



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 2

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 2 /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-851-6

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.516222401>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A rápidas transformações socioeconômicas na realidade internacional e a emergência de novas temáticas estratégicas nos sistemas produtivos e organizacionais têm subsidiado impactos com avanços, retrocessos, oportunidades e desafios no funcionamento das organizações, o que repercutiu em novas áreas de estudos e em uma contínua expansão das fronteiras de conhecimento do campo da Administração.

Partindo desta contextualização e fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores brasileiros e estrangeiros, este livro faz um imersivo estudo panorâmico sobre a realidade empírica da Administração, ao tomar como referência a análise organizacional a partir dos prismas da gestão estratégica, do empreendedorismo e do marketing.

A conjugação de um seleto grupo internacional de autores propiciou a materialização de vinte e dois capítulos que discutem a realidade administrativa por meio de um amplo arcabouço de revisão bibliográfica e documental e de estudos de caso, permitindo assim explorar as fronteiras do conhecimento diante da apresentação debates que refletem o estado da arte empírico-científico.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Alicerçado na pluralidade do pensamento, no estado da arte e na capacidade dialógica dos estudos com a fronteira do conhecimento no campo epistemológico da Administração, este livro traz significativos subsídios para um amplo público de leitores analisar e interpretar a realidade contemporânea das organizações com base em subsídios empíricos trazidos pelo olhar empreendedor, estratégico e mercadológico.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos neste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos administrativos, convidamos você leitor(a) para explorar conosco, neste rico campo epistemológico, toda a riqueza empírica da nossa realidade organizacional contemporânea, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Excelente leitura!


Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA: O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIO?


Murilo Campos Rocha Lima
Marcelo da Costa Borra
Josefa Edileide Santos Ramos
Glaucio Schultz
Jean Philippe Palma Revillion

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224011>

CAPÍTULO 2..... 22

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES


Sidney Verginio da Silva
Alessandra Aparecida de Paula Souza
Fabricio Pelloso Piurcosky
Sheldon William Silva
Frederico Imbelloni Bernardes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224012>

CAPÍTULO 3..... 33

BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FISCAIS DO ICMS PARA O AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE RONDÔNIA


Maria do Socorro Barbosa Pereira
Nivaldo João Furini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224013>

CAPÍTULO 4..... 43

SUSTENTABILIDADE E ENERGIA RENOVÁVEL: REVISÃO SISTEMÁTICA NAS PESQUISAS INTERNACIONAIS PUBLICADAS NOS *JOURNALS* DE CONTABILIDADE COM MAIOR FATOR DE IMPACTO

Redvânia Vieira Xavier
Taciana Rodrigues de Souza
Fernando Maciel Ramos
Clari Schuh
Ernani Ott

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224014>

CAPÍTULO 5..... 60

CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DE NANOCATALISADORES PARA CÉLULAS A COMBUSTÍVEL


Egberto Gomes Franco
Rafael Saul Franco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224015>

CAPÍTULO 6..... 73

A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016>

CAPÍTULO 7..... 81

SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRAS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA


Nora Virginia Rayas Monjaraz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017>

CAPÍTULO 8..... 92

ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Antonio Resa Freg

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018>


CAPÍTULO 9..... 103

ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE SANITÁRIOS PORCELANIZADOS: CASO DA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Samuel Lara Escamilla

Ivett Vásquez Lagunas

Nancy Guadalupe Cruz Tenorio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019>


CAPÍTULO 10..... 117

LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

Yesenia Juárez Rivera

María de Carmen Zapata Zuñiga

Irbin Salomón Zavaleta Arellanes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110>

CAPÍTULO 11 135

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS

Doreidy Melgarejo Galindo


Loida Melgarejo Galindo







Rosalía Janeth Castro Lara

Jerson Müller Tejeda


Víctor Emmanuel Higareda Arano

Damaris Itzayana Gómez Olmos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111>

CAPÍTULO 12	144
LIDERANÇA E GOVERNANCE Rafael Gonçalves de Andrade  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240112	
CAPÍTULO 13	153
CULTURA ORGANIZACIONAL: REVELANDO MANIFESTAÇÕES QUE TRADUZEM LIMITES E/OU POSSIBILIDADES A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR Roseane Grossi Silva  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240113	
CAPÍTULO 14	176
ESPORTISMO – UMA ANÁLISE COM JUDOCAS PARALÍMPICOS DAS COMPETÊNCIAS QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DE DESEMPENHO ESPORTIVO SUPERIOR Rodrigo Guimarães Motta Cristian Cezário Wagner Castropil  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240114	
CAPÍTULO 15	188
EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN MI VIDA A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE EMMANUEL LEVINAS Ana María Holguín Luis Fernando Garcés Giraldo Conrado Giraldo Zuluaga  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240115	
CAPÍTULO 16	201
A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL – NOVOS MEIOS MAIS PESSOAS Jaqueline da Costa Bueno  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240116	
CAPÍTULO 17	212
OS RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL Álvaro Luiz da Silva Santos Ewerton Emanuel Santos Silva Josivete Maria do Nascimento Ferreira  https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240117	
CAPÍTULO 18	223
MICROEMPRESA: EL TRABAJO EN SU INTERIOR María Guadalupe Soriano Hernández Laura Angélica Décaro Santiago Juan Pedro Benítez Guadarrama	

Juana Gabriela Soriano Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240118>


CAPÍTULO 19.....238

UMA ANÁLISE DE FATORES QUE PERMEIAM A FELICIDADE NO TRABALHO

Camila Brüning

Noézia Maria Ramos

Denise Queiroz Ribeiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240119>

CAPÍTULO 20.....251

OS IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Tiago de Jesus Batista

Kátia Barbosa Macêdo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240120>

CAPÍTULO 21.....267


EL TELETRABAJO ¿A OPORTUNIDAD LABORAL?

Susana Sánchez Solís

Dora Emilia Aguirre Bautista

Arturo Rivera López


Eduardo Rodríguez Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240121>

CAPÍTULO 22.....276

A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Francine Jurak de Oliveira Stamm

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240122>

CAPÍTULO 23.....280


GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS NA RELAÇÃO INTEGRADO E INTEGRADORA: CUSTOS DA SUINOCULTURA NA ETAPA TERMINAÇÃO

Nelci Madalena Ravaroto Bertocelli

Rosiane Martins de Oliveira Avancini

José Antonio Cescon

Nilton César Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240123>

SOBRE O ORGANIZADOR.....296

ÍNDICE REMISSIVO.....297

GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS NA RELAÇÃO INTEGRADO E INTEGRADORA: CUSTOS DA SUINOCULTURA NA ETAPA TERMINAÇÃO

Data de aceite: 01/01/2022

Nelci Madalena Ravaroto Bertoncelli

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
(UNIOESTE)

Rosiane Martins de Oliveira Avancini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
(UNIOESTE)

José Antonio Cescon

Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS).
Professor Adjunto do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas e, Professor Permanente do
Programa de Pós-graduação em Tecnologia,
Gestão e Sustentabilidade da Universidade
Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Nilton César Lima

Doutor em Administração (USP). Professor
da Universidade Federal de Uberlândia
(UFU). Professor Permanente do Programa
de Pós-graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

RESUMO: Este estudo objetiva compreender a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos, ao circunstanciar percepções de relação produtiva de suínos, na fase final de produção, sob aspectos que constituía gestão de custos. Trata-se de um estudo de caso único, explorado através de entrevistas semiestruturada para coleta e análise dos dados, que ora confrontados com o aporte teórico constituído acerca do entendimento do setor e de gestão de custos, possibilitou o tratamento e condução dos resultados

alcançados. Os resultados demonstram que esta relação é do tipo de cima para baixo (impositiva), pela empresa integradora. Comocorolário dos propósitos deste estudo, notou-se que a relação, integradora *versus* integrado, é benéfica para ambos, no sentido de que a integradora oferece apoio estrutural, tecnológico e de gestão, o que minimiza os riscos do negócio, além de que não necessita de investimentos em imobilizados apropriados à atividade para sua produção, e o integrado coopera com o oferecimento do local, instalação e serviços operacionais. Evidenciou-se que para o integrado, falta ainda aprofundar seus conhecimentos de gestão de custos. Por tratar-se de estudo de caso único, recomenda-se replicar este estudo com uma amostra maior de integrados.

PALAVRAS-CHAVE: Suinocultura, Modelo Integrado de Produção, Gestão Integrada de Custos.

ABSTRACT: This study aims to understand the dynamics and results of integrated cost management, by providing insights into the productive relationship of swine, in the final stage of production, under aspects that constitute cost management. It is a single case study, explored through semi-structured interviews for data collection and analysis, which now confronted with the theoretical support constituted about the understanding of the sector and cost management, made it possible to treat and conduct the results achieved. The results show that this relationship is top-down (impositional) by the integrating company. As a corollary of the purposes of this study, it was noted that the

relationship, integrator versus integrated, is beneficial for both, in the sense that the integrator offers structural, technological and management support, which minimizes business risks, in addition to not it needs investments in fixed assets appropriate to the activity for its production, and the integrated company cooperates with the provision of the location, installation and operational services. It was evident that for the integrated, there is still a need to deepen their knowledge of cost management. As it is a single case study, it is recommended to replicate this study with a larger sample of integrated workers.

KEYWORDS: Pig farming, Integrated Production Model, Integrated Cost Management.

1 | INTRODUÇÃO

Ampliando seu espaço nas culturas e hábitos alimentares, a carne suína tem se destacado no decorrer dos anos como uma opção mais acessível, saborosa e saudável no dia a dia da população. Segundo pesquisa divulgada em 2019 pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (Embrapa 2019), das proteínas animais existentes, a suína é umas das mais consumidas do mundo, chegando a representar 42,9% do consumo mundial em relação ao ano anterior. Dos dez países que mais consomem carne suína, sete encontram-se entre os com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da Organização das Nações Unidas, ou seja, países onde as pessoas vivem mais e melhor.

De acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal - Abpa (2021), as exportações de carne suína (incluindo todos os produtos, entre *in natura* e processados) totalizaram 1,021 milhão de toneladas nos 12 meses de 2020, número 36,1% superior ao registrado em 2019, quando foram exportadas 750,3 mil toneladas. Para o ano de 2021 a Abpa projetou uma produção no Brasil de 4,4 milhões de toneladas. Deste volume produzido, o mercado interno contará com uma disponibilidade de oferta em 3,3 milhões de toneladas.

A suinocultura é um importante setor da agropecuária brasileira e historicamente cresce a cada ano, seja no modelo integrado de produção (onde há a parceira de empresa e produtor) ou pelos criadores independentes. Este segmento gera empregos e investimentos em todo o país. Estudos mostram que o valor da cadeia produtiva da carne suína já em 2008 era de US\$ 9,8 bilhões, equivalente a 3% do agronegócio brasileiro (Abpa, 2021). Por outro lado, também em relação ao mercado de trabalho, em 2008 a cadeia suínica foi responsável por 173 mil empregos diretos e 462 mil indiretos, totalizando 635 mil postos de trabalho (Miele; Machado; Ludtke, 2010). Em 2015, o faturamento da cadeia produtiva no país foi de US\$ 44,8 milhões e o PIB da cadeia chegou a US\$ 18,7 milhões. Este crescimento é constante, segundo dados da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (Abcs, 2020), o Brasil produziu 4,117 milhões de toneladas de carne suína em 2019, sendo o 4º maior produtor mundial, equivalente a 3,8% da produção no mundo, estando responsável por mais de um milhão de empregos diretos e indiretos até maio de 2020 (Abpa, 2021).

Conforme dados da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (Seab,

2013), a suinocultura no Brasil é desenvolvida principalmente de forma integrada à indústria, sendo que os produtores independentes representam menos de 25% da produção total.

O modelo integrado de produção está em plena expansão, é predominante na região Sul do país, encontra-se em crescimento nas regiões Sudeste e Centro-Oeste. A produção integrada é uma forma de inserção da atividade em que a maioria dos contratos de integração delimitam a divisão de responsabilidades entre os suinocultores e agroindústrias.

Em um contrato típico, de acordo com Miele e Waquil (2006), a agroindústria fornece genética, ração, insumos, transporte e absorve os riscos associados a variações nos preços dos grãos, enquanto o suinocultor provê mão-de-obra, instalações, equipamentos, o manejo dos dejetos e concentra os riscos ambientais. Devido à importância desse setor da pecuária e a expansão do modelo integrado de produção, o problema desta pesquisa centra-se na seguinte questão: Como é desenvolvida a gestão integrada de custos no segmento de suinocultura, na fase terminação?

Com base nos principais elementos apresentados pela teoria, que compõem a Gestão Integrada de Custos, os quais envolvem, por exemplo, administrar, planejar, controlar, dentre outros, a cadeia de produção, parte-se da hipótese de que no segmento da suinocultura a gestão integrada de custos esteja estruturada com elementos bem definidos entre a empresa integradora e o produtor, com transações que envolvem relações de cooperação.

Dessa forma, este estudo teve por objetivo analisar a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos no modelo integrado de produção suína, na fase final de produção. Buscou-se identificar também os elementos que compõem a estrutura da gestão integrada de custos da empresa integradora pesquisada com os produtores e compreender os aspectos predominantes que a gestão integrada de custos apresenta para o produtor e para a empresa integradora neste segmento.

Justifica-se o estudo pela crescente expansão do modelo integrado de produção na suinocultura e a importância da gestão de custos como ferramenta de suporte para decisão e manutenção do equilíbrio financeiro da produção, nesse segmento. A relevância do estudo consiste na necessidade de fortalecer o aparato teórico e o estudo aplicado acerca da Gestão Integrada de Custos na suinocultura, bem como na possibilidade de identificar oportunidades para pesquisas e análises futuras.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Produção Suinícola

A carne suína é uma das fontes de proteína animal mais consumida em todo o mundo, ficando atrás somente da carne bovina e da carne de frango (Guimarães et al., 2017). Caso não houvesse a questão religiosa, proibindo o seu consumo por crenças, certamente seria a mais consumida no mundo (Melze Gastardelo, 2014).

Para que a produção seja suficiente para alimentar todos os brasileiros e ainda exportar para todos os continentes, o Brasil conta com uma cadeia produtiva organizada e voltada para a qualidade da carne. A cadeia produtiva da suinocultura inclui desde o produtor de grãos, as fábricas de rações, os transportadores, os abatedouros e frigoríficos até o segmento de equipamentos, medicamentos, distribuição e o consumidor final. Junto a tudo isso está a pesquisa, que atua em todos os segmentos da cadeia, apoiando o produtor e a agroindústria na busca de soluções e tecnologias para garantir uma carne de qualidade, seguindo as normas de produção, sanidade e inspeção definidas pelo Governo (Frimesa, 2021).

O Brasil é o quarto maior produtor e exportador de carne suína do mundo (Abcs, 2020). O desempenho brasileiro é significativo quando comparado com a média mundial e essa trajetória está ancorada em mudanças organizacionais e no contínuo incremento tecnológico.

Para Sornberger e Nantes (2011), este desempenho está associado ao aumento do consumo interno, à ampliação das exportações, à mudança do perfil tecnológico da produção e comercialização do produto brasileiro, à evolução nas técnicas produtivas, organizacionais e das relações com fornecedores (atacado, varejo e consumidores em geral) e, também, em razão da abertura comercial brasileira, que expõe esta atividade à competitividade internacional e coopera para sua expansão.

A história da suinocultura no Brasil se inicia já na colonização, os primeiros suínos vieram para o país com os colonizadores portugueses, mas foi somente com a chegada dos imigrantes alemães, italianos e poloneses no século XIX que os produtos feitos a partir dos suínos se tornaram uma atividade econômica.

No final do século XIX e início do século XX, a criação dos suínos era ainda bastante rústica, eles eram criados soltos em mangueirões ou até mesmo juntos com os bovinos, os animais eram alimentados com milho em espiga, mandioca, batata-doce e abóbora. Na parte da noite os porcos ficavam presos no curral e soltos novamente pela manhã. Eles eram criados soltos até os seis meses de idade, depois disso eram presos em chiqueiros de engorda e ali permaneciam por mais seis a oito meses. A banha era ainda o objetivo principal dos produtores no período (Terhorste Shmitz, 2007).

Na década de 1930, a entrada da banha dos EUA e o surgimento dos óleos de origem vegetal provocaram uma crise no setor, a comercialização da banha teve que ser substituída pela comercialização da carne. Nesse período, novas raças foram introduzidas no país e foi necessário modificar o processo de criação, principalmente no que dizia respeito à alimentação dos suínos, a introdução da ração a base de soja foi uma importante modificação no processo de criação (Terhorste Shmitz, 2007).

A partir da década de 1940, surgiram as primeiras cooperativas, com o aumento da competitividade os produtores precisavam de uma maior autonomia para vender seu produto se opções mais rentáveis na comercialização dos suínos, as cooperativas se

apresentaram como uma boa alternativa à época (Terhorste Shmitz, 2007).

O surgimento das cooperativas foi sem dúvida o primeiro passo para a otimização da produção de suínos no país. Já na década de 1980, com a redução dos subsídios ao crédito rural e com a queda do preço da soja, a suinocultura foi uma alternativa para muitos produtores. Neste período um novo modelo de produção já estava sendo implantado - o modelo de integração ou Sistema Integrado de Produção, este modelo é pautado na especialização do setor. Esse item é caracterizado pela dependência do produtor “integrado” para com a empresa integradora, a qual impõe diversas exigências e estipula o rendimento pretendido ao final de cada lote de suínos. Em contrapartida, a empresa integradora oferece comodidades, segurança e garantia de compra da produção, além do acesso a tecnologias que seriam inacessíveis a agricultores, se produzissem isoladamente (Terhorst e Shmitz, 2007; Balestrin e Verschoore, 2008).

Neste sentido a relação entre empresa integradora e integrado é mais que uma relação econômica, trata-se também de uma relação de confiança, portanto é um processo que vaificando cada vez mais complexo com o passar do tempo, pela introdução de novos elementos, em função da evolução técnica e das exigências do mercado (Paulilo, 1990; Coopere Slagmulder, 2003; Balestrine Verschoore, 2008).

Além desta relação complexa, o modelo de integração propiciou mais especialização na suinocultura e acabou setorizando a produção de suínos no país. A partir deste modelo foi criado três etapas distintas na produção: a primeira é chamada Unidades Produtoras de Leitões (UPLs), a segunda etapa é a “Creche” e a terceira chamada terminação.

Na primeira etapa – UPLs os leitões são criados do nascimento até os 21 dias, a empresa fornece genética e os insumos necessários, já os produtores são responsáveis pelas instalações, custos de manutenção e de mão de obra. A segunda etapa é a unidade que recebe os leitões dos 21 dias até 56 a 63 dias, esses produtores recebem da empresa integradora os leitões, assistência técnica e insumos. A fase terminação funciona do mesmo modo que o descrito para as creches, os animais permanecem ali até ganharem o peso de abate estipulado pela empresa. Em todas as fases os produtores devem manter as instalações conforme as exigências da empresa integradora e arcando com as despesas com remédios, água, luz e mão de obra (Frimesa, 2021).

Os estudos de Mengel e Aquino (2011), apontam a integração produtiva como uma maneira eficiente de inserção da pequena propriedade com base na mão de obra familiar, nos mercados competitivos de exportação de produtos agrícolas. Afirmam que produção integrada é um sistema calcado em um arranjo contratual entre uma indústria, cooperativa, etc., (chamada de integradora) e o agricultor. Os autores acrescentam que, por meio desses modelos de integração uma empresa pode assegurar uma fonte de matéria-prima de boa qualidade e padronizada, provocando certas barreiras de custo absoluto à empresa concorrente que ingresse no mercado.

O modelo de integração é o que mais tem crescido, seja pela maior segurança

que oferece ao produtor ou pela concentração da agroindústria exportadora, que utiliza o modelo como forma de controlar os custos de produção, obter altos índices de produtividade por meio da especialização, controlar a qualidade dos insumos necessários conforme o mercado alvo do produto, otimizar processos logísticos e garantir o abastecimento das suas indústrias e mercados consumidores (Abcs 2020). O modelo integrado de produção apresenta inúmeras vantagens tanto para o produtor quanto para a empresa integradora, mas os autores não são unânimes, vários estudos também apontam desvantagens para as partes envolvidas.

De acordo com Neves, Zylbersztajn e Caleman(2015), para o produtor rural, as vantagens são basicamente relacionadas à redução dos riscos e as desvantagens à possibilidade do exercício de poder de mercado pelas indústrias, notadamente com maior poder de barganha. O autor aponta as seguintes vantagens: redução das incertezas relacionadas com a disponibilidade, qualidade e custos dos insumos; assistência técnica e gerencial, aumentando o valor e a produtividade; acesso a crédito e a mercados diferenciados e de alto valor agregado e redução das incertezas associadas à volatilidade de preços.

Entre as desvantagens os autores apontam: possibilidade de rompimentos favorecidos por mudanças nos microambientes (econômico, institucional, político), alterações no padrão de demanda dos produtos; dependência dos pacotes tecnológicos oferecidos pelas empresas; falta de transparência na determinação dos preços pelas indústrias; perda de flexibilidade no aproveitamento das oportunidades de mercado, perda de contato com outros potenciais parceiros comerciais; crescimento da especialização tendo como contrapartida os riscos relacionados às monoculturas intensivas em capital; e dependência dos produtores em relação às empresas contratantes além dos aspectos da produção agropecuária, como, serviços públicos, serviços sociais, transporte, assistência técnica etc. (Neves et al., 2015).

Para a empresa integradora, Neves et al. (2015), relacionam como vantagens: maior regularidade e padronização na oferta da matéria prima; maior conformidade quanto a atributos de qualidade e a padrões de segurança do produto; acesso ao fator terra como meio de produção, reduzindo os custos da integração vertical (redução dos custos com mão de obra, aprendizado e conhecimento especializados e menor imobilização do capital em terra); redução de risco sob o ponto de vista dos agentes financiadores – acesso a crédito e a taxas de juros mais competitivas uma vez que o fornecimento da matéria-prima é garantida.

Entre as desvantagens, destacam-se: risco de rompimentos contratuais por parte dos produtores; os custos de transação com muitos produtores, muitas vezes dispersos geograficamente, são altos; risco do mau uso ou do desvio para outras atividades dos insumos ofertados pela empresa contratante; internalização dos custos de serviços adicionais como assistência, financiamento, transporte, monitoramento da qualidade etc.;

perda de flexibilidade na busca de fontes alternativas de suprimento da matéria-prima.e risco de prejuízo da imagem corporativa quando fornecedores adotam práticas inadequadas em seu processo produtivo (uso de práticas não amigáveis ao meio ambiente, bem-estar animal, força de trabalho etc.)(Neves et al.,2015).

O produtor deve estar ciente da forma de sua relação interorganizacional com a empresa integradora. Para Balestrin e Verschoore (2008), os propósitos da cooperação interorganizacional (Redes), devem permitir uma adequação ao ambiente competitivo com estrutura dinâmica sustentada por ações uniformes, porém descentralizada, possibilitar ganhos de escala com esta relação, e que as empresas envolvidas não percam a flexibilidade. Isto como intuito de adquirir recursos; reduzir a incerteza; aumentar a legitimidade, e; atingir metas coletivas. Estas relações interorganizacionais, ocorrem e se formam por razões, condições e elementos diversos que surgem no ambiente.

Há três tipos de redes, a primeira “Unido” (tirania), quando uma empresa tem mais poder, neste caso a empresa integradora em que o integrado opera para apoiar a empresa dominante. Os protocolos desenvolvidos de cima para baixo; a segunda “Barão”, situação emque várias empresas estão em posições de poder. O Poder é reduzido em comparação com a única empresa de um reino. Barões dominam a negociação de protocolos e; terceira “República”, quando nenhuma empresa é mais poderosa que a outra. Empresas com protocolos mutuamente acordados, sem imposição por parte de um ou mais integrante da rede (Cooper e Slagmulder, 2003).

Conforme exposto o modelo integrado de produção possui prós e contras, as vantagens para o produtor citadas pela maioria dos autores é o recebimento de toda a assistência técnica por parte da empresa integradora e a segurança de ter garantida a venda dos suínos, ou seja, não estão tão sujeitas as oscilações do mercado, por outro lado, o integrado não possui muita autonomia ou mesmo poder de decisão em relação a sua própria produção. No caso dos produtores independentes apesar de possuírem um maior poder de decisão, todo o processo de compra de insumos fica a seu cargo, podendo até obter maiores lucros, no entanto é mais sujeito às oscilações do mercado.

Na relação entre integrado e integrador a divisão das responsabilidades das partes é bastante clara, nesse sentido, é importante entender como é feita a gestão dos custos nesse modelo integrado de produção. A gestão de custos é de suma importância para a atividade econômica estudada, pois fornece informações úteis ao planejamento e processo decisório.

De acordo com Quesado, Silva e Rua (2018), o gestor agrícola, na elaboração de suas estratégias, precisa saber o que são e principalmente o que representam os custos de seus produtos, buscando as melhores alternativas na escolha de produção objetivando uma visão antecipada, caso ocorram mudanças nos preços de venda do produto, ou nos elementos que compõe o custo na produção.

Como a produção de suínos é dependente de fatores externos, como preços das

matérias-primas e preço pago pelo quilo (kg) vivo do produto pronto para o abate, existem gargalos e incertezas no setor que demandam melhor gerenciamento das propriedades. Nesse cenário, além dos sistemas de produção, as formas organizacionais de trabalhos suinocultores podem ser determinantes na diminuição de custos e aumento de rentabilidade e competitividade.

Assim, a produção integrada é caracterizada por contratos entre suinocultores e empresas processadoras que integram verticalmente várias fases do processo produtivo, como melhoramento genético, nutrição, abate, processamento e assistência técnica (Rocha, 2006). Na produção independente acontece o inverso, já que não há vínculo entre suinocultores e empresas processadoras, sendo o produtor totalmente responsável pela produção, desde a compra de insumos até a venda no mercado (Rocha, 2006).

Segundo Rocha Junior et. al. (2012), nos contratos de integração do tipo parceria, mais comuns na fase de terminação, o produtor é dono das instalações, equipamentos e da mão de obra, sendo a integradora responsável pelos custos assistência técnica, medicamentos, vacinas, material sanitário e de mais insumos necessários.

2.2 Gestão Integrada de Custos

O desempenho econômico da suinocultura brasileira está galgado nos avanços tecnológicos e organizacionais que foram incorporados nas últimas décadas, por outro lado também com os contratos de parceria/integração, como forma de coordenação da cadeia produtiva. A integração da produção através de contratos ou programas de fomento é a forma mais difundida de coordenação da transação entre suinocultores e agroindústrias de abate e processamento nos principais países produtores de carne suína, inclusive no Brasil, e sua participação e importância vêm crescendo nas duas últimas décadas (Miele e Waquill, 2006)

De forma geral é possível dizer que os produtores rurais têm bastante compreensão do seu sistema produtivo, no entanto necessitam de informações quanto à gestão, principalmente a gestão de custos.

Da mesma forma que os empreendimentos de outro gênero, nos empreendimentos rurais é preciso conhecer, controlar e gerenciar constantemente os custos, para que a gestão da propriedade rural seja sustentável economicamente. Diversas são as práticas que contemplam a gestão de custos e contribuem para o fornecimento de informações relevantes que auxiliam na tomada de decisão, quanto a redução de custos e melhoramento do desempenho sustentável da atividade.

A gestão de custos está inserida no conceito de contabilidade de custos que desempenha uma função muito importante no processo de tomada de decisão, uma vez que disponibiliza informações no contexto da gestão de custos, que contribuem para uma tomada de decisão mais precisa. Por outro lado, também, se tornam indispensáveis para o desenvolvimento de estratégias, ajudando no efetivo sucesso de qualquer tipo de

organização (Moreira; Melo e Carvalho 2016).

Para Martins (2018), a contabilidade de custos mensura e demonstra informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização. Nota-se que este conceito enfatiza a questão da mensuração e do fornecimento de informações financeiras e não financeiras. Ainda, segundo Martins (2018), a Contabilidade de Custos refere-se, às atividades de coleta e fornecimento de informações com vistas à tomada de decisão de todos os tipos, envolvendo tanto as relacionadas com operações repetitivas quanto as de natureza estratégica, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas das organizações.

Tendo em vistas as inúmeras decisões que os gestores precisam tomar, a gestão dos custos se apresenta como uma importante ferramenta de apoio na tomada de decisão, cooperando para decisões que envolvem tanto os aspectos internos quanto os aspectos externos (Callado; Albuquerque e Silva, 2007). Com a contínua evolução dos setores produtivos, é fundamental que a gestão de custos não seja mais tratada como uma questão de escolha, mas sim de sobrevivência dos empreendimentos, uma vez que estes necessitam encontrar maneiras eficientes de se sobressairerem perante seus concorrentes, e o motivo que justifica essa maneira de agir são recursos limitados, a concorrência globalizada e negócios que apresentam complexidade nas condições em que desempenham suas atividades (Savic; Vasiljevic; Dordevic, 2014).

Neste contexto é possível afirmar que a contabilidade de custos está relacionada com todos os setores, nos mais diversos gêneros de atividade, uma vez que a gestão de custos oferece uma diversidade de práticas, que assim como em empresas do setor da indústria, comércio ou serviços, também podem contribuir de maneira efetiva para extrair dados que sirvam na tomada de decisão das propriedades rurais. Aliada a busca pelo sucesso do seu empreendimento, o gestor rural deve buscar ferramentas que contribuam para a sustentação da gestão dando suporte ao planejamento e controle do estabelecimento (Lourenzani, 2005).

Para suprir todas às necessidades de informações de um negócio, existem várias técnicas, conhecidas por diversos nomes como instrumentos, métodos, artefatos, ferramentas que servem de base e ajudam na tomada de decisões (Imlau e Gasparetto, 2017). Desta forma, devido a crescente expansão da produção agropecuária, é preciso que o produtor rural esteja atento ao incremento de novas tecnologias e ferramentas que possam auxiliá-lo na gestão de custos da propriedade contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento.

3 | METODOLOGIA

Essa pesquisa teve uma abordagem qualitativa e pode ser classificada como pesquisa de campo, tipo um estudo de caso (Lewin e Somekh, 2017). A seleção da

amostragem foi não probabilística, pois partiu de um universo restrito, e a escolha dos seus componentes se deu por conveniência do pesquisador.

Na construção das questões pré-definidas, adotaram-se os seguintes procedimentos a perscrutar nas literaturas existentes e concomitantes aos propósitos deste estudo: suinocultura, custos no agronegócio e gestão integrada de custos, como principais fatores norteadores que influenciam este tipo de processo produtivo, e que conceba elementos de consenso para um roteiro semiestruturado de entrevista.

Inicialmente é apresentada uma pesquisa sobre a produção suinícola e o modelo integrado de produção, de forma geral; na sequência, o estudo dedicou-se à gestão integrada de custos, por conseguinte foram apresentadas as informações provenientes das entrevistas feitas com uma empresa integradora e com um produtor do segmento, na fase de terminação. A partir da análise dessas informações é possível chegar ao objetivo do estudo que é compreender a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos, ao circunstanciar percepções de relação produtiva de suínos, na fase final de produção, sob aspectos que constitua gestão de custos. Tal procedimento traz algumas limitações de inferência, o que não invalida o resultado da pesquisa.

O tipo de entrevista formal ou semiestruturada segue um plano determinado de ação e é empregado quando se deseja informações em profundidade que possam ser obtidas em locais privados e com respondentes recrutados em locais predeterminados (Chenitz e Swanson, 1986), que por sua vez optou-se pela semiestruturada como forma de condução de pesquisa que oportuna capturar percepções amplas de informações.

Realizou-se 2 entrevistas, que foram gravadas, transcritas e preparadas para posterior análise. Após, foi realizada o tratamento com a tabulação, análise e a interpretação do material coletado. Para tanto, se optou pela análise de conteúdo e se tomaram, como base, os três momentos no tratamento dos dados estabelecidos por Bardin (2009): i) a pré-análise – realizada durante o processo de transcrição das entrevistas, momento em que se avaliou a amplitude das respostas e dos registros que se fez sobre as impressões da coleta de dados; ii) a exploração do material – que compreendeu a codificação e a categorização das entrevistas em categorias; e iii) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação – que possibilitou a identificação da resposta ao problema de pesquisa.

A escolha dessa fonte de pesquisa foi realizada com base na relevância da produção suína para a região pesquisa, bem como no interesse das investigadoras em conhecer melhor sobre a gestão integrada de custos entre a empresa integradora e o produtor de suínos.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a apresentação dos resultados, este estudo está dividido em premissas elaboradas pelos pesquisadores, assim a primeira etapa, tem como base a bibliografia

sobre o tema, através da aplicação de entrevista semiestruturada (Bardin, 2009), buscou-se identificar qual o papel da empresa integradora no processo de produção, na etapa terminação. Considerando a análise das respostas estas foram agrupadas de forma a sintetizar uma categoria final, que neste estudo foi denominada “Percepção quanto a gestão da Cooperativa no processo (Integradora)” (Quadro 1).

Percepção quanto à Gestão da Cooperativa (Integradora) no processo	Questão	Posicionamento Sintetizado da Empresa Integradora
	Qual é o papel da empresa integradora no processo de produção na etapa terminação?	A empresa integradora é responsável pela gestão da maior parte dos custos do processo produtivo, desde o fornecimento dos animais ao produtor, fornecimento de alimentação, assistência técnica e medicação durante toda a etapa de produção. empresa integradora. Percebe-se que é fundamental que haja um controle sobre os custos da matéria prima para produção da alimentação, bem como sobre a compra dos demais insumos que são repassados ao produtor para o desenvolvimento da produção dos suínos, e ainda acompanhamento das variações de mercado que influenciam na venda do produto final, atividades estas que são geridas pela empresa integradora
	Como acontece a gestão dos custos entre a empresa integradora e o produtor na etapa terminação?	A empresa integradora arca com o custo dos suínos, alimentação, medicação, assistência técnica e logística de transporte, cabendo ao produtor os custos relacionados ao consumo de energia elétrica, mão de obra, destinação dos dejetos dos suínos e manutenção da estrutura. O produtor recebe uma remuneração proporcional aos seus custos, bem como recebe uma margem sobre o processo de produção, que será proporcional ao desempenho do lote, quanto melhor for o resultado zootécnico* do lote, mais baixo será o custo de produção e por consequência terá uma remuneração maior.
	A empresa disponibiliza ao produtor alguma forma de assessoria em relação a gestão dos custos na produção dos suínos?	A empresa integradora, não tem nada específico, apenas disponibiliza treinamentos sobre gestão da propriedade, programas de qualidade desenvolvidos via SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural).
	De que forma a empresa considera que essa modalidade de gestão de custos beneficia o produtor e a empresa integradora?	A empresa integradora não imobiliza o valor relativo as instalações e ao mesmo tempo tem uma sanidade melhor porque os animais são divididos na região, por outro lado, isso também beneficia o produtor que tem a oportunidade de uma atividade extra em sua propriedade, uma vez que se ele precisasse produzir o alimento (ração) para os animais, isso tornaria a atividade inviável devido ao alto custo de produção, ao mesmo tempo que a atividade suinícola oportuniza a diversificação das atividades na propriedade e independe do clima para produzir. O produtor também está protegido quanto a variação dos insumos, ou seja, se o preço da ração ou qualquer medicamento aumentar o produtor não será influenciado por isso. Se o preço de venda do suíno no final da produção estiver baixo o produtor também não será afetado, o que diminui os riscos da produção.
	A empresa integradora considera essa modalidade de gestão de custos, como gestão integrada de custos?	Sim, pois a empresa consegue produzir o suíno com menor custo porque produz em escala e ao mesmo tempo reduz os custos em relação aos insumos já que estes são centralizados. A empresa também faz o monitoramento da qualidade do leite, toda a parte zootécnica, os custos envolvendo todos os insumos e medicamentos, além do monitoramento dos investimentos feitos pelo produtor na propriedade para que seja possível calcular a sua remuneração. o integrado deve ter condições de pagar todos os seus investimentos, custos de operação e ainda ter uma margem de renda que garante a viabilidade do empreendimento.

* A avaliação zootécnica do lote é feita pelo desempenho dos animais dentro do processo de engorda, onde a empresa forma um IEP (Índice de Eficiência Produtiva) calculado pelo ganho de peso do suíno na propriedade, sendo o peso de venda menos o peso de descreche, a ração que consumiu para fazer esse ganho de peso, a mortalidade e o GPD (ganho de peso diário).

Quadro 1: Percepção sobre a Gestão do processo (Integradora)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que a gestora do processo é a empresa integradora, neste sentido esta relação interorganizacional é do tipo “*top to down*”, ou seja, a integradora é o elo dominante na relação, por outro lado a integradora se vê refém do integrado, pois sem ele no processo não há produção. estes resultados estão de acordo com Lourenzani, (2005), que identificou na cooperação dos produtores com as agroindústrias, contratos com cláusula de risco de preços, premium price por qualidade de produtos, percentuais sobre os preços médios da região, e; Mengel e Aquino, (2011), em que identifica que, o processo de integração produtiva com a agricultura familiar é extremamente rentável para as empresas integradoras.

Esse tipo de rede (parceria), corrobora os estudos de Cooper e Slagmulder, (2003), e Balestrin e Verschoore, (2008), ao identificarem em seus estudos, que uma empresa tem mais poder, em que a rede opera para apoiar a empresa dominante, com protocolos desenvolvidos de cima para baixo

Na etapa seguinte, o integrado foi o entrevistado. As questões tiveram como foco a investigação sobre a gestão de custos na relação com a integradora na produção de suínos, na etapa terminação. No quadro 2, apresenta-se a “Percepção do produtor (integrado) quanto à gestão de custos do processo”.

Percepção do produtor (integrado) quanto à Gestão de Custos do processo	Questão	Posicionamento Sintetizado do Produtor
	Na gestão dos custos da propriedade, qual a importância que o produtor atribui para o controle dos gastos?	O produtor considera muito importante ter o controle dos custos da produção, no entanto, os seus custos são poucos e estão relacionados às despesas com energia elétrica, mão de obra, destinação dos dejetos e manutenção (a granja é nova e requer pouca manutenção). O produtor faz o acompanhamento dos custos de produção a partir das informações repassadas pela integradora, consumo de ração, medicamentos e controle sobre o que os suínos consomem e compara com o que a empresa repassa para ter um controle do que vai resultar na conversão ao final do lote. A empresa integradora fornece uma tabela com o consumo dos insumos e através dela é possível gerenciar o consumo e saber os custos.
	O produtor considera que a gestão de custos é feita de maneira integrada com a empresa integradora?	O produtor informou que a empresa integradora faz o controle de todos os custos pertinentes aos insumos (ração, medicamentos) e repassa ao produtor. Os custos dos insumos são definidos pela empresa que repassa ao produtor para fazer o acompanhamento dentro do desenvolvimento do lote.
	A empresa disponibiliza a produtor alguma forma de assessoria em relação a gestão dos custos na produção dos suínos?	O produtor afirma estar valendo a pena, apesar do investimento em estrutura ter sido alto, ainda assim vale a pena a produção suinícola, antes dependia somente da atividade agrícola (soja e milho) que é influenciada pelo clima e na suinocultura independe do clima para produzir, o que garante a renda.
	O produtor considera que tem benefícios com essa modalidade de produção?	O produtor respondeu afirmativamente, devido ao volume que a integradora movimenta de ração e medicamentos, consegue reduzir bastante os custos e isso beneficia o produtor, pois se o mesmo fosse trabalhar de forma independente teria um custo muito alto para produzir, assim na forma integrada e tendo mão de obra familiar, os custos são menores e propicia o desenvolvimento da atividade na propriedade, contribuindo para a diversificação da renda.

Quadro 2: Percepção sobre a Gestão de Custos (Integrado).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Identificou-se que a maior parte dos custos da produção estão centralizados

na empresa integradora, apesar da mesma disponibilizar ao produtor, durante o desenvolvimento do lote, as informações dos custos relacionados a alimentação e medicamentos, o integrado não tem a sua disposição uma ferramenta que possibilite um acompanhamento mais minucioso dos custos totais da produção, ou seja, detalhes sobre os custos que cabem a empresa e ao produtor. Dessa forma, o produtor fica limitado as informações dos seus próprios custos, cabe a ele apenas acompanhar os resultados do processo. Isso corrobora os resultados dos estudos de Suptitz, Woberto, e Hoger, (2009), e Gura, (2018).

A falta de conhecimento sobre a gestão e a ausência de uma ferramenta específica para controle dos custos, limita o integrado a um acompanhamento parcial da gestão dos custos. O produtor acompanha a parte dos gastos gerida pela integradora, porém não tem influência sobre eles. No entanto, o produtor ainda considera ser beneficiado pela modalidade integrada de gestão, uma vez que se tivesse que gerir toda a parte pertinente a integradora, inviabilizaria empreendimento, devido aos altos custos. Assim embora de certa forma submisso a empresa integradora, a parceria lhe é favorável (Balestrin e Verschoore, 2008).

Entende-se que tanto a empresa integradora quanto o integrado são beneficiados com essa modalidade de gestão uma vez que a integradora não necessita imobilizar capital com instalações e mão de obra para operacionalizar a produção, tem maior giro para negociações de insumos e demais custos que são pertinentes à sua responsabilidade, dentro do processo da integração. Já para o produtor, necessitando apenas gerir os custos relativos a ele, tem menos riscos pela variação de mercado, bem como pela imprevisibilidade do clima e altos custos dos insumos, assim para ambos, a gestão integrada permite um melhor acompanhamento dos custos de produção e busca de melhores estratégias para reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou analisar como é desenvolvida a gestão integrada de custos no segmento de suinocultura, na fase terminação. Para tanto, os dados foram coletados em campo, com uma empresa integradora e um produtor integrado. As análises foram sob o enfoque da gestão de custos e o modelo integrado de produção.

Inicialmente buscou-se identificar de que forma ocorre a gestão integrada do processo. Percebeu-se que esta relação é impositiva da integradora ao integrado, corroborando com resultados trazidos por Cooper e Slagmulder, (2003). Em relação aos custos no processo produtivo da suinocultura, na etapa terminação, identificou-se que a gestão da maioria dos custos é feita pela empresa integradora uma vez que esta detém maior poder de negociação e ferramentas que contribuem para um efetivo controle dos gastos, cabendo ao produtor integrado apenas a análise desses elementos.

Por outro lado, é responsabilidade do integrado, realizar o acompanhamento dos custos pertinentes a ele em sua propriedade o que, conforme as análise deste estudo de caso, isso nem sempre ocorre de maneira adequada, fazendo com que a gestão dos custos não seja efetivamente clara ao ponto de influir para uma tomada de decisão mais precisa, uma vez que na busca pelo sucesso do empreendimento, o gestor rural deve amparar-se de ferramentas que contribuam para a sustentação da gestão dando suporte ao planejamento e controle da propriedade (Sornberger e Nantes, 2011; Suptitz; Woberto; Hoger, 2009).

Contudo, percebe-se que nesta modalidade de gestão, a relação que se estabelece não é apenas econômica, mas de confiança entre as partes, sendo um processo que vai sendo aprimorado com o passar do tempo pela introdução de novos elementos que ocorrem em função da evolução técnica relacionada à produção bem como pelas exigências que o mercado consumidor aponta e isso pode ser visto como um fator positivo uma vez que oportuniza um melhoramento contínuo da atividade produtiva.

O estudo confirmou que a gestão integrada traz maior número de benefícios tanto para o produtor quanto para a empresa integradora, uma vez que o produtor diminuí os seus riscos de produção, principalmente as variações de custos do mercado em relação aos insumos, e a venda do produto final. Já para a integradora, a inexistência de investimentos em estruturas física diminui sua necessidade de imobilização de capital, por outro lado também tem uma melhor sanidade da produção uma vez que os animais são divididos em pequenas propriedades na região.

Todavia para que a gestão possa ocorrer de forma integrada, efetivamente, para o caso estudado, faz necessário uma ferramenta de gestão em que integradora e integrado possam lançar seus gastos pertinentes a produção e assim acompanhar de forma simultânea os custos para cada lote produzido, para que desta forma possam obter informações úteis que contribuam para o planejamento e decisões futura, com vistas ao melhoramento produtivo e sustentabilidade do empreendimento.

Este estudo contribui, para o entendimento da gestão integrada do processo e de custos entre uma empresa integradora e um integrado (produtor). Por tratar-se de um estudo de caso único, essa é sua principal limitação o que não invalida os resultados obtidos, neste sentido reside neste item a principal recomendação para estudos futuros, a ampliação da amostra de integrado, junto a uma mesma empresa integradora.

REFERÊNCIAS

Abcs – Associação Brasileira dos criadores de suínos (2020) - Mapeamento da suinocultura brasileira =Mapping of Brazilian Pork Chain / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro ePequenasEmpresas- Brasília, DF, 376p.:Il Disponível em: [https://www.embrapa.br/documents/1355242/0/Mapeamento+ da+ Suinocultura+Brasileira .pdf-Acessoem30/03/2021](https://www.embrapa.br/documents/1355242/0/Mapeamento+da+Suinocultura+Brasileira.pdf-Acessoem30/03/2021)

Abpa – Associação Brasileira de Proteína Animal (2021). Resumo do Setor de Suínos: o talento brasileiro para a suinocultura. Disponível em: <https://abpa-br.org/mercados/Acessoem:20/06/2021>.

Balestrin, A.; Verschoore, J. (2008). Redes de cooperação empresarial. Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre. Bookman

Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, v. 70.

Chenitz, W.C.; Swanson, J.M. (1986). From practice to grounded theory: Qualitative research in nursing. Prentice Hall.

Cooper, R.; Slagmulder, R. (2003). Strategic cost management: expanding scope and boundaries. *Journal of Cost Management*, v. 17, n. 1, p. 23-30, jan/apr 2003.

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2019) - Ministério da Pecuária e Abastecimento. Qualidade da carne suína. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-suina> - Acesso em 02/02/2021

Frimesa Cooperativa Central. Relatório Anual 2019-2020. (2021). Disponível em: [relatorio_sustentabilidade_2019_2020_41-23-89.pdf](#). Acesso 01/06/2021.

Guimarães, et al. (2017). Suinocultura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor no Brasil e no mundo e o apoio do Bndes. Bndes Setorial, Rio de Janeiro, n. 45, p.85-136, mar.2017.

Gura A. (2018). Gestão de Custos: Práticas utilizadas em Propriedades Rurais Familiares. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Imlau, J. M.; Gasparetto, V. (2017). Práticas de contabilidade gerencial em cooperativas de produção agropecuária do Estado do Rio Grande do Sul. *Custos e Agronegócio on line*, v.13, n. 2, abr/jun.

Lewin, C.; Somekh, B. (2017). *Teoria e métodos de pesquisa social*. Editora Vozes Limitada.
Lourenzani, W.L. (2005). Modelo Dinâmico para a Gestão Integrada da Agricultura Familiar. 2005. 192f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Carlos. São Paulo.

Martins, E. (2018). *Contabilidade de Custos*. 11ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
Melz, L.J.; Gastardelo, T.A.R. (2014). A suinocultura industrial no mundo e no Brasil. *Revista UNEMAT de contabilidade*, 3 (6).

Mengel, A.A.; Aquino, S.L. (2011). Integração Produtiva na Agricultura Familiar: um debate sobre perspectivas de desenvolvimento. In *II Conferência do Desenvolvimento (Code/Ipea)*. Brasília.

Miele, M.; Machado, J. S.; Ludtke, C. (2010). Os Caminhos da Suinocultura. *Agro ANALYSIS*, 30 (01), 35-45.

Miele, M.; Waquil, P. D. (2007). Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. *Estudos Econômicos*, v.37, n.4,

Miele, M.; Waquil, P. D. (2006). Estrutura dos Contratos de Integração na Suinocultura de Santa Catarina. Comunicado Técnico 429. Embrapa. Santa Catarina.

Neves, M.F.; Zylbersztajn, D.; Caleman, S.M.Q.(2015). *Gestão de Sistemas de Agronegócios*. Grupo Gen,

Paulilo, M. I. S. (1990). Produtor e agroindústria: consensos e dissensos. Florianópolis: EdUfsc.

Quesado, P.R.; Silva, M. L. R.; Rua, S. C. (2018). A contabilidade financeira e a gestão de custos na atividade agrícola.

Rocha, D. T. (2006). Competitividade entre os sistemas integrado e independente de produção de suínos. Dissertação Mestrado Ufpxi, 108f.Universidade Federal deViçosa.

Rocha Jr, W. F.; Silva, C. L.; Bittencourt, M. V. L.; & Macena, C. M. (2012). Transaçõesentre suinocultores e agroindústrias no estado de Santa Catarina (Brasil): um exame decontratos sob enfoque institucional. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 17(2),229-248.

Savić, B.; Vasiljević, Z.; Đorđević, D. (2014). Strategic cost management as instrument for improving competitiveness of agribusiness complex.*Ekonomika poljoprivrede*, 61(4).

Sornberger, G. P.; Nantes, J. F. D. (2011). Mensuração e controle dos custos na cadeia internade valor: um estudo de caso na suinocultura da região norte de Mato Grosso, *Revista Informações Econômica*, v. 41, n.7.

Suptitz, L. A. S; Woberto, M. C. R; Hoger, E. (2009). Gestão de custos na suinocultura: um estudo de caso. *Custos e@gronegocioonline*,v. 5, n. 1.

Terhorst, K. I. L.; Schmitz, J. A. K. (2007). De porco a suíno: história da suinocultura e dos hábitos alimentares associados aos produtos dela derivados entre agricultores familiaresdo Vale do Taquari. *A agricultura familiar à mesa: saberes e práticas da alimentação noVale do Taquari*. PortoAlegre:Ed.Ufrgs.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 9, 20, 21, 46, 47, 48, 57, 58, 59, 79, 80, 103, 144, 152, 154, 155, 161, 162, 163, 171, 172, 173, 174, 176, 201, 203, 204, 208, 211, 217, 222, 238, 239, 240, 249, 250, 277, 279, 280

Agronegócio 3, 1, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41

Aprendizagem 144, 151, 217, 221, 245

Atitude 19, 151, 169, 176, 177, 179, 180, 181, 185, 186, 208

B

Benefícios fiscais 36, 38

Brasil 4, 5, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 45, 46, 47, 48, 58, 71, 80, 115, 173, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 201, 207, 208, 213, 214, 220, 221, 222, 239, 240, 252, 253, 256, 265, 266, 276, 277, 279

C

Carreira 144, 145, 151, 216, 245, 248

Células a combustível 3, 60, 61, 62, 63, 71

CLT 252, 253, 256, 258, 263, 265

Competências 5, 3, 12, 36, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187, 217

Comunicação 5, 12, 33, 34, 78, 144, 146, 147, 151, 166, 167, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 219, 224, 244, 255, 258, 262, 263, 280

Conhecimento 2, 15, 18, 28, 35, 37, 46, 145, 151, 152, 158, 168, 170, 178, 180, 183, 209, 210, 245

Consumidor 24, 38, 77, 79, 85, 147, 202, 204, 206

Contabilidade 3, 19, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 56, 57, 58, 59

Cultura organizacional 5, 104, 105, 114, 115, 137, 142, 153, 154, 155, 156, 158, 162, 168, 170, 172, 173, 174, 204, 212, 213, 214, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 250, 251, 263

D

Desempenho 5, 4, 13, 17, 18, 19, 32, 44, 52, 53, 55, 56, 62, 63, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 176, 177, 178, 183, 186, 187, 217, 219, 243, 245, 246, 248, 260, 278, 280

E

Emmanuel Levinas 5, 188, 190, 194, 197, 199, 200

Empreendedorismo 1, 2, 8, 19, 58, 79, 189

Empresa 5, 2, 3, 4, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 40, 45, 46, 58, 76, 77, 78, 83, 92, 96, 97, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 133, 135, 136, 137, 142, 147, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 185, 188, 189, 193, 195, 198, 199, 200, 204, 206, 207, 208, 211, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 233, 235, 236, 237, 244, 245, 247, 251, 253, 256, 258, 261, 262, 263, 273

Energia 3, 5, 15, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 71

Esporte 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 187

Esportismo 5, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187

Estratégia 3, 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 73, 75, 76, 80, 103, 154, 160, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 219, 249, 280

Ética 17, 20, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 240, 257

Exportação 5, 12, 23, 28, 29

F

Felicidade 6, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250

Funcionários públicos 6, 276, 278

G

Gestão 1, 2, 5, 1, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 24, 44, 45, 46, 47, 50, 57, 58, 79, 80, 145, 147, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 166, 168, 176, 186, 201, 202, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 247, 248, 250, 251, 254, 256, 260, 261, 263, 264, 276, 277, 278, 279, 280

I

ICMS 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

Ideia 17, 73, 74, 75, 76, 79, 159, 172, 189

Importação 23, 28, 38, 39

Incentivos fiscais 3, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41

Inovação 2, 5, 15, 19, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 144, 207, 240, 280

Investimento direto estrangeiro 3, 22, 27, 28, 30, 32

J

Judô 176, 177, 178, 180, 182, 183, 184, 185, 187

Judocas 5, 176, 179, 184, 185, 186

L

Líder 136, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 184, 207, 225, 233, 234, 235, 246

Liderados 144, 145, 147

Liderança 4, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 183, 184, 224, 240, 255

M

Marketing 1, 2, 1, 3, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 75, 201, 206

Mercado 4, 1, 2, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 31, 34, 36, 47, 52, 53, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 103, 104, 118, 136, 144, 145, 147, 149, 159, 160, 161, 163, 167, 169, 173, 206, 224, 229, 232, 239, 252, 253, 268, 274

México 4, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 99, 100, 101, 103, 104, 115, 117, 118, 119, 121, 123, 131, 132, 134, 135, 142, 143, 223, 224, 226, 228, 229, 236, 237, 268, 269, 271, 272, 274, 275, 280

Microempresa 5, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 237, 269

Modelo 4, 3, 13, 14, 15, 16, 19, 23, 26, 27, 60, 63, 64, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 83, 89, 92, 93, 94, 96, 100, 102, 107, 145, 150, 159, 172, 186, 190, 191, 203, 204, 221, 241, 244, 245, 254, 258, 268, 274, 275

N

Nanocatalisadores 3, 60, 61, 63, 64, 65

Negócio 4, 4, 18, 19, 44, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 153, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 214, 219

O

Organização 6, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 16, 18, 24, 46, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 203, 207, 208, 210, 213, 215, 216, 217, 224, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266

P

Paralimpíadas 178, 180, 185

Produtividade 31, 44, 46, 76, 103, 151, 212, 213, 214, 216, 217, 220, 252, 253, 278

Psicologia 13, 152, 171, 174, 212, 214, 218, 238, 248, 265

Q

Qualidade 4, 3, 4, 6, 8, 18, 19, 46, 48, 50, 52, 53, 73, 74, 76, 78, 79, 103, 176, 202, 210, 215, 218, 240, 248, 249, 266, 276, 277, 278, 279

Qualificação 6, 276, 277, 278

R

Recursos humanos 5, 24, 152, 186, 212, 213, 214, 218, 221

Reforma trabalhista 6, 251, 252, 253, 258, 260, 261, 263, 264, 265

Rondônia 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

S

Sustentabilidade 3, 16, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 240

T

TPM 5, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Trabalho 2, 6, 19, 21, 27, 37, 46, 60, 61, 62, 63, 65, 74, 75, 77, 80, 103, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 160, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 177, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 203, 206, 207, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 276, 277, 278

V

Valor 4, 4, 16, 18, 29, 35, 38, 39, 40, 73, 76, 77, 78, 79, 86, 88, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 102, 119, 122, 125, 133, 144, 149, 159, 165, 193, 198, 214


Visão 3, 5, 21, 46, 61, 73, 76, 145, 147, 149, 156, 158, 164, 171, 174, 176, 177, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 202, 239, 243, 264, 278, 279




ADMINISTRAÇÃO:


Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 




ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 