam	2	3,08%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

De acordo com os entrevistados, o custo de produção é o principal problema que os agricultores enfrentam para desenvolver a atividade, conforme apontado na Tabela 8.

Para 32 proprietários entrevistados (49,23%), o elevado custo para a produção reflete significativamente no resultado financeiro. Outro fator importante é o baixo preço pago por litro, defasado em relação ao aumento do preço dos insumos.

Por ser uma atividade que exige dos agricultores muito esforço físico e acompanhamento diário no processo de coleta de leite, a mão de obra também foi identificada como um problema enfrentado. O mercado de leite é um negócio que exige bastante empenho dos proprietários.

Por último, questionou-se sobre uma avaliação da atividade leiteira, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Avaliação do negócio da produção leiteira

A produção leiteira é um negócio:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ótimo	2	4,55%
Bom	15	34,09%
Regular	20	45,45%
Ruim	4	9,09%
Não responderam	3	6,82%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Por meio da Tabela 9, verifica-se que dentre os 44 proprietários entrevistados, 20 (45,45%) entendem que a produção leiteira é um negócio “regular”, 15 proprietários (34,09%) avaliam o negócio como “bom” e 4 proprietários (9,09%), consideram a atividade um negócio “ruim”.

Na percepção de alguns proprietários, o leite é uma atividade considerada como das mais rentáveis no agronegócio, quando praticada com o manejo adequado dos animais e fazendo um planejamento controlado de seus gastos. Por outro lado, alguns consideram como uma atividade instável, pois no preço pago por litro oscila durante o ano, o que acaba sendo uma barreira para os agricultores que tem interesse em novos investimentos.

Os resultados indicaram que a atividade leiteira pode ser lucrativa, desde que ocorra o acompanhamento dos gestores rurais em todos os processos, seja no âmbito da produção ou na utilização de controles contábeis e gerenciais. É importante que o produtor registre os gastos de cada etapa da produção, para avaliar o resultado da atividade. Porém notou-se uma carência na utilização de controles por parte dos agricultores. Dentre as prováveis preocupações apenas com os processos produtivos, por ser uma atividade que necessita de um acompanhamento e esforço físico diário.

## 5 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

Diante da problemática apresentada em identificar quais os procedimentos utilizados para gestão da atividade leiteira na região Oeste de Santa Catarina, verificou-se que essa atividade é a principal fonte de renda na maioria das propriedades, representando 61,36% do total da amostra. Porém destacou-se a carência no uso de registros contábeis, que seja capaz de apurar resultados mais exatos das movimentações, em que grande parte dos produtores entrevistados, ou seja, 54,35%, ainda utilizam o método de anotar em cadernos os gastos realizados.

Verificou-se também que o leite é a única atividade geradora de renda para 18 proprietários, ou seja 40%. Considerada por muitos proprietários como a atividade rural mais rentável atualmente, a atividade leiteira está crescendo, porém poderia ser maior. Dos proprietários, 32, ou seja 49,23%, apontam o custo de produção muito alto. Ainda, 26, ou seja, 40% acham o preço pago por litro abaixo do esperado e visualizam como problema para desenvolver e investir na atividade.

O propósito apresentado da pesquisa foi verificar como ocorre a gestão da atividade leiteira nas propriedades rurais localizadas no Oeste de Santa Catarina, representadas pela amostra de produtores rurais dos municípios de São Lourenço do Oeste, Novo Horizonte, São Bernardino, Campo Erê e Saltinho. Demonstrando que, a estrutura organizacional das propriedades é principalmente constituída pela mão-de-obra familiar. Entretanto, quanto ao modo de gestão, nota-se a carência de controles contábeis e seus relatórios, no qual seria um apoio no processo de decisões e de controles na gestão da atividade.

Evidencia-se a necessidade de novas pesquisas que busquem demonstrar as dificuldades da estrutura de implementação de controles, bem como, apuração de custos mensais para saber como está a situação exata da atividade, também, discutir alternativas para que haja continuidade dos sucessores no desenvolver da atividade. Ainda, ressaltar a importância das qualificações no processo de formação dos gestores rurais, visando maior comprometimento do agricultor na gestão contábil e financeira da atividade.

### Referências

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BITTENCOURT, C. C.; MATTEI, L. F.; SANT'ANNA, P. R.; LONGO, O. C.; BARONE, F. M. A cadeia produtiva da maçã em Santa Catarina: competitividade segundo produção e packing house. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1199-1222, 2011.

BRASIL. **Ministério da Agricultura**. Produto Interno Bruto da agropecuária deve ser de R\$ 1,1 trilhão, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2014/12/produto-internobru-to-dá-agropecuária-deve-ser-de-rs-1-trilhao>>. Acesso em: 13 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Agricultura**. Bovinos e Bufalinos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos>>. Acesso em: 13 maio 2015.

BREITENBACH, R. Gestão Rural no Contexto do Agronegócio: Desafio e Limitações. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 714-731, 2014.

CARVALHO, D. M.; BARCELLOS, J. O. J. Orientação para o mercado no elo da produção de leite: como lidar com a assimetria de informação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 153-166, 2013.

COLAUTO, R; D; BEUREN, I; M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I; m (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. p. 117-144.

DIEL, F. J; DIEL, E. H; SCHULZ, S. J; CHIARELLO, T. C; SILVA, T. P; Análise de eficiência econômica financeira das empresas pertencentes ao agronegócio brasileiro. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 2, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

IBGE. **Estatística da Produção Pecuária**. Brasília, 2015. Disponível em<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couroovos\\_201502\\_publ\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couroovos_201502_publ_completa.pdf)>. Acesso em: 07 dez. 2015.

MELO, C. D; ALCÂNTARA, R. L. C. A gestão da demanda na cadeia de produção da indústria de laticínios: uma análise dos problemas e abordagens para melhoria. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 2, p. 3- 22, 2012.

PIRES, S.R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PRIGOL, K; SIMIONI, F, J. Resultados Econômicos de Propriedades Rurais Familiares na Região Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 496-505, 2014.

RAUPP, F; M; BEUREN, I; M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. p. 117-144.

RODRIGUES, M; H; S; R; SOUZA, M. P; RODRIGUEZ, T. D. M; AGUIAR, I. S; RODRIGUES, E. F. S. Análise de eficiência dos produtores de leite do município de Rolim de Moura, no estado de Rondônia. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, 2011.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir suas estratégias de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHUBERT, M. N.; WAQUIL, P. D. Análise dos Custos de Transação nas cooperativas da cadeia produtiva do leite no Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 435-449, 2014.

ZANIN, A.; OENNING, V; TRES, N.; KRUGER, S. D.; GUBIANI, C. A. 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. 09-19 2014.