



Universidade de Brasília – UnB
Campus Planaltina
Graduação em Gestão do Agronegócio

GUSTAVO HENRIQUE MACIEL DA COSTA SOARES

ANÁLISE DE UM PROGRAMA FEITO PELA EMATER:

Estudo de Caso do Programa Empreender e Inovar

Brasília-DF

2017

Gustavo Henrique Maciel da Costa Soares

ANÁLISE DO PROGRAMA FEITO PELA EMATER:

Estudo de Caso do Programa Empreender e Inovar.

Relatório apresentado a Universidade de Brasília –
UnB, como requisito parcial à obtenção do título de
bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana de Oliveira Miranda

Brasília-DF

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me deu saúde e energia para que concluir esse trabalho.

Agradeço aos meus pais, que me incentivaram todos os anos em que estive na universidade, ajudando, apoiando e ensinando a nunca desistir, e aos meus irmãos, que sempre estiveram do meu lado.

Quero agradecer também a minha namorada, pelo companheirismo, amor, carinho e paciência nesses quatro anos, em que ajudou a realizar meus sonhos.

Aos meus colegas de classe, pelo cooperativismo nos trabalhos que elaboramos durante o curso.

Agradecer a equipe Empreender e Inovar da EMATER-DF, por me passar todo o conhecimento para a elaboração desse trabalho.

A minha orientadora, pela toda a sua disposição e auxílios na elaboração deste.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. À minha Mãe, pelo o seu cuidado e dedicação, foi que deram, a esperança de seguir. Ao meu Pai, pela a sua presença, segurança e certeza que não estava sozinho nessa caminhada.

“Às vezes, a vida vai te acertar um tijolo na cabeça. Não perca a fé. Eu estou convencido de que a única coisa que me fez seguir em frente era que eu amava o que fazia.”

(Steve Jobs)

RESUMO

Um dos grandes problemas que os empreendedores enfrentam atualmente é a falta de capacidade de trabalharem com dados econômicos, a fim de saber como está o seu empreendimento para futuros investimentos. No presente trabalho, analisou-se o Programa Empreender e Inovar da EMATER-DF, que visa na inovação do produto, processos e gestão do empreendimento. O Programa é dividido em 3 etapas: Diagnóstico, Plano de Gestão e Monitoramento, além de capacitação para os participantes e os técnicos. Foi escolhido um empreendimento para estudar o seu resultado após a participação do Programa. O Empreendimento X está localizado no Distrito Federal, e iniciou as suas atividades em 2012, com produção de várias culturas. Entretanto, o morango foi a que destacou, devido à experiência do produtor em cultura de morango, o qual passou a investir ainda mais na cultura para obter bons resultados. Sobre o empreendimento foram apresentados os Custos, dentre eles Custo Fixo e Custo Variável, Fluxo de Caixa e Ponto de Equilíbrio. O resultado da análise revelou o quanto foi importante a participação do empreendimento no Programa, o qual forneceu instrumental ao produtor e mostrou o que estava acontecendo dentro do seu empreendimento. Assim, organizou-se administração, os custos e o produto. A partir dessa organização, o produtor consegue visualizar melhor como estão os índices de suas finanças e, com isso, obter maiores informações para futuros investimentos e para aumentar ainda mais o seu lucro.

Palavras-chave: Administração. Empreendedorismo. Custos. Empreendimento.

ABSTRACT

One of the major problems facing entrepreneurs today is the lack of capacity to work with economic data in order to know how your venture is for future investments. In the present work, we analyzed the Entrepreneurial and Innovation Program of EMATER-DF, which aims at product innovation, processes and project management. The Program is divided into 3 stages: Diagnosis, Management Plan and Monitoring, as well as training for participants and technicians. An enterprise was chosen to study its results after the participation of the Program. Empreendimento X is located in the Federal District, and started its activities in 2012, with production of various crops. However, the strawberry was the one that stood out, due to the experience of the producer in strawberry culture, which started to invest even more in the culture to obtain good results. On the enterprise were presented the Costs, among them Fixed Cost and Variable Cost, Cash Flow and Point of Equilibrium. The result of the analysis revealed how important the project's participation in the Program was, which provided the producer with tools and showed what was happening within their enterprise. Thus, administration, costs and product were organized. From this organization, the producer can better visualize how his financial indexes are, and thus get more information for future investments and to further increase his profits.

Keywords: Administration. Entrepreneurship. Costs. Development.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo Geral.....	11
2.2 Objetivo Específico.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 Administração	11
3.2 Empreendedorismo	12
3.3 Conceito e Classificação de Custos	13
3.3.1 <i>Conceito</i>	13
3.3.2 <i>Classificação de Custos</i>	13
3.3.3 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	15
4. METODOLOGIA	17
4.1 Método de Pesquisa	17
4.2 Técnicas de Coleta	17
5. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL	18
5.1 Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER-DF	18
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
6.1 Programa Empreender e Inovar	20
6.2 Análise do Diagnóstico Empresarial.....	23
6.3 Análise do Plano de Gestão e Monitoramento.....	26
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Classificações de Custos	14
Quadro 2 - Esquema do Custeio Direto	15
Quadro 3 - Cronograma do curso Empreender e Inovar (EMATER-DF)	21
Quadro 4 - Ações de Curto Prazo (EMATER-DF)	27
Quadro 5 - Quadro de Apoio (EMATER-DF)	28

1. INTRODUÇÃO

A administração nas empresas é essencial para que a mesma se mantenha viva no mercado. Muitas não possuem controle das suas operações básicas, e em sua gestão enfrentam dificuldades nos fatores como organização, política e finanças.

A falta da organização do produtor rural acaba por deixar o empreendimento no escuro, não sabendo claramente o quanto está sendo gasto em toda sua cadeia produtiva, para que a venda do seu produto final seja conforme os gastos. A maior parte dos produtores confiam em sua memória, não anotando nada do que foi gasto ou do que recebeu, e o custo da produção daquele produto. Muitos empreendedores não conseguem obter um bom lucro por falta de organização dentro da sua empresa e por não conhecer o mercado e as mudanças de hábitos dos clientes.

Diante dessa falta de conhecimento do mercado e de gestão na empresa, surgiu o programa Empreender e Inovar da EMATER-DF (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal), que visa auxiliar os empreendedores na inovação do seu produto, no processamento e na gestão. Por isso, esse trabalho tem como objetivo analisar o diagnóstico do programa após as implementações e o suporte que a EMATER-DF por meio do programa fez nos empreendimentos que participaram do Programa.

Foi escolhido um empreendimento para análise dos resultados após o período de duração do programa. Para preservar a identidade do empreendimento escolhido, durante o relatório terá o nome fictício *Empreendimento X*, o qual fica localizado na região do Distrito Federal. O responsável pelo empreendimento iniciou os trabalhos em 2012, onde plantava várias culturas diferentes, porém a única que se destacava era a do morango. O empreendedor tinha experiências no mercado de morangos, sendo assim, começou a investir somente nessa cultura, o que lhe trouxe bons resultados financeiros.

O empreendimento participou do Programa durante 12 (doze) meses, o qual é dividido em 3 (três) etapas, que são: Diagnóstico, Plano de Gestão e Monitoramento. Entre esses meses contou com o auxílio da equipe do Programa e dos técnicos das gerências regionais, onde passou a conhecer mais o seu empreendimento, o seu processo e o produto. Desde o término do Programa, o empreendedor segue sozinho nas tomadas de decisões, com o estudo do seu empreendimento em mãos e o conhecimento do curso no qual teve participação e do auxílio da equipe do Programa e os técnicos da EMATER-DF.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o resultado de um empreendimento participante do Programa Empreender e Inovar da EMATER-DF.

2.2 Objetivo Específico

- Descrever o funcionamento do Programa Empreender e Inovar.
- Descrever o instrumento de diagnóstico do Programa Empreender e Inovar, a partir da perspectiva de um Empreendimento.
- Analisar o resultado de um empreendimento após a participação do Programa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o melhor entendimento sobre o tema estudado, foi realizada uma revisão de literatura dos conceitos Administração, Empreendedorismo e Custos.

3.1 Administração

Desde a pré-história, o homem precisou desenvolver estratégias, organizar-se em grupos e desenvolver ferramentas. Percebemos também que o planejamento e a administração da antiguidade foram tão bem sucedidos, que a construção de monumentos perduram até os dias de hoje.

Segundo Faria (1994, p.1) “Na antiguidade encontramos a construções de magníficas obras, realizadas no Egito, Mesopotâmia, na Ásia, comprovando a existência, já naquelas épocas, de elementos capazes de planejar e conduzir milhares de trabalhadores”.

A administração sempre esteve presente no cotidiano, porém não é percebida. Um simples exemplo é planejar uma viagem para o período de férias do trabalho, onde planeja-se o local onde se vai passar as férias, organiza-se as finanças para a compra das passagens, hotéis e etc., verifica-se se tudo está como planejado, e, por fim, controla-se para que nada fuja do planejado e, então, faz-se a viagem tranquilamente.

Fayol é um dos principais nomes do desenvolvimento administrativo moderno, e mostrou que administração é vista como disciplina e profissão. A sua teoria da administração fala das 5 (cinco) funções administrativas que são: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Para Fayol (1989, p.25) “Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação, Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa, Comandar é dirigir o pessoal, Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços e Controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e das ordens dadas”.

Esse conceito básico de administração foi simplificado em 4 (quatro) funções administrativas que são: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Planejar é definir um fim e estabelecer meios para atingir o objetivo; Organizar é alocar pessoas e recursos; Dirigir é colocar as atividades em ordens para atingir o objetivo; e, por último, Controlar é avaliar os resultados assim que atingiu o objetivo. Se as empresas colocassem em prática esse conceito básico no seu cotidiano, talvez não tivesse uma grande taxa de falência.

De acordo com Chiavenato (2010, p.14) “No seu trabalho, cada administrador- seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar”.

A administração básica é o conceito ligado em fazer as coisas de forma eficiente e eficaz, para que o processo de todo o planejamento, venha a alcançar os objetivos estabelecidos no futuro.

3.2 Empreendedorismo

Muitos buscam o sonho de abrir seu próprio negócio: alguns estudam bastante antes de abri-lo, e outros por experiências vividas em outros empreendimentos resolvem fazer o mesmo. A abertura da empresa, na maioria dos casos, ocorre de forma rápida, desordenada e sem um planejamento. Graças à isso, os problemas de administração não demoram a aparecer, seja com os funcionários, fornecedores ou mesmo com os clientes.

Segundo Dornelas (2001, p.37) “Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

O empreendedorismo é quando se vê uma oportunidade de negócio e consegue aplicá-la, conseguindo alcançar sucesso no crescimento da sua empresa, tendo conhecimento do seu mercado e dos seus concorrentes para, assim, se manter competitivo.

De acordo Dolabela (2008, p.25) “O que faz um empreendedor é o conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõem a ser criativo, a identificar a oportunidade, a saber agarrá-la”.

O empreendedor experiente é aquele que consegue fazer interpretações do mercado e do mundo, não somente em livros. Essa interpretação é o que faz o empreendedor se destacar no mercado e estar preparado pra qualquer mudança. O planejamento do empreendedor é o que faz a diferença, tendo a capacidade de dirigir toda a sua empresa e saber o seus pontos fracos e fortes, para que possa pensar em estratégias e melhorar cada vez mais a sua empresa.

De acordo com Faria (1993, p.96), “O principal objetivo do planejamento é conduzir o indivíduo ou instituição à realização de seus fins, disciplinando a ação e evitando que a dispersão de esforços e a falta de continuidade possam ocasionar o fracasso.”

A importância do planejamento antes e depois da sua criação é essencial, pois além de conhecer o mercado no qual estar se inserindo, tem um controle melhor de todo o seu empreendimento.

Segundo Faria (1993, p.97) “O planejamento introduz ordem e método nas atividades, transformados em rotinas disciplinadas a ação administrativa através do estudo antecipado de suas fases, suas necessidades e seus problemas”.

A importância de uma estratégia dentro da empresa é crucial para a sua sobrevivência no mercado, pois somente assim ela se torna uma empresa competitiva diante das outras.

De acordo com Chiavenato (2006, p.158) “A estratégia é a maneira pela qual uma organização lida com o seu ambiente e alcança objetivos, a organização desenvolve estratégias”.

O planejamento é classificado em função do tipo, o quais são: os estratégicos, políticos e de metas. Farias (1993) fala que o planejamento estratégico nada mais é do que encontrar uma forma de colocar a empresa no mercado com uma vantagem sobre as demais empresas do ramo de atividade; no político é determinar “o que fazer” para alcançar um objetivo estabelecido e “como fazer”, é uma toda de decisão para escolher a melhor alternativa; o de metas é a descrição clara e detalhada para um objetivo para ser atingido.

3.3 Conceito e Classificação de Custos

3.3.1 Conceito

A contabilidade de custos cuida dos registros e controles dos eventos que acontecem na área de empresa. Os custos tem duas funções relevantes, quais são: o auxílio ao controle e as tomadas de decisões.

Para Dutra (2010, p.19) “toda produção necessita de comercialização e administração, e não é possível produzir sem comercializar e administrar a produção.”

A sua principal função é fornecer dados para estabelecer padrões, orçamentos e formas de previsão. Demonstra as comparações dos dados antes e depois de uma decisão formada, apontando o que ocorreu depois da nova forma de administrar a produção.

3.3.2 Classificação de Custos

A classificação dos custos está relacionada à identificação ao produto produzido ou vendido, que pode ser de forma direta e indireta, e do volume produzido, que pode ser variável ou fixo.

Para deixar mais evidente as definições de custos, apresente-se a Quadro 1.

Quadro 1- Principais Classificações de Custos

Classificação	Categorias	
Quanto à Identificação	Diretos mensurados e identificados facilmente para alocação a um produto, não necessitando da utilização de técnicas de rateio para isso. (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2005)	Indiretos ocorrem no processo produtivo em função da fabricação de diversos itens, porém, não há como distribuí-los unitariamente a cada produto sem a forma de rateios. (BONFIM; PASSARELLI, 2006)
Quanto ao volume Produzido	Variáveis permanecem vinculados ao processo de produção da empresa, refletindo o aumento ou queda no nível de atividades da organização. (BORNIA, 2002)	Fixos tendem a se manter constantes nas alterações de atividades operacionais independentemente do volume de produção.” WERNKE (2001, p. 14)

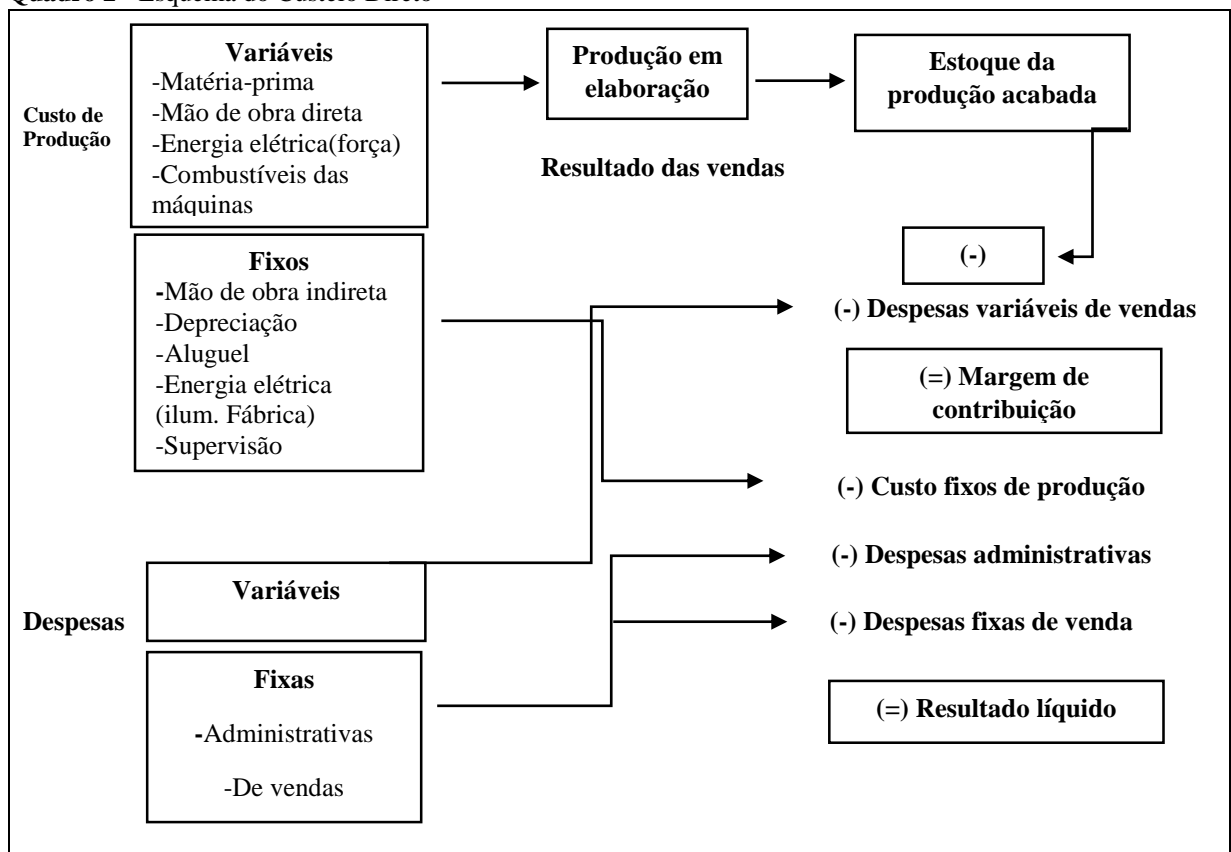
Fonte: Adaptado de artigo MENEGALI; OLIVEIRA (2012, p.2)

Ao analisar o quadro 1, percebe-se que os custos seguem princípios básicos que encaminham seu efeito e que se tornam modelos para análise. O custeio direto não precisa se preocupar em fazer a separação de custos e despesas, e sim do que é fixo e variável. Nessa organização só são apropriados aos produtos fabricados os Custos Diretos, enquanto que os fixos são lançados ao resultado integralmente como despesas.

Na tentativa de melhor esclarecer a ideologia do método de custeio variável expõe-se a Quadro 2. Entende-se que o método de custeio direto ou variável consiste em aplicar para o cálculo dos custos dos produtos somente em gastos variáveis, ou seja, aqueles que tem ligação direta com aumento ou diminuição da produção, seja na comercialização dos produtos ou na prestações de serviços. Assim os gastos fixos ficam para alocação direta ao resultado.

Os custos independe da receita gerada na empresa, caso tenha zero custo de produção, terá custos fixos a serem pagos. Segundo Martins (2003, p.34) “todos os custos podem ser classificados em Fixos ou Variáveis e em Diretos ou Indiretos ao mesmo tempo”. Assim, a matéria-prima é um custo Variável e Direto; o seguro é Fixo e Indireto e assim por diante. Os custos variáveis são sempre diretos por natureza, embora possam, às vezes, ser tratados como indiretos por razões de economia.

Quadro 2 - Esquema do Custeio Direto



Fonte: Adaptado de DUTRA (2010, p.248)

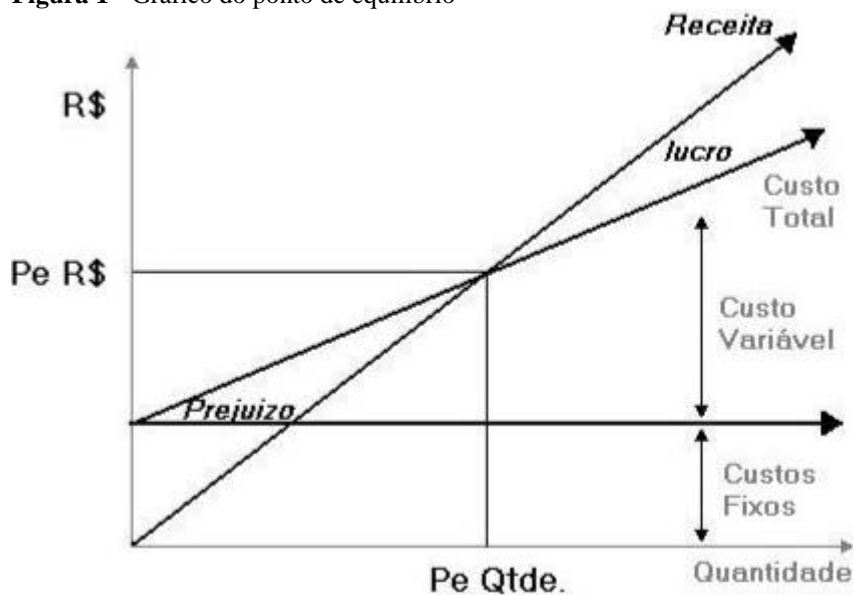
Todos os custos são importante para administração da empresa, pois isso mantém os empreendedores em alerta das despesas a serem pagas mesmo com pouco faturamento do produto, onde esses valores são usados para tomadas de decisões a partir dos dados.

3.3.3 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a igualdade das receitas totais e custos e despesas totais no qual o lucro se totaliza a zero, e mostra o mínimo que a empresa tem que produzir para cobrir todos os seus gastos e evitar o prejuízo. Se a empresa operar acima do ponto de equilíbrio terá lucro, se operar abaixo terá prejuízo. Esse conceito identifica e possibilita informações à empresa para identificar o volume mínimo necessário de operações para cobrir os seus gastos fixos.

O gráfico mostra o que a empresa deve produzir para gerar receita suficiente para igualar os custos de despesas. Nesse ponto, empresa não gera lucro e nem prejuízo, pois ela está gerando recursos suficientes apenas para os fatores de produções. Esse é o ponto que indica o mínimo de receita que deve ser produzida para que a empresa não sofra prejuízo. Na Figura 1 é possível observar a metodologia.

Figura 1 - Gráfico do ponto de equilíbrio



Fonte: Adaptado de DUTRA (2010, p.363)

Tal ponto que não tem lucro e nem prejuízo, é baseado em elementos contábeis. Não se considera um lucro mínimo exigido pelo custo de oportunidade e investimentos feitos pela empresa. Segundo Padoveze (2006, pag. 286), usamos a seguinte fórmula para obter o ponto de equilíbrio contábil:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \quad (1)$$

Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2006, p.286)

O ponto de equilíbrio contábil é o mais utilizado, pois a sua fórmula é a mais simples. Se resume em encontrar o quociente resultante da divisão entre Custos Fixos Totais e Margem de Contribuição Unitária.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na empresa EMATER-DF, mais precisamente no Programa Empreender e Inovar.

4.1 Método de Pesquisa

O método utilizado foi o dedutivo, onde observou-se os empreendimentos e analisou-se o funcionamento do programa Empreender e Inovar. O plano do Programa deixa bem claro todo o método que será utilizado, desde a forma que vai ser estudada o empreendimento, as etapas do processo, até o controle do seu progresso. A etapa descritiva foi feita através do estudo, análise e interpretações dos registros liberados pelo Programa. Foi eleito o Empreendimento X para o estudo de caso por causa da sua excelente evolução dentro do Programa.

4.2 Técnicas de Coleta

Essa pesquisa se baseou em duas fases: pesquisa bibliográfica para revisão de literatura em artigos científicos e bibliografias; e observação participante, onde foi concedida a liberdade de analisar todo o Programa sem limitações.

4.3 Técnicas de Análise

O método de análise utilizado foi o de dados qualitativos, onde foi feita uma entrevista não-estruturada com os técnicos participantes do Programa Empreender e Inovar da EMATER-DF.

5. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL

O estágio foi realizado na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER-DF, localizada no Parque Estação Biológica, Edifício Sede EMATER. O trabalho foi desenvolvido no Programa Empreender e Inovar, o qual consiste em realizar inovações de produtos, processos e gestão organizacional nas entidades rurais.

5.1 Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER-DF

Foi constituída pelo o Decreto nº 4.140 de 07 de abril de 1978. A empresa trabalha nas causas do produtor rural em todas as faixas etárias com intuito no desenvolvimento rural. Os extencionistas e funcionários trabalham com a troca de conhecimentos e compartilhando ideais juntos com os produtores, tendo assim uma rica informação sobre o campo. Os objetivos e finalidades da EMATER-DF são: Planejar, Desenvolver, Participar e Estabelecer.

I - planejar, coordenar e executar o serviço oficial de assistência técnica e extensão rural, através da ação educativa junto ao produtor rural e sua família nos aspectos técnico-econômico e social, visando ao aumento da produção e da produtividade agrícola, a melhoria da comercialização da produção, a racionalização do uso e preservação dos recursos naturais e a organização associativa dos produtores;

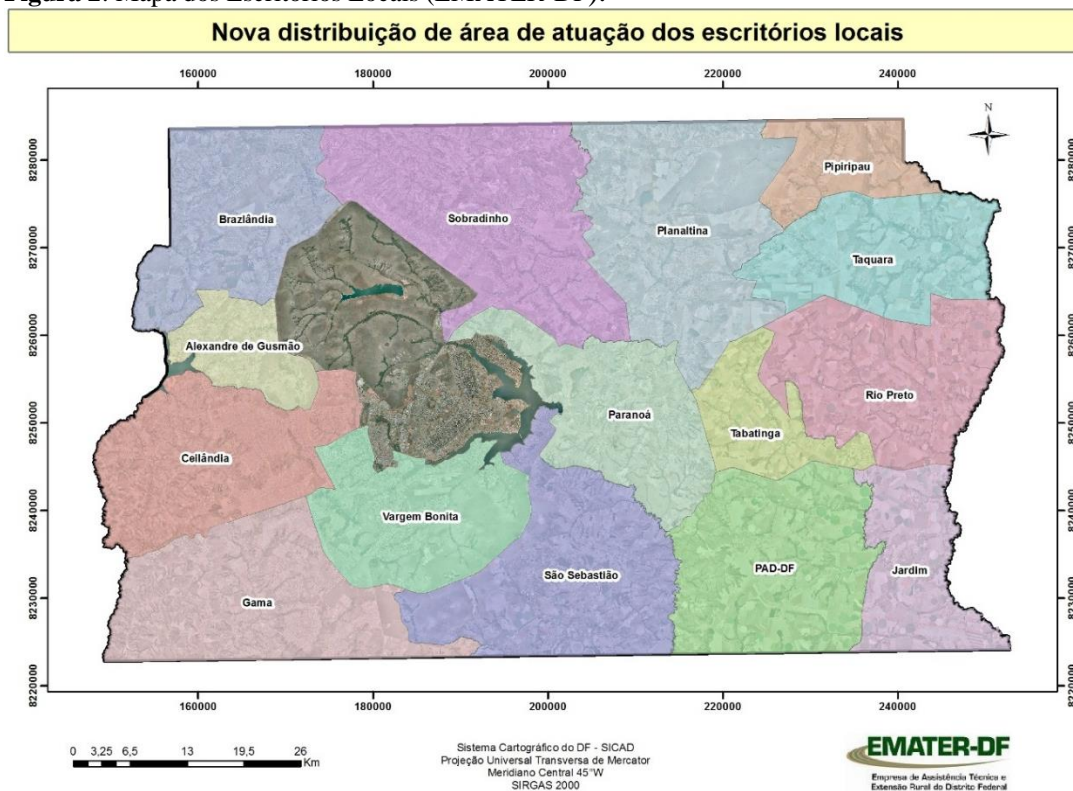
II - desenvolver ações em parcerias com instituições governamentais e não governamentais, objetivando a adaptação, difusão e implementação de tecnologias agropecuárias, agroindustriais e gerenciais, às especificidades do Distrito Federal;

III - participar com órgãos competentes do governo, na área agrícola a qual se vincula, na formulação e implementação das políticas de orientação técnica e extensão rural;

IV - estabelecer e desenvolver relações de troca de serviços e informações técnicas com os demais órgãos da administração direta e indireta da Secretaria da Agricultura do Distrito Federal de modo a favorecer e a fortalecer a cooperação inter-organizacional no setor agrícola; (EMATER, 2017 p.1)

Para atender toda a área de atuação no Distrito Federal, foram criadas várias gerências de atuação, que atualmente são 15. Tais gerências estão localizadas nas regiões segundo mostra a Figura 2.

Figura 2: Mapa dos Escritórios Locais (EMATER-DF).



Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

A empresa tem a missão de estar no dia-a-dia do produtor, auxiliando no desenvolvimento da área rural. A existência das gerências nas 15 regiões tem o intuito de manter a empresa mais perto do produtor na assistência técnica e rural.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Programa Empreender e Inovar

No trabalho de extensão com o produtor, via-se necessidade de ir além de uma simples visita. Com as dificuldades enfrentadas pelos produtores na produção, processo e escoamento do seus produtos produzidos, surgiu o Programa, visando na assistência “após a porteira”. Tal Programa trabalha de maneira que o produtor consiga entrar no mercado, o qual tem competitividade grande e a demanda dos clientes está em constantes mudanças, pois a maioria dos produtores não têm ideia de como funciona esse mercado tão concorrido.

No ano de 2015, foi lançado o piloto do Programa Empreender e Inovar, visando a inovação dos produtos, processos e gestão organizacional do empreendimento. Durante o ano de 2015, o Programa passou por fase de testes com um empreendimento selecionado, para testar a metodologia e ajustar os pontos. O Programa começou efetivamente no ano de 2016, onde foi aberta as inscrições para o mesmo e divulgado em todas as gerências regionais. Os empreendimentos inscritos passaram por análise pela equipe do programa para serem posteriormente convocados.

O programa oferece cursos para capacitação dos técnicos da EMATER-DF e dos produtores rurais, para que além do extensionista, o produtor tenha a base e conheça como funciona o processo. Esse curso é realizado em 3 encontros, onde há a participação de toda a equipe do Programa Empreender e Inovar, os extensionistas das gerências locais e os produtores, constituindo uma rica troca de informações de dados e das principais dúvidas dos produtores nesse novo conceito.

No Quadro 3 abaixo é mostrado o cronograma do curso de capacitação.

Quadro 3 - Cronograma do curso Empreender e Inovar (EMATER-DF)

CURSO DE GESTÃO PARA TÉCNICOS E EMPREENDEDORES		
1º Encontro	2º Encontro	3º Encontro
Conhecendo o Mercado	Conhecendo o seu Negócio	Analisando as Informações
Análise de Mercado do DF Ementa: <i>quais os mecanismos que o empreendedor pode utilizar para conhecer melhor seu mercado de atuação.</i>	Análise Financeira: a viabilidade do negócio Ementa: <i>fluxo de caixa, rentabilidade, ROI, lucratividade, margem de lucro, curva ABC.</i>	TREINAMENTO PLANILHA Ementa: <i>tutorial sobre a operacionalidade da Planilha, como lançar e analisar os dados.</i>
Princípios de Gestão: organização e administração do negócio Ementa: <i>Noções sobre controle de entradas e saídas; controle de caixa; controle de estoque; lançamentos diários, custos, despesas, precificação e controles específicos.</i>	Contabilidade Rural Ementa: <i>Detalhamento das principais despesas trabalhistas, impostos, subsídios que podem influenciar no agronegócio.</i>	Calendário e Metodologia Ementa: <i>apresentação do cronograma de visitas e da metodologia de trabalho entre empreendedor, técnico local e equipe Empreender e Inovar.</i>
Logística no Agronegócio – Ampliando o diferencial competitivo Ementa: <i>Noções operacionais desde a aquisição de insumos com os fornecedores até a entrega ao consumidor final.</i>	Custo de Produção Ementa: <i>Importância do cálculo do Custo de Produção/Operação pra estratégia do negócio.</i>	Exemplos de Diagnóstico e Planos de Gestão Ementa: <i>apresentação dos formatos trabalhados e das análises que podem ser realizadas.</i>
Exercício: Técnico + Produtor Ementa: <i>Será realizado o levantamento patrimonial e inserção de informações de clientes, fornecedores e produtos comercializados. Preenchimento do módulo “Dados do Empreendimento” da Planilha.</i>	Exercício: Técnico + Produtor Ementa: <i>Será escolhido um produto da atividade do empreendedor e calculado o custo de produção.</i>	Exercício: Técnico + Produtor Ementa: <i>deverão ser lançadas as informações rotineiras do empreendimento para que sejam sanadas as dúvidas operacionais sobre o módulo “Movimentação do Negócio” da Planilha.</i>

Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)¹

A duração do programa é de 12 meses, sendo dividido em 3 etapas: Diagnóstico, Plano de Gestão e Monitoramento.

O Diagnóstico é a primeira etapa, que ocorre nos 5 primeiros meses, onde é feita toda a coleta de informação do empreendimento, desde informações da terra até o produto final. No primeiro encontro com o produtor, é explicada toda a metodologia que irá ser feita, que consiste em uma conversa bem tranquila para que o produtor não se assuste com tanta informação. Já na segunda visita é coletado os dados referentes às recomendações. É elaborada uma planilha de acompanhamento de dados, a qual é entregue ao produtor para que o mesmo possa anotar os dados de suas transações, entradas e saídas. Essa planilha é atualizada mensalmente, onde os

¹ Emater-DF. Plano de Trabalho Interno: **Programa Empreender e Inovar**. Brasília, 2017.

dados enviados para o Programa são trabalhados e analisados como uma informação importante do empreendimento, a fim de diagnosticar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

Segundo Empreender e Inovar, o trabalho no diagnóstico é focando em:

Dados do Empreendimento: Atualizações constantes e completas com informações de localização, áreas produtivas, criações, fornecedores, clientes, funcionários, benfeitorias e equipamentos, durante todo o período de acompanhamento; (Realizada pelo Extensionista junto ao empreendedor, com auxílio da Equipe do Empreender e Inovar).

Movimentação do Negócio: Auxílio ao empreendedor a realizar e registrar as informações das entradas e saídas com segmentação em custos fixos e variáveis, que já irão compor o fluxo de caixa na Planilha do Empreender e Inovar bem como lançamentos relacionados à produção, controle de estoque e manutenção de equipamentos; (Realizada pelo empreendedor com o auxílio do Extensionista).

Análise Gerencial: com apontamentos sobre variações na produtividade, na margem de lucro dos produtos, além de, analisar despesas por categoria. (Realizada pela Equipe do Empreender e Inovar e depois apresentada com o Extensionista ao Empreendedor), na forma do documento “Diagnóstico”. (EMATER, 2017, p.5)²

O Plano de Gestão é a segunda etapa, onde coleta-se informações sobre todo o histórico da empresa, como a quantidade e valor dos bens, quantidade de funcionários e todos os gastos referente a produção do produto. Esse plano é elaborado com base no Diagnóstico, o qual dá a visão de todo o empreendimento com os pontos fortes e fracos, e onde o produtor precisa trabalhar para melhorar o seu negócio.

Com base no Diagnóstico realizado no empreendimento, será possível elaborar um Plano de Gestão com metas específicas de 4 Blocos - Gestão; Mercado; Assistência Técnica; Organização Social. Esse Plano de Gestão será elaborado pela Equipe do Empreender e Inovar junto com o Extensionista e o Empreendedor. A quantidade de metas não é fixa. Depende da realidade encontrada em cada empreendimento. (EMATER, 2017, p.6)³

Esse documento norteará a atuação da Equipe do Empreender e Inovar, do Associar e Cooperar, no caso de empreendimentos da Categoria Associação e Cooperativa, e do extensionista para auxiliar o empreendedor a melhorar seu negócio. Com palestras, treinamentos, cursos e outras atuações com o objetivo em fortalecer o empreendimento.

O Monitoramento é a última fase do programa. Posteriormente à entrega do Plano de Gestão, a equipe do Empreender e Inovar observa o desempenho do produtor, ou seja, qual a influência das decisões que ele irá tomar no seu empreendimento a partir do plano que foi entregue.

Esta última fase do Programa tem como objetivo apenas observar o desempenho do empreendedor, tirar últimas dúvidas e deixar com que o empreendedor tome suas

² Ibid., p.5

³ Ibid., p.6

decisões baseadas em todas as informações que ele teve acesso durante todo o Programa e assim tenha um fortalecimento contínuo e estruturado. Acompanhar principais índices analisando suas evoluções. (EMATER, 2017, p.6)⁴

O Programa Empreender e Inovar proporciona ao produtor entrar no mercado de forma mais competitiva, conhecendo bem o seu produto e conseguindo o entregar com qualidade. Além disso, auxilia aos produtores a tomar decisões mais precisas, de acordo com os dados bem detalhados no Plano de Gestão.

6.2 Análise do Diagnóstico Empresarial

Diante de vários empreendimentos do Programa Empreender e Inovar, foi escolhido um empreendimento que está localizado na região do Distrito Federal, o qual terá o nome fictício *Empreendimento X*, para preservação da sua identidade.

O Empreendimento X iniciou suas atividades em 2012 com a produção de várias culturas, porém a do morango foi a que se destacou. Devido à experiência do produtor com a cultura do morango, o mesmo começou a fazer investimentos com mudas para replicação e comercialização, e uma ampliação da área cultivada. Além disso, o produtor possui um bom ponto de venda, atendendo públicos de outras regiões.

O valor do patrimônio é de R\$ 436.500,00, dentre eles está relacionado máquinas e equipamentos. Além do ponto de venda já existente, percebeu um novo nicho de mercado, que se tratava da venda de morango congelado, que passou a vender para lanchonete e restaurantes.

Para o análise do empreendimento foi coletado dados de 6 (seis) meses das vendas realizadas nas feiras e outros empreendimentos. Os dados estavam em cadernos, onde foram transcritos para uma planilha contendo o preço e o valor de mercado do produto.

Durante os 6 meses de venda analisados, o canal de distribuição mais utilizado foi a venda direta ao cliente, onde, juntando os 3 melhores clientes, totaliza-se 65% e, para o consumidor, 35%. O escoamento desse produto se dá através de um caminhão com capacidade de 8 (oito) toneladas, além de 2 fiorinos. Ainda, há alguns clientes que buscam o produto na propriedade.

A Tabela 1 a seguir mostra a análise de vendas dos meses em que ocorreram as anotações.

⁴ Ibid., p.6

Tabela 1: Análise de Vendas 2017 (EMATER-DF)

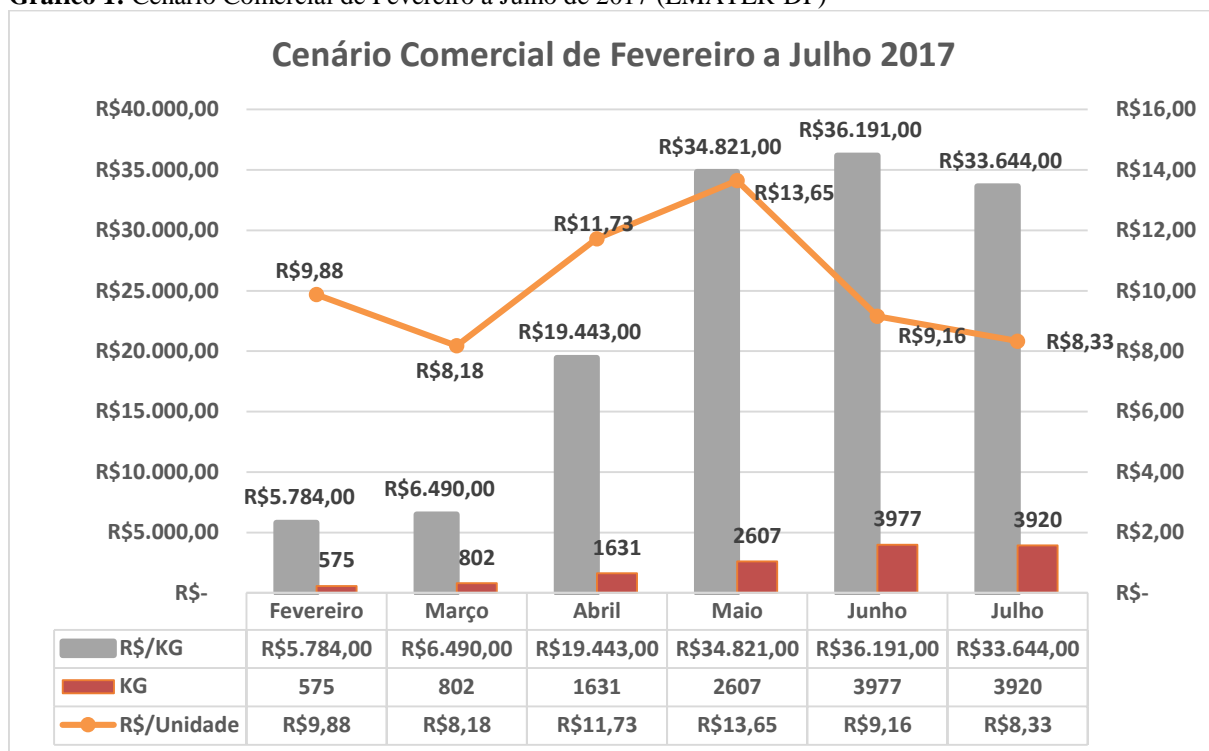
PONTOS DE VENDA/CLIENTES	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
Cliente 1	R\$ 2.976,00	R\$ 4.472,00	R\$ 6.203,00	R\$ 8.974,00		
Cliente 2			R\$ 9.461,00	R\$ 12.095,00		R\$ 3.834,00
Cliente 3	R\$ 2.808,00	R\$ 2.018,00	R\$ 3.779,00	R\$ 760,00	R\$ 12.175,00	
Cliente 4				R\$ 8.792,00	R\$ 4.551,00	
Cliente 5					R\$ 4.261,00	R\$ 4.995,00
Cliente 6				R\$ 4.200,00	R\$ 4.898,00	R\$ 5.257,00
Cliente 7					R\$ 3.756,00	
Cliente 8					R\$ 3.390,00	R\$ 910,00
Cliente 9					R\$ 3.160,00	R\$ 1.640,00
Cliente 10						
Cliente 11						R\$ 2.848,00
Cliente 12						R\$ 4.224,00
Cliente 13						R\$ 9.936,00
TOTAL MENSAL	R\$ 5.784,00	R\$ 6.490,00	R\$ 19.443,00	R\$ 34.821,00	R\$ 36.191,00	R\$ 33.644,00

Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

A Tabela 1 aponta que nos meses de fevereiro e março a demanda o produto foi baixa, ao passo que no mês de abril a julho obteve-se uma grande demanda e, no mês de junho, chegou-se ao auge de faturamento. Nota-se que o Cliente 2 representou a maior demanda de produtos de todo o período estudado, e que o aumento da clientela nos seguintes meses refletiu em uma grande elevação nas vendas.

No Gráfico 1 a seguir é demonstrado mais detalhadamente esse incremento de clientes e ganhos.

Gráfico 1: Cenário Comercial de Fevereiro a Julho de 2017 (EMATER-DF)



Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

O Gráfico 1 mostra o cenário dos meses estudados. Durante o período, tiveram oscilações do preço de venda, que no mês de maio chegou a R\$ 13,65/unidade. Em comparação ao mês de maio, junho obteve o preço menor, chegando a R\$ 9,16kg/unidade, entretanto, foi o mês que mais faturou, chegando a vender R\$ 36.191,00.

A Quadro 4 abaixo demonstra o fluxo de caixa do empreendimento durante o período estudado. Como pode ser visto, a demanda do produto foi baixa nos 3 primeiros meses e o produtor ficou com seu caixa negativo, com o pagamento dos custos variáveis e fixos. Nos meses seguintes, com o aumento da produção, o seu caixa ficou com saldo líquido.

Tabela 2 - Fluxo de Caixa 2017 (EMATER-DF)

FLUXO DE CAIXA						
Descrição	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
Entradas	R\$ 5.681,00	R\$ 6.560,36	R\$ 19.131,63	R\$ 35.653,80	R\$ 36.420,95	R\$ 32.666,67
Total Entradas	R\$ 5.681,00	R\$ 6.560,36	R\$ 19.131,63	R\$ 35.653,80	R\$ 36.420,95	R\$ 32.666,67
Saídas:						
Variáveis	R\$ 6.687,80	R\$ 5.726,59	R\$ 27.301,12	R\$ 11.692,00	R\$ 8.726,38	R\$ 8.726,38
Fixos	R\$ 8.707,34	R\$ 8.707,34	R\$ 8.707,34	R\$ 8.707,34	R\$ 8.707,34	R\$ 8.707,34
Total Saídas	R\$ 15.395,14	R\$ 14.433,93	R\$ 36.008,46	R\$ 20.399,34	R\$ 17.433,72	R\$ 17.433,72
Entrada (-) Saídas	-(R\$ 9.714,14)	-(R\$ 7.873,57)	-(R\$16.876,83)	R\$ 15.254,46	R\$ 18.987,23	R\$ 15.232,95

Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

Essa análise foi gerada durante os 6 (seis) primeiros meses da participação no Programa, onde foram coletadas as informações nas idas ao empreendimento. A cada visita foi deixada uma planilha em folha A4 para a anotação das Entradas e Saídas, informações as quais posteriormente foram colocadas em uma planilha no programa Microsoft Office Excel para os cálculos dos dados.

O último cálculo estudado no empreendimento é o Ponto de Equilíbrio, que é o ponto onde não se tem nem lucro e nem prejuízo, ou seja, é o mínimo que o empreendimento tem que produzir para cobrir todos os seus gastos e evitar saldo negativo. O Empreendimento X possui o Custo Médio Fixo de **R\$ 8.707,34** que, dividindo os Custos Fixos pela a Margem de Contribuição Percentual, resulta em **R\$ 8.707,34/R\$0,8136 = R\$10.705,23**. O custo do empreendimento para a produção do morango no período estudado foi de **R\$178.531,40**, portanto, o produtor precisar vender no mínimo **R\$10.705,23** por mês para que todos os seus custos sejam cobertos e, vendendo-se a partir desse valor, as vendas trarão lucro.

6.3 Análise do Plano de Gestão e Monitoramento

O Plano de Gestão é feito após a análise dos dados no Diagnóstico Empresarial. Os resultados demonstram o que está acontecendo no empreendimento e mostra também mudanças que possam ser mais relevantes no processo produtivo, visando o melhor caminho para alcançar

os resultados no menor prazo possível. O objetivo é entender o processo dentro do empreendimento e mostrar ao produtor a importância da realização das tarefas, além de ter uma interação nos processos.

No Quadro 4 seguinte mostra as ações a serem trabalhadas em curto prazo.

Quadro 4 - Ações de Curto Prazo (EMATER-DF)

BLOCO GESTÃO	BLOCO MERCADO	BLOCO ASSISTÊNCIA TÉCNICA
Manter as anotações das vendas e dos pagamentos atualizados.	Realizar agregação de valor ao produto.	Criar o hábito de consultar os técnicos da EMATER-DF para o planejamento de processos produtivos.
Manter regularidade nos pagamentos.	Diversificar a oferta de produtos.	
	Investir em sistema de cultivo protegido.	

Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

O Bloco Gestão diz em que o produtor tem que se dedicar para que o processo ande, pois manter essas anotações das Entradas e Saídas atualizadas é a forma de se manter organizado e acompanhar o andamento do seu empreendimento, tendo consciência do seu saldo de conta para organizar-se melhor para futuros investimentos. Realizar essas anotações proporciona maior controle de suas finanças, indicando quais seus melhores clientes e a margem de lucro do produto. É importante que os pagamentos realizados durante os meses sejam regulares, não tendo a necessidade de antecipar pagamentos futuros e nem fazer pagamentos altos do valor à vista, pois isso é um dos fatores que fazem o custos mensais aumentarem bastante e o lucro líquido diminuir drasticamente.

No Bloco Mercado, dos vários produtos vendidos no empreendimento, o principal é o morango. Com a experiência na produção seria estratégico agregar valor a ele, vendendo outros produtos derivados além do que está vendendo, *in natura* ou congelado. Comercializar novos produtos como doces, compotas e conservas, poderia aumentar ainda mais o número de clientes e vendas. Dos vários produtos, o morango é o único que dá maior renda, e isso acaba por se tornar um fator arriscado, pois um imprevisto no clima ou na lavoura, por exemplo, prejudicaria toda a renda, não havendo outra fonte para arcar com as despesas do empreendimento e da família. Investimento no cultivo também pode ser uma estratégia pra prevenir futuros danos, como doenças e pragas, mantendo a umidade do solo e a temperatura adequadas e promovendo a segurança das mudas e proteção dos frutos.

No Bloco Assistência Técnica, o produtor tem que trabalhar junto com os extensionistas, os quais auxiliam na compra das mudas e no manejo adequado, para que não ocorra nenhum prejuízo. Um dos exemplos que não obteve sucesso no empreendimento foi o brócolis: inseriram a nova cultura sem consultar os técnicos da EMATER-DF e, como não tinha nenhum conhecimento sobre a cultura, acabaram perdendo toda a produção; o motivo principal dessa perda foi a sua iniciação em um período inadequado. Isso demonstra a importância da ajuda de um técnico. Esse hábito de comunicação é essencial para o sucesso do Programa.

O Quadro 6 abaixo aponta as ações realizadas em curto prazo em formato de quadro para a melhor visualização do produtor.

Quadro 5 - Quadro de Apoio (EMATER-DF)

AÇÃO	PORQUÊ?	QUEM?	COMO?	ONDE?	ATÉ QUANDO?
Manter as anotações das vendas e dos pagamentos atualizadas.	É um hábito importante e permite uma gestão mais apurada do negócio.	Produtor	Utilizando as planilhas fornecidas pelo Empreender e Inovar	Na propriedade	Continuamente
Manter regularidade nos pagamentos.	Para melhor utilização do saldo em caixa.	Produtor	Realizando os pagamentos regularmente	Na propriedade	Continuamente
Realizar agregação de valor ao produto.	Para aumentar a oferta de produtos a serem vendidos.	Produtor	Produzindo novos produtos a partir do morango, como doces, compotas, conservas entre outros	Na propriedade	Continuamente
Diversificar a oferta de produtos.	Para não ficar refém de um produto.	Produtor	Produzindo novas culturas	Na propriedade	Sempre que desejar
Investir em sistema de cultivo protegido.	Proteger as mudas e os frutos, para garantir qualidade e rentabilidade da produção.	Produtor	Adquirindo um sistema de proteção para a cultura	Na propriedade	Até o alcance de toda a produção
Criar o hábito de consultar os técnicos da EMATER-DF para planejamento de processos produtivos.	Para diminuir quaisquer dificuldades e atrasos no desenvolvimento das atividades e inserirem novas culturas na propriedade.	Produtor	Solicitar visita de um técnico ou ir ao escritório da EMATER-DF para planejamento	Na propriedade ou no escritório da EMATER-DF	Sempre que desejar

Fonte: Adaptado de EMATER-DF (2017)

Com o Plano de Gestão em mãos, o empreendedor entra na fase final do Programa, sendo Monitoramento a última parte do processo do Empreender e Inovar. Essa última fase do

Programa consiste em observar o desempenho do empreendedor, tirar as últimas dúvidas e auxiliar. Depois, espera-se que ele passe a tomar suas decisões de acordo com todas as informações passadas, desde do início do Programa. Por fim, pode se dizer que ele teve um grande apoio da equipa do Programa e dos técnicos, fortalecendo seu empreendimento, seu sistema de produção e organizando seus dados que são cruciais para o estudo do mercado, o qual é bem competitivo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos métodos utilizados para a análise, os quais são Administração, Empreendedorismo e Custos, foi possível entender o Programa Empreender e Inovar. O trabalho de extensão que a EMATER-DF já utiliza para ajudar os produtores em suas propriedades foi um dos motivos que deu o sucesso ao Programa, e, visto que os técnicos realizam visitas, fica mais difícil a descontinuação do mesmo.

A missão do Programa é fornecer instrumental técnico para o produtor que está participando do mercado sem muitas informações sobre o seu produto e o processo, e, desta forma, está sempre atrás dos seus concorrentes, pois, sem o controle do seu empreendimento, trabalha no prejuízo sem se dar conta disso. Essa assistência técnica recebida incentiva os produtores a melhorar a sua produção e investir cada vez mais com ajuda dos técnicos presentes, auxiliando nos futuros melhoramentos em toda a propriedade.

O empreendimento selecionado para o estudo mais detalhado foi nomeado como Empreendimento X, para preservar a sua identidade. O empreendimento fica localizado no Distrito Federal e produz várias culturas, porém o morango é o que dá mais lucro para a propriedade. A experiência do produtor em morangos fez com que o mesmo investisse mais no produto, conseqüentemente aumentando a sua renda. O produtor participou do Programa Empreender e Inovar, e foi percebido que o mesmo não tinha o hábito de anotar todas as suas entradas e saídas.

A equipe do Programa entregou planilhas A4 para que o produtor começasse a anotar esses dados e, durante os 6 (seis) meses, foi mandado mensalmente todas as entradas e saídas. Ao analisar suas entradas e saídas, foi notado que os 2 (dois) primeiros meses o empreendimento estava com as vendas baixas, chegando a deixar o caixa no vermelho. Nos seguintes meses, entretanto, começou-se a obter o lucro para cobrir todos os seus custos. Com os dados coletados verificou-se os custos fixos e variáveis, Fluxo de Caixa e o Ponto de Equilíbrio.

Através da análise realizada, notou-se que a propriedade no início estava no vermelho e, posteriormente, aumentou as vendas e conseguiu obter bons lucros. A participação no Programa fez com que o produtor pensasse mais na questão da importância do controle de dados do empreendimento, permitindo que ele veja qual o andamento de suas finanças para futuros investimentos. A partir da participação no Programa, o empreendedor consegue caminhar sozinho e, devido ao auxílio dos técnicos e do curso realizado durante a participação, ele ficou mais competitivo no mercado.

O Programa Empreender e Inovar estrutura o empreendimento para o mercado e deixa-o competitivo. Dessa forma, o produtor tem a chance de melhorar o seu produto e o processo com

‘

a ajuda dos técnicos, pois toda vez que pensar em melhorar sua propriedade ou começar a investir em um novo ramo, tem um técnico para auxiliá-lo e verificar se é vantajoso ou não, para que o empreendimento não perca dinheiro sem necessidade. Essa segurança que o produtor adquire é muito importante para que ele comece a pensar sozinho e consiga visualizar as futuras consequências se for implementado um investimento sem o estudo necessário para garantir o sucesso.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, K. M. **Diagnóstico organizacional da empresa comércio de tecidos pereira**. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Kamylla%20Martha%20Azevedo.pdf>> Acesso em 19 de nov. de 2017.
- BERTUOL, T. S., & NEVES, R. D. **Relato de experiência: diagnóstico organizacional em uma pequena empresa de presidente prudente**. Disponível em <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1797/1713>> Acesso em 15 de nov. de 2017.
- CHIAVENATO, I. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DALE, E., MICHELON, L. C. **Gerência empresarial: métodos modernos**. Rio de Janeiro: Bloch, 1969.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo, SP: Pioneira, 1975.
- EMATER-DF. **Missão e Visão**: Emater-DF. Disponível em: <http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=60> Acesso em 20 nov. 2016.
- EMATER-DF. **O que fazemos**: Emater-DF. Disponível em: <http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=61> Acesso em 20 nov. 2016.
- EMATER-DF. **Plano de trabalho interno**: Programa Empreender e Inovar, 2017.
- FARIA, A. N. **Introdução à administração: "Incluindo Os Novos Caminhos da Administração"**. Rio de Janeiro: Rio Fundo Ed, 1993.
- FARIA, J. C. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C., & Pereira, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HESKETH, J. L. **Diagnostico organizacional: modelo e instrumentos de execução**. Rio de Janeiro: Vozes LTDA, 1978.
- JUCIUS, M. J., SCHLENDER, W. E. **Introdução a administração: Elementos de ação administrativa**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1971.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MATSUURA, S. **Emater 30 anos: ensinando e aprendendo**. Brasília: Emater-DF, 2008.

MENEGALI, M. V.; OLIVEIRA, R. UNESC; **Custo/volume/lucro como ferramenta gerencial estratégica em análises de rentabilidade: estudo de caso em uma indústria Química**. Disponível em <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/681/673>> Acesso em 02 de nov. de 2017.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, G. A. **Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnostico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custo**. 2. Ed. Ved. E ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SMITH, M. E., THORP, R., LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalho em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

QUEIROZ, L. d., Sousa Ribeiro, K. C., Rogers, P., & Dami, A. B. **Diagnóstico organizacional: um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia-MG**. Disponível em: <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/cladea8.pdf>> Acesso em 20 de nov. de 2017.

WOOD JR, T. W. **Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milênio**. São Paulo: Atlas, 2001.