

Felipe Cavalheiro Zaluski

Universidade Regional do Noroeste do Estado do
Rio Grande do Sul.
felipezaluski@hotmail.com.

Patrique Rosa Hedlund

Universidade Regional do Noroeste do Estado do
Rio Grande do Sul.
pa.tri.que@hotmail.com.

Jorge Oneide Sausen

Universidade Regional do Noroeste do Estado do
Rio Grande do Sul.
josausen@unijui.edu.br.

O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO: UM ESTUDO EM UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL

RESUMO

Com o atual crescimento econômico e a competitividade cada vez mais acentuada entre as organizações do mesmo segmento, muitos agricultores familiares buscam alternativas para ampliação da renda familiares e uma das atuais preocupações relacionadas a gestão das agroindústrias é forma de apurar, analisar, controlar e gerir os processos organizacionais. O presente trabalho objetivou-se em realizar um diagnóstico organizacional para analisar a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de marketing, produção e operações, gestão de pessoas e de finanças de uma agroindústria familiar. A pesquisa utilizou-se de abordagem qualitativa e descritiva, a da coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo resultou aos proprietários um diagnóstico permitindo a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa, ainda a inter-relação existente entre as áreas funcionais é intangível e intrínseca a rotina organizacional, sendo que seu conhecimento e compreensão são vitais para o sucesso de uma organização.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Agroindústria Familiar. Marketing. Produção. Gestão de Pessoas.

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS A MANAGEMENT IMPROVEMENT STRATEGY: A STUDY IN A RURAL FAMILY AGROINDUSTRY

ABSTRACT

With the current economic growth and increasing competitiveness among organizations in the same segment, many family farmers are looking for alternatives to increase family income and one of the current concerns related to the management of agroindustries is how to assess, analyze, manage and manage organizational processes. The present work aimed to perform an organizational diagnosis to analyze the organizational dynamics that is established in the interface of the functional areas of marketing, production and operations, people management and finances of a family agroindustry. The research used a qualitative and descriptive approach, the data collection was done through semi-structured interviews and bibliographical and documentary research. The study resulted in the owners of a diagnosis allowing the taking of preventive actions, in the correction of weaknesses and failures in the administrative routine, yet the existing interrelationship between the functional areas is intangible and intrinsic to the organizational routine, being that their knowledge and understanding are vital to the success of an organization.

Recebido em: 06/03/2018 - Aprovado em: 19/03/2019 - Disponibilizado em: 15/07/2019

1. INTRODUÇÃO

Com o atual crescimento econômico e a competitividade cada vez mais acentuada entre as organizações do mesmo segmento, muitos agricultores familiares buscam alternativas para ampliação da renda familiar e, com o caráter empreendedor, encontram na verticalização da produção uma brecha para escaparem das dificuldades encontradas, principalmente financeiras e da forte competitividade do mercado.

Uma análise das agroindústrias familiares rurais evidencia, de uma maneira geral, a existência de trajetórias únicas de evolução, diferente da percorrida pela grande agroindústria convencional (MIOR, 2007). Neste contexto, a gestão das agroindústrias familiares rurais tem se apresentado, apesar de complexa, essencial para a competitividade nos dias atuais, para isso, deve ser controlado cada processo e custo da propriedade, buscando informações que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões.

Deste modo, uma das atuais preocupações relacionadas a gestão das agroindústrias é forma de apurar, analisar, controlar e gerir os processos organizacionais, objetivando a participação competitiva no mercado (WERNECK, 2002).

Diante disso, o diagnóstico organizacional permite detectar e analisar com aprofundamento as dificuldades e falhas que impedem que os objetivos planejados sejam

alcançados com efetividade. Ainda, o diagnóstico organizacional auxilia os gestores no processo decisório e minimiza riscos de falta de informações, pois permite compreender a organização por meio da elucidação das dimensões de marketing, produção e operações, gestão de pessoas, finanças, etc. A análise de cada uma dessas dimensões proporciona uma fonte de informações que demonstra o contexto atual que a organização está inserida.

Os resultados de um diagnóstico organizacional permitem aos gestores terem uma visão do ambiente da organização e tem a possibilidade de direcionar seus recursos para os projetos que realmente são necessários e que poderão acarretar melhorias, permite ainda, a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e operacional.

Portanto, este estudo objetiva-se em diagnosticar e analisar a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de marketing, produção e operações, gestão de pessoas e de finanças sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional, além de descrever as interfaces, potencialidades e fragilidades que se estabelecem. Neste contexto, procurou-se apresentar, em um âmbito mais completo e aprofundado, o diagnóstico organizacional de uma Agroindústria Familiar Rural localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que atua no ramo de

produção de produtos na linha de panificados e confeitaria.

2. AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

O setor da agroindústria familiar é composto por pequenos produtores, tanto rurais como urbanos, de produtos com origem vegetal e animal (podendo ser orgânico ou não) além de produtos de panificação e massas. Esses produtores enquadram-se como micro e pequenos empresários que oferecem produtos ligados a cultura local e com baixa sofisticação tecnológica (RUIZ et al., 2015).

Carvalho (2010) elucida que a agroindústria familiar pode ser compreendida como uma unidade de processo, de beneficiamento e de mutação de gêneros alimentícios localizada no meio rural ou nos aglomerados achegados, sendo geralmente uma propriedade de agricultor familiar, constituído por uma família ou uma associação de moradores de determinada localidade.

Perante a Lei Federal nº 11.326 de 24 de julho de 2006, o empreendedor familiar é aquele que desenvolve atividades no meio rural em área de até quatro módulos fiscais, e utiliza nas atividades e gestão do estabelecimento mão-de-obra predominantemente da família (BRASIL, 2006).

As agroindústrias familiares tornam-se fundamentais devido ao seu importante papel no desenvolvimento das áreas rurais e da consolidação da agricultura familiar. Frente aos empecilhos encontrados pelos agricultores, as unidades de processamento de pequeno porte representam uma alternativa de renda e trabalho,

possibilitando assim, a inclusão socioeconômica (HAHN et al., 2017).

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional objetiva-se em elucidar o mais fielmente possível a atual situação da organização e, a partir disso, apresentar possíveis soluções ou inconsistências que auxiliem a organização a potencializar seu desempenho.

Newman e Warren (1992) definem o diagnóstico organizacional como um processo de verificação temporal e espacial que busca representar a organização como um todo, demonstrando os possíveis desvios de desempenho, analisar as condições dos processos de determinados setores, ou seja, diagnosticar procedimentos que não estão claramente corretos e que poderiam estar mais alinhados com as necessidades e objetivos da organização.

Oliveira (2006) divide o diagnóstico organizacional em quatro fases. A primeira fase busca identificar uma hipótese ou problema que afeta a organização. A segunda fase busca reunir informações que caracterizem o problema. Já a terceira fase é a fase em que analisa as informações elucidadas, triangula diferentes informações para melhor identificação e definição do problema. E, por fim a quarta e última fase consiste em confrontar as informações extraídas do diagnóstico e compará-las com as experiências anteriores, buscando propor e caracterizar possíveis meios de adequação dos problemas encontrados.

4. METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com os procedimentos técnicos da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos da mesma temática. Ainda, classifica-se quanto aos objetivos como pesquisa descritiva e como estudo de caso único (TEIXEIRA et al., 2009).

A coleta de dados foi realizada através da pesquisa de dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987). Como coleta de dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, procurando obter informações nos relatórios administrativos, redes sociais da Agroindústria, relatórios internos e memorandos internos que colaborassem com a análise das informações elucidadas nas entrevistas.

A coleta de dados baseou-se em: a) pesquisa bibliográfica que foi executada para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) pesquisa documental nos documentos internos disponibilizados pela Agroindústria; c) entrevista semiestruturada realizada com os proprietários da Agroindústria, visando conhecer os processos de cada departamento e analisar os pontos fortes e fracos que se estabelecem, as entrevistas tiveram a duração de aproximadamente uma hora e meia e foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, visando facilitar a posterior análise das informações elucidadas; d) pesquisa de campo que ocorreu na própria Agroindústria, afim de familiarizar com o ambiente e coletar

informações não elucidadas nas demais coletas de dados. Por fim, a análise e interpretação dos dados foi realizada com o auxílio do *software* NVivo por meio da técnica de análise de discurso (BARDIN, 2011).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Agroindústria em estudo iniciou suas atividades em setembro do ano de 2011, foi constituída através do Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF) e possui sua sede no interior da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Seu ramo de produção é baseado em produtos na linha de panificados e confeitaria.

O diagnóstico organizacional realizado na Agroindústria utilizou-se do conceito abordado por Oliveira (2006), onde o diagnóstico segue quatro etapas para o seu desenvolvimento, conforme apresentado no referencial teórico. Deste modo, a primeira fase identificou que a organização apresenta problemas no nível de divisão de tarefas e organização dos processos entre os setores de marketing, produção e operações, gestão de pessoas, finanças. A segunda fase compreendeu em identificar os processos de cada departamento. A terceira fase buscou-se analisar as informações encontradas nas coletas de dados e confrontá-las com os principais estudos e abordagens teóricas. A quarta parte buscou-se descrever as interfaces, potencialidades e fragilidades que se estabelecem em cada departamento, conforme apresentado a seguir.

5.2. MARKETING

Segundo Cobra (1992) o marketing está relacionado às ações de mercado que precisam ser trabalhados de forma eficiente para garantir boas relações com o público consumidor e se materializa na relação satisfatória entre a empresa e o cliente.

A Agroindústria em estudo não possui um plano de marketing devidamente estruturado, nem planejamento de ações ou estratégias formais para o marketing, contudo, utiliza-se de redes sociais para apresentar seus produtos aos consumidores finais, bem como manter um relacionamento com os mesmos, outra forma de promover seus produtos é pela conversa informal efetuada com os consumidores e comerciários no momento da venda, bem como participação em feiras e eventos regionais.

Para Kotler (1999) um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Em todos os produtos da organização é incluído na embalagem o selo Sabor Gaúcho, conforme Decreto Estadual nº 49341 de 05 de julho de 2012, o selo é anexado na etiqueta do produto que destaca os produtos oriundos da agricultura familiar e garantir desta forma sua procedência (RIO GRANDE DO SUL, 2012a).

Conforme Cobra (1992) exemplifica a segmentação de mercado, no caso em estudo, a mesma pode ser definida como: Geográfica, pois é voltada aos consumidores da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no município de sua sede e arredores; e como: Comportamental, visto que é

voltada aos consumidores que optam por produtos mais elaborados, de produção manual, com matéria-prima menos industrializada e com maior qualidade.

Na perspectiva de Kotler (1999, p. 5) “produto é qualquer coisa que possa ser oferecido e que satisfaça as necessidades e desejos de um mercado”. Os principais produtos da Agroindústria são: Bolachas, cucas, pães, salgadinhos assados e fritos, tortas, doces diversos, pizzas, lasanhas, bolos doces e salgados, etc. A organização preza pela produção de produtos com qualidade e a utilização de matéria-prima de boa procedência e qualidade, a produção segue um manual de boas práticas de fabricação.

A partir desta base, Kotler (1999) esclarece que todo dinheiro cobrado por um produto ou prestação de serviço é denominado de preço. Desta forma a realização da formação de preço na organização é baseada principalmente pelo preço de compra das matérias-primas, somado as despesas administrativas e uma margem de lucro que a organização quer obter com a venda. O preço praticado pela organização é, em algumas vezes, maior que o praticado pela concorrência, neste sentido o valor agregado do produto é o diferencial encontrado para manter suas vendas constantes.

Kotler (1999) explica que a praça ou os canais de distribuição são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional”. Pode-se definir como praça os locais de venda dos produtos no município de Ijuí e nas feiras realizadas nas cidades vizinhas,

bem como na distribuição dos produtos na merenda escolar.

Promoção são os métodos utilizados para refletir uma melhor proposta do produto ou serviço para os consumidores (KOTLER, 1999). Em nível de promoção, verifica-se que a organização se utiliza de redes sociais para a apresentação de seus produtos aos consumidores, visto o crescimento das relações virtuais de compra e procura de informações de produtos.

5.3. PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

O principal objetivo das operações, “[...] é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa” (CORRÊA, 2009, p. 26). A principal demanda de produção da Agroindústria é a oriunda da venda de produtos para a merenda escolar dos municípios de Ijuí e Coronel Barros, que gera cerca de sessenta por cento do faturamento da mesma, em virtude de ser amparada pela Lei 11.947 de 16 de junho de 2009, art. 14, que dispõem, “[...] no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural” (BRASIL, 2009).

O sistema de produção de manufatura, encontrado na Agroindústria, se caracteriza pelo processo de Jobbing, “[...] alta variedade em tipos de produto e baixos volumes de produção” (LOPES, 2010, p. 25), ainda, são fabricados na Agroindústria mais de cinquenta produtos diferentes. O processo de produção utilizado é o Arranjo Físico Celular, pois os recursos transformados se movimentam em uma parte

específica aonde recursos transformadores se encontram, segundo Corrêa (2009), argumenta que quando o grupo de colaboradores ao realizar a gestão e operar elementos das células buscam trabalhar mais o sentido de “propriedade”.

Quanto a estrutura da Agroindústria, de acordo com Silva (2008, p. 286), “os Layouts são os arranjos físicos dos equipamentos e dispositivos no local de trabalho e de como vai ser o fluxo do trabalho”, com isso, pode-se observar que o espaço físico possui um layout bem organizado, onde minimiza-se a movimentação feita pelos colaboradores na realização das tarefas.

No que se refere a ergonomia, Corrêa (2009), revela que maquinários, equipamentos, dispositivos e ou uma simples ferramenta manual deverá ser desenvolvido considerando as medidas do corpo humano. O primeiro processo ergonômico acontece na organização dos equipamentos e matéria-prima, pois a Agroindústria possui mesas e bancadas mais baixas do que as normalmente encontradas no comércio, o que auxilia no processo de produção devido à altura dos colaboradores.

5.4. GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a “[...] função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A organização é uma agroindústria de produção familiar onde predomina a interação entre relações familiares e trabalho, os proprietários e

seus filhos dirigem o processo produtivo, correlacionando com as demais tarefas pertinentes a propriedade rural e atividades familiares.

Por se tratar de uma organização caracterizada como agroindústria familiar rural, a mesma não pode possuir colaboradores formais, visto que vai contra a Lei Especifica 13.921 de 17 de janeiro de 2012, que caracteriza as agroindústrias, portanto não há um plano de gestão de pessoas em virtude de não haver funcionários na organização, contudo há uma disposição na referida Lei que libera a contratação formal de um funcionário na agroindústria pelo período de cento e vinte dias no ano, entretanto, essa contratação nunca foi utilizada pela Agroindústria (RIO GRANDE DO SUL, 2012b).

A comunicação entre os familiares é estabelecida informalmente, e em âmbito de liderança, o mesmo fica a cargo do proprietário, que procura incentivar o bom desempenho pessoal, o crescimento e o desenvolvimento da Agroindústria.

A motivação acontece através da valorização de cada membro da família, onde se busca melhoria de vida que motiva os envolvidos. No qual os investimentos em tecnologias realizados na Agroindústria são em busca de um trabalho com menos esforço, mais praticidade e agilidade.

5.5. FINANÇAS

Silva (2010) define a análise financeira e dos indicadores como uma das ferramentas mais importantes que a contabilidade gerencial pode oferecer, haja vista a grande quantidade de

informações que estas proporcionam. Portanto, por meio da análise econômica financeira é possível extrair informações sobre a posição passada, presente e futura da empresa. A Agroindústria não possui balanços patrimoniais ou demonstrações contábeis formalizadas e descritas, por ser uma agroindústria familiar rural mantém seus registros de gastos e informações financeiras de maneira informal.

Mesmo sem demonstrações contábeis formalizadas e padronizadas, a Agroindústria utiliza-se de um caderno de controle de pedidos para anotação das informações das vendas efetuadas aos pontos de venda. Para as vendas realizadas as escolas que a compra de produtos para a merenda escolar, o controle é realizado diretamente no bloco de Nota Fiscal do Produtor (NFP).

A Agroindústria em estudo não possui nenhum controle sobre seus investimentos, custos, pagamentos e despesas diretas da organização, visto que o capital financeiro é o mesmo da família proprietária, não havendo distinção ou separação formalizada da mesma, neste sentido não há como elucidar qual seria o valor atual em caixa, ou disponível.

Atualmente a Agroindústria está conseguindo manter seus pagamentos e financiamentos em dia, visto que mesmo informalmente há uma gestão do capital financeiro pelo proprietário, onde o mesmo analisa os meses em que há maior venda e destina parte do montante recebido para pagamento das contas que vencerão futuramente, provisionando os valores para pagamento futuro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na Agroindústria em estudo resultou aos proprietários um diagnóstico de sua agroindústria, permitindo a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e o aproveitamento das oportunidades e pontos positivos, conforme os resultados e sugestões descritos.

No diagnóstico organizacional foi evidenciado que a Agroindústria não apresenta um plano de marketing estruturado, entretanto, propõem-se que a mesma procure uma maior visibilidade nas referidas redes sociais utilizadas buscando potencializá-las com imagens dos produtos e informações sobre eles. Outra indicação seria a utilização de uma pesquisa de satisfação aplicada a rede de escolas que adquirem os produtos com a Agroindústria para merenda escolar, buscando fidelizar os clientes, otimizar seu atendimento e potencializar seus produtos.

Em relação a dimensão Preço, do mix de marketing, recomenda-se a adaptar seus preços conforme um sistema de custos e gastos correlacionados ao processamento do produto, evidenciou-se que o preço é superior em relação a concorrência, entretanto uma análise mais apurada sobre os preços e gastos de produção auxiliaria a definir o preço praticado e nortear se é viável ou não produzir específicos produtos.

Evidencia-se que a empresa não apresenta um programa de planejamento e controle interno estruturado para a produção, neste sentido, aconselha-se a desenvolver um mapeamento de todas as ações advindas do

processo produtivo, especialmente no intuito de controlar custos, entradas e saídas dos produtos na Agroindústria.

Em relação a dimensão financeira, aconselha-se que seja realizado uma avaliação dos processos do departamento financeiro e contábil da Agroindústria tendo em vista regularizar e obter dados claros acerca da situação financeira da organização.

Deste modo, a averiguação do diagnóstico organizacional proporcionou a organização uma apreciação crítica dos procedimentos utilizados pela gestão naquele determinado momento, além de descrever as variáveis que influenciam o negócio. É uma forma proativa de prevenção de problemas, correção de processos e implementação ou emprego de oportunidades. A inter-relação existente entre as áreas funcionais é intangível e intrínseca a rotina organizacional, sendo que seu conhecimento e compreensão são vitais para o sucesso de uma organização.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BRASIL. **Lei 11.326 de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, Distrito Federal, DF, jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 10 de fev. de 2018.

_____. **Lei 11.947 de 16 de junho de 2009**. Institui sobre o atendimento da alimentação escolar, Distrito Federal, DF, jun. 2009.

Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm>. Acesso em: 12 de jan. de 2018.

CARVALHEIRO, E. M. **A construção social de mercados para os produtos da agroindústria familiar**. Porto Alegre, p. 17-191, 2010. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36384/000817135.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 de fev. de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 15ª reimpressão.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A.; **Administração de Produção e de Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**; 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 446 p.

HAHN, Cláudia Luisa et al. Análise de mercado dos produtos da agroindústria familiar: Estudo de caso do perfil do consumidor e do produtor Santo-Angelense–Rio Grande do Sul–Brasil. **Revista Espacios**, v. 38, n. 5, 2017. Acesso em: <<http://revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p05.pdf>>. Disponível em: 24 de fev. de 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAMPERT, Amauri Luis; BAGGIO, Adelar Francisco. **Planejamento Organizacional**. Ed.Unijui, 2010, 126 p.

LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter; PASQUALINI, Fernanda. **Gestão da Produção**. Ed. Unijuí, 2010.

MIOR, L. C. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. **Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável**. Florianópolis, 22 a 25 de agosto de 2007.

NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **Administração Avançada**. São Paulo: Editora Atlas. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas S.A. 2006.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 49341, de 5 de julho de 2012**. Cria o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul, institui o selo de marca de certificação "Sabor Gaúcho" e dá outras providências, Porto Alegre, RS, jul. 2012a. Disponível em: Acesso em 10 de jan. de 2018.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012**. Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar, Porto Alegre, RS, jan. 2012b. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M010099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=57295&hTexto=&Hid_IDNorma=57295>. Acesso em: 20 de jan. de 2018.

RUIZ, Mauro Silva et al. Agroindústria familiar de Londrina-PR. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 3, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/1401>>. Acesso em: 24 de fev. de 2018.

SILVA, J. P. da. Análise financeira das empresas. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**; Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNECK, E.S.O. Uma Proposta de Sistema de Custos para uma Empresa Agroindustrial de Aves de Corte.
Florianópolis, UFSC, 2002. 159 p.

Felipe Cavalheiro Zaluski

Bacharel em Administração e mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Rio Grande do Sul (Brasil). Bolsista PROSUC/Capes.

Patrique Rosa Hedlund

Bacharel em Ciências Contábeis e pós-graduado em Controladoria e Gestão Empresarial pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Rio Grande do Sul (Brasil).

Jorge Oneide Sausen

Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro (Brasil). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Rio Grande do Sul (BRASIL).
