



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

**ALLANA GABRIELY DE OLIVEIRA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE GESTÃO NA  
ATIVIDADE DE AVICULTURA DE POSTURA EM SISTEMA SEMI-INTENSIVO  
DE PRODUÇÃO EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE NO MUNICÍPIO DE IPORÁ-  
GO**

**IPORÁ-GO  
2020**

**ALLANA GABRIELY DE OLIVEIRA**

**ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE GESTÃO NA  
ATIVIDADE DE AVICULTURA DE POSTURA EM SISTEMA SEMI-INTENSIVO  
DE PRODUÇÃO EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE NO MUNICÍPIO DE IPORÁ-  
GO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Instituto Federal Goiano – Campus Iporá, como requisito básico para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio.

Orientador: Prof. Paulo Alexandre Perdomo Salviano.  
Co-orientador: Estenio Moreira Alves.

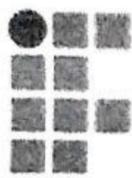
IPORÁ-GO  
2020

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

OOL48a Oliveira, Allana Gabriely de  
Acompanhamento e desenvolvimento de sistemas de  
gestão na atividade de avicultura de postura em  
sistema semi-intensivo de produção em uma pequena  
propriedade no município de Iporá-GO / Allana  
Gabriely de Oliveira; orientador Paulo Alexandre  
Perdomo Salviano. -- , 2020.  
30 p.

Monografia ( em Superior Tecnologia em  
Agronegócio) -- Instituto Federal Goiano, Campus ,  
2020.

1. Agricultura familiar. 2. Administração . 3.  
Planejamento . 4. Ovos caipiras. I. Salviano, Paulo  
Alexandre Perdomo, orient. II. Título.



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese                          | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação                   | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização   | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação    | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional | Tipo:   |

Nome Completo do Autor: Allama Gabriely de Oliveira

Matrícula: 2016105210130052

Título do Trabalho: acompanhamento e desenvolvimento de sistemas de gestão na atividade de avicultura de postura em sistema semi-intensivo (...)

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 20/02/2020

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Spora 20/02/2020  
Local Data

Allama Gabriely de Oliveira  
Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

[Assinatura]  
Assinatura do(a) orientador(a)



**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnologia**  
**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Iporá**  
**Autorização: Lei nº 11.812, de 29 de dezembro de 2008**

**ANEXO XIV – ATA Nº \_\_\_ / \_\_\_ DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIOS**

**DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CURSO**

Aos 19 dias do mês de fevereiro de 2020 ( \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ ), às 19 horas e 32 minutos, reuniram-se na sala 12 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus-Iporá, sito a Avenida Oeste s/n, saída para Piranhas – Iporá – Goiás, teve lugar o RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO SUPERVISIONAL, como requisito de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios. O Trabalho teve o título: Acompanhamento e desenvolvimento de sistemas de Gestão na Atividade de Avicultura de postura.

Foi defendido pelo(a) aluno(a) Allana Gabriely de Oliveira  
 Matrícula nº \_\_\_\_\_. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Paulo Alexandre P. Salviato, José Carlos de Sousa Junior, Maria Gláucia Dourado Jurquin Sousa

que formaram banca examinadora os professores a seguir identificados:

Nome	Membros	Nota do Trab. Escrito	Nota da Apres. oral	Média
<u>Paulo Alexandre P. Salviato</u>	Presidente	<u>6,8</u>	<u>3,0</u>	<u>9,8</u>
<u>José Carlos de Sousa Junior</u>	Membro 1	<u>6,9</u>	<u>2,8</u>	<u>9,7</u>
<u>Maria Gláucia Dourado J. Sousa</u>	Membro 2	<u>6,8</u>	<u>2,8</u>	<u>9,6</u>
Nota Final (média aritmética das notas finais dos 03 avaliadores)				<u>9,7</u>

Após a apresentação, o(a) aluno(a) foi arguido pela banca examinadora e foi considerado como:

- ( ) Reprovado com nota: \_\_\_\_\_  
 (X) Aprovado com nota: 9,7 e ressalvas para correção,  
 ( ) Aprovado com nota: \_\_\_\_\_ e com recomendado para publicação.

Iporá, 19 de fevereiro de 2020.

Assinatura do aluno graduando: Allana Gabriely de Oliveira

BANCA EXAMINADORA – MEMBROS

Paulo Alexandre P. Salviato  
 Nome e assinatura do Prof. Orientador do IF Goiano (Presidente)

José Carlos de Sousa Junior  
 Nome e assinatura do Prof. Membro 1

Maria Gláucia Dourado J. Sousa  
 Nome e assinatura do Prof. Membro 2

ALLANA GABRIELY DE OLIVEIRA

**ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE GESTÃO NA  
ATIVIDADE DE AVICULTURA DE POSTURA EM SISTEMA SEMI-INTENSIVO  
DE PRODUÇÃO EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE NO MUNICÍPIO DE IPORÁ-  
GO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao  
Instituto Federal Goiano – Campus Iporá, como requisito  
básico para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia  
em Agronegócio.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca Examinadora

---

Prof. Me. Paulo Alexandre Perdomo Salviano (Orientador)

Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

---

Prof. José Carlos de Sousa Júnior

Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Maria Glaucia Dourado Furquim Sousa

Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

## **DEDICATÓRIA**

Dedico ao meu pai e meus avós, por não terem medido esforços para que eu pudesse alcançar meus objetivos e sonhos, mesmo diante de dificuldades, nunca, em nenhum momento dessa trajetória colocaram empecilhos e me desanimaram dos estudos, pelo contrário, sempre me incentivaram. Portanto, dedico esse trabalho a vocês Sr. Joarês Pereira de Oliveira, Sr. João Agenor de Oliveira e Sra. Dalila Pereira de Oliveira, amo vocês com todo meu coração!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por todas as oportunidades e bênçãos, por sempre ter me guiado e me protegido. Agradeço aos meus avós, João Agenor e Dalila por nunca terem medido esforços para que eu conseguisse estudar. Ao meu pai, Joarês por sempre acreditar que eu sou capaz e me manter durante os estudos. Ao meu esposo Flavio por estar sempre ao meu lado. Ao meu orientador Paulo Alexandre Perdomo Salviano e Co-orientador Estenio Moreira Alves. A todos os técnicos administrativos, em especial o Tiago do Prado Paim, que teve grande contribuição na minha formação acadêmica. A todos os terceirizados do Instituto Federal Goiano – campus Iporá. E a todos que de alguma forma contribuíram com o meu aprendizado. Muito obrigada!

## RESUMO

É perceptível a necessidade de inovação e criação de diferentes sistemas produtivos que viabilize pequenas propriedades rurais. Neste contexto o objetivo deste estágio foi acompanhar e apresentar melhorias em processos de gestão em uma unidade “granja” de produção de ovos, em sistema semi-intensivo instalada em pequena propriedade rural no Município de Iporá. A criação de galinhas poedeiras em sistema semi-intensivo de produção é uma grande oportunidade de mercado para os produtores agrofamiliares. Desta forma, objetivou-se acompanhar e apresentar melhorias de processos de gestão na atividade avícola de postura conduzida em sistema semi intensivo em pequena propriedade rural. O estágio foi desenvolvido na Chácara Recanto da Paz, localizada no município de Iporá – GO. No início do estágio a granja contava com um lote misto de 77 aves em diferente estágio de postura, outro lote de 55 aves da raça label rouge ainda em estágio de crescimento e mais 100 pintainhas da raça label rouge recém adquiridas. As baias desses animais continham 30 m<sup>2</sup>, ninhos, poleiros e piquetes de pastagem, ração de acordo com o recomendado para estágio vivido e água *ad libitum*. No entanto, foi notado a necessidade de se elaborar um novo projeto com aves que atendesse melhor as expectativas do produtor. Neste sentido, foi definido junto como o produtor a decisão de adquirir da raça *Plymouth Rock*. Em função da falta de alguns controles específicos na granja, observou-se a necessidade da criação de planilhas em excel que a auxiliassem o produtor a controlar a sua produção, custos e receitas. As planilhas foram elaboradas utilizando o software excel de modo que o produtor consiga elaborar todas as informações pertinentes aos controles de consumo, produção de ovos, peso, assim como custos, faturamento e clientes. Permitindo que o produtor consiga simular diferentes cenários de produção, acompanhar movimentações financeiras, produção de ovos e o controle de vendas.

**Palavras-chaves:** Agricultura familiar. Administração. Planejamento. Ovos caipiras.

## ABSTRACT

It is noticeable the need for innovation and the creation of different productive systems that make small agricultural properties viable. In this context, the objective of this internship was to monitor and present improvements in the management processes at a “farm” egg production unit, in the semi-intensive system installed on the small rural property in the municipality of Iporá. The creation of laying hens in the semi-intensive production system is a great market opportunity for family farmers. In this way, you can follow and present improvements in the management processes of the agricultural activity adopted in the semi intensive system in the small rural property. The internship was developed at Chácara Recanto da Paz, located in the city of Iporá - GO. No stage of creation of a farm contains a batch of 77 birds in different stages of laying, another batch of 55 birds of the rouge breed still in the growth stage and another 100 paintings of the newly acquired breed breed. As these animals' bays contained 30 m<sup>2</sup>, nests, perches and pasture paddocks, according to the recommended for stage lived and water ad libitum. However, the need to develop a new project with birds that best met the expectations of the producer was notified. In this sense, he was defined together as the producer of the Plymouth Rock race decision. Due to the lack of some controls, select Farm, use the need to create spreadsheets in Excel to assist or produce control of your production, costs and revenues. How the spreadsheets were elaborated, using excel software so that the producer can elaborate all the information about consumption controls, egg production, weight, such as costs, invoicing and customers. Allowing the producer to achieve different modes of production, monitor financial movements, egg production and sales control.

**Keywords: Family farming. Administration. Planning. Free-range eggs.**

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Imagem do lote 4 com aves da raça *Plymouth Rock*, na granja da Chácara Recanto da Paz. 23**

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Modelo sistemático de análise de investimento de aviário de postura em sistema semi intensivo para agricultura familiar.</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 – Modelo sistemático de fluxo de caixa diário das atividades da propriedade.</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 – Modelo sistemático de controle de campo da produção de ovos.</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 4 – Modelo sistemático de controle de entregas e vendas de ovos.</b>	<b>27</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COE	Custo Operacional Efetivo
COT	Custo Operacional Total
CT	Custo Total
IEA-SP	Instituto de Economia Agrícola de São Paulo
L	Lucro
MB	Margem Bruta
ML	Margem Líquida

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Planejamento e Estratégia.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Custo Operacional de Produção.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Controle Operacional.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4</b>	<b>Contexto da Avicultura no Brasil.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5</b>	<b>Bem-estar Animal .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6</b>	<b>Nichos de Mercado .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

## INTRODUÇÃO

A viabilização econômica e social de propriedades rurais agrofamiliares tem sido tema de estudos nas áreas das ciências agrárias, econômicas e sociais, já que a maioria desses produtores dispõe de áreas pequenas, é de grande importância apoiar o desenvolvimento dessas propriedades rurais, criando e inovando nos diferentes sistemas produtivos de forma que se encaixem na realidade de diversos produtores, levando em conta não apenas as melhorias econômicas no sistema produtivo, mas também sociais e ambientais (DECKER E GOMES, 2016).

O conceito de Agricultura Familiar surgiu a partir de uma delimitação prevista na lei 11.326, aprovada no Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República em 24 de julho de 2006 que diz:

“Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.”

Devido a facilidade da produção e os custos baixos, a avicultura foi umas das atividades que mais se desenvolveu nos últimos anos. De acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal – (ABPA, 2019), o Brasil é o segundo maior produtor de carne de frango (12.855 mil toneladas), ficando atrás apenas do EUA (19.361 mil toneladas), em 2018 produziu 44.487.496.586 unidades de ovos e o consumo per capita chegou a 212 unidades/ano.

Sabe-se que existe uma grande demanda por carne de frango com características diferenciadas, por exemplo, carne mais magra, escura, firme e sabor acentuado; e ovos com coloração mais alaranjada (TAKAHASHI et al., 2006). Essas características podem ser

conseguidas através de aves criadas em sistema semi-intensivo de produção, com acesso a piquetes e alimentos alternativos.

Esse tipo de criação pode ser uma grande oportunidade para produtores agrofamiliares se destacarem dentro da avicultura atualmente, de forma a produzir com diferencial, agregar valor ao produto e atender um público específico. Esse modelo de criação semi-intensivo, com estrutura física adaptada, animais soltos para pastejo, alimentação alternativa, seguindo as normas de bem-estar animal, tem ganhado espaço e importância no mercado atual.

Observa-se que o processo de gestão é fundamental para que o produtor consiga atingir seu objetivo e obter resultados positivos, esse processo envolve desde a adequação das estruturas físicas, escolhas dos animais, manejo e consumo de ração deve ser utilizado como ferramenta básica para garantir resultados de eficiência econômica e zootécnica.

Neste contexto o objetivo deste estágio foi acompanhar e apresentar melhorias em processos de gestão em uma unidade “granja” de produção de ovos, em sistema semi-intensivo instalada em pequena propriedade rural no Município de Iporá.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Planejamento e estratégia

Para Andreuzza (2008), o planejamento basicamente é a forma de se organizar ideias sobre um determinado tema de maneira a estabelecer os objetivos e metas para atingir um resultado. Desde o início dos tempos o homem usa de forma intuitiva o planejamento seja para sobreviver ou para tomar decisões que lhe pareçam mais assertivas.

Newman (1991, p.20) considera que “o planejamento é uma atividade diária comum. Os resultados do planejamento, ou a falta dele, podem ser vistos em nossa volta [...]”. Os objetivos, necessidades e o modelo de estratégia de uma organização devem ser definidos por um gestor para que o mesmo consiga aumentar sua capacidade competitiva, para maior diferenciação de seu produto diante dos inúmeros disponíveis no mercado. Por isso, planejar bem e executar com eficiência e eficácia as estratégias são fatores determinantes para alcançar o sucesso de qualquer organização, entrar, se manter e crescer em qualquer segmento de mercado.

Segundo Tavares (2007, s.p.), estratégia é como “uma palavra que deriva do grego *strategos*, que significa general no comando das tropas. O seu uso já era comum há cerca de 500 anos a.C. Com o tempo, o significado de *strategos* foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais, além das puramente militares”. De acordo com este autor foi o militarismo quem disseminou este conceito para as demais áreas. Mas segundo, Porter (1980), citado por Nicolau (2001), “Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Para Porter (1998), a competição é a base para criação de uma estratégia empresarial, ou seja, é lidar com aquilo que a empresa tem como ponto forte, cuja influência seja identificada pelo ambiente interno e externo, que se respaldará para elaboração de uma estratégia empresarial, de forma com que as metas e objetivos sejam alcançadas com sucesso.

Segundo Kotler e Keller (2006), os objetivos e metas de uma empresa se associam com aquilo que ela pretende alcançar, à medida que, as ações estratégicas indicam a forma com que a empresa chegará lá e tudo isso deverá estar descrito dentro do planejamento estratégico empresarial.

## 2.2 Custo operacional de produção

Segundo Simões et al. (2006), o conhecimento sobre custos de produção é indispensável para o controle e tomada de decisão de uma empresa, assim como, é essencial para avaliar o desempenho econômico e técnico de uma determinada atividade. A classificação básica de custos se dá pelos custos fixos e variáveis. Custos fixos são aqueles que independentemente da minha produção a curto prazo, eles existirão. Já os custos variáveis são aqueles diretamente relacionados a produção e que podem variar de acordo com a quantidade produzida.

O custo operacional de produção é uma proposta feita pelo Instituto de Economia Agrícola de São Paulo (IEA-SP), essa classificação possibilita uma tomada de decisão mais assertivas, quando comparada a classificação tradicional de custos fixos e variáveis. De acordo com a classificação, obtém-se os seguintes custos e receitas: (SIMÕES et al., 2006)

- i. Receita total (RT): referente a todas as entradas monetárias oriundas da venda de produtos.
- ii. Custo operacional efetivo (COE): referente aos desembolsos relacionados a compra de insumos (ração, energia, mão de obra e medicamentos).
- iii. Custo operacional total (COT): resultado da soma de COE e a depreciação.
- iv. Custo total (CT): é o resultado da soma de COT, remuneração de capital médio empatado (custo oportunidade).

São indicadores para avaliação econômica:

Margem Bruta (MB):  $RT - COE$

Margem Líquida (ML):  $RT - COT$

Lucro (L):  $RT - CT$

## 2.3 Controle Operacional

Segundo Megginson et al., (1998), “Controle pode ser definido como um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados”. Basicamente, preocupa-se com que as atividades aconteçam de acordo com o planejamento. Os sistemas de controle podem ser parciais ou totais. O sistema de controle total foi projetado para que além de conseguir distinguir o problema, esse também possa ser corrigido, este também é

chamado de cibernético, já o controle parcial consegue apenas identificar o problema, sendo necessário outro ato para reverter a situação indesejada.

O controle se relaciona com todas as funções da administração, em especial com o planejamento que é diretamente relacionado a ele como forma de estabelecer os objetivos, padrões e metas. Um exemplo bem claro de como o planejamento e o controle se complementam é, o estabelecimento da rota de um avião seria o planejamento e a forma com que o piloto providencia ações corretivas para que o mesmo retorne a rota quando se perde até alcançar seu destino final, seria o controle (MEGGINSON et al., 1998).

Existem três tipos básicos de controles, eles são: controle de informação antecipada, controle de concorrência e controle de feedback. O controle de informação antecipada tentar prever o problema antes mesmo que ele realmente aconteça e, portanto, se torna uma abordagem ativa e agressiva de controle que permite que ações corretivas sejam iniciadas antes que o real problema aconteça (MEGGINSON et al., 1998).

O controle de concorrência também chamado de controle de direção ou escolha, ocorre quando uma atividade está sendo executada, por exemplo, quando se anda de bicicleta é preciso mover a direção para conseguir das voltas e passar por obstáculos constantemente. E assim acontece dentro de uma empresa, é preciso estar atento e em constante movimento para conseguir sobressair aos desafios encontrados diariamente e conseguir atingir os objetivos (MEGGINSON et al., 1998).

O controle de feedback também chamado de controle pós-ação, pois a atividade medida já ocorreu e é impossível voltar atrás para corrigi-la. Um exemplo de situações em que se é aplicado esse tipo de controle são os resultados financeiros. É impossível reverter resultados financeiros insatisfatórios, no entanto, o que controle de feedback proporciona é identificar quais foram os problemas que levaram a esse resultado e desta forma, prevenir para que no futuro isso não aconteça novamente (MEGGINSON et al., 1998).

## **2.4 Contexto da Avicultura no Brasil**

Os primeiros passos da avicultura no Brasil foram dados por produtores familiares, presente até os dias de hoje no nosso país. A avicultura inicialmente foi constituída por animais rústicos, denominados de “caipiras”, essa atividade e outras atividades como, a bovinocultura

leiteira e de corte, suinocultura entre outros, foram responsáveis pela geração de renda a esses produtores (DE ZEN et al., 2014).

No início, a avicultura era voltada apenas para subsistência, a comercialização era realizada apenas com os excedentes. Aproximadamente em 1930 a avicultura se desenvolveu e aos poucos se tornou comercial, nesse período, o setor se fortaleceu com ajuda de iniciativas privadas, principalmente na região sudeste, com destaque em São Paulo, durante a chegada dos imigrantes japoneses (DE ZEN et al., 2014).

Em 1970 a avicultura se efetivou no Brasil, com a entrada em empresas especializadas na produção, houveram transformações tecnológicas, surgiram técnicas de produção intensiva e desenvolvimento de genética que contribuíram para o avanço dessa atividade. Com isso, o novo sistema de produção verticalizado e intensivo, contribui para o desenvolvimento e melhoramento, principalmente nos quesitos relacionados a biossegurança, sanidade, qualidade de animais e carne de frango (DE ZEN et al., 2014).

A genética foi a chave para o avanço da avicultura, responsável por inúmeras melhorias na produção alimentícia, de modo a produzir alimentos mais seguros, com menor custo e mais facilidade. Em 1960, as aves de postura produziam algo em torno de 240 ovos/ciclo, hoje já produzem 500 ovos/ciclo, com melhor eficiência alimentar (AVINEWS, 2019).

## **2.5 Bem-estar animal**

Segundo Broom (1989, 1991) citado por Godinho Junior (2018), bem-estar animal refere-se ao estado de um determinado indivíduo em relação ao ambiente em que ele vive, onde deve-se levar em consideração a capacidade de expressar seus hábitos naturais, como por exemplo, a galinha pastar e/ou tomar banho de poeira.

De acordo com a Comissão das Comunidades Européias (2006), citado por Pasion e Gameiro (2007), devido à preocupação do consumidor com a o bem-estar a animal e a forma com que determinados produtos foram produzidos, primeiramente a Europa e agora vários outros países tem feito mudanças no sistema de produção. No caso das aves poedeiras, a preocupação é com a forma com que essas aves vivem durante o ciclo produtivo, no sistema convencional essas aves são criadas em gaiolas, sem conseguir expressar o mínimo dos seus

hábitos naturais. Por isso a União Europeia criou uma série de medidas em relação ao bem-estar animal.

No caso da avicultura de postura, surgiram diferentes modelos de criação visando o bem-estar animal, como por exemplo, avicultura orgânica e caipira. Esses modelos diferem do modelo de avicultura convencional, pois, existe uma atenção especial com o bem-estar, o consumo de vegetais e ração, fatores esses que levam a um maior valor agregado do produto (PASIAN e GAMEIRO, 2007)

Segundo Pasian e Gameiro (2007), o consumo de alimentos orgânicos cresce 30% anualmente, apesar de serem até 50% mais caros que os não orgânicos. Nos últimos anos o crescimento desses produtos no Brasil chegou a ser de 30% a 50%. No caso da produção de ovos “caipiras”, as condições são menos rígidas quando comparado aos ovos “orgânicos”, os custos de produção são menores e conseqüentemente o preço de venda também é mais acessível aos consumidores. Devido ao fato da produção de ovos caipiras apresentar baixo custo, existem algumas marcas que produzem ovos convencionais e também “caipiras” por se observar maior aceitação do mercado e valor agregado, como é o caso da “ITO” e “*Quality Eggs*” que possuem as linhas “ITO caipira” e “*Quality Eggs* caipira”.

## **2.6 Nichos de mercado**

Segundo Moreira (2018), nicho de mercado é uma parcela pouco ou nada atendida de um grupo de consumidores, o que o torna uma oportunidade oculta de negócio. Investir em um nicho de mercado é fundamental para o sucesso do negócio, entretanto, descobrir um nicho de mercado é um desafio para muitos.

A cada pesquisa realizada nos últimos anos demonstra a preocupação principalmente dos mais jovens com a forma com que produtos consumidos por eles foram produzidos, se os animais produtores foram submetidos a maus tratos ou estresse. A partir deste contexto surgiu um nicho de mercado, como por exemplo, “ovos caipiras” de aves criadas soltas, “leite de vacas felizes”, entre outros (INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL, 2017).

A partir do momento em que consumidor começa a se preocupar com o bem-estar animal e a origem dos produtos consumidos, empresas passam a se enquadrar nesse modelo de produção, alguns dos motivos foram: atender às exigências dos consumidores; proteger a

imagem da empresa e a reputação de suas marcas; assegurar a eficiência e produtividade, garantir qualidade dos produtos e minimizar os riscos para os acionistas e investidores (INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL, 2017).

No final do ano de 2016 o *Bob's e Pizza Hut*, um dos maiores grupos de *fast food*, anunciou que apenas comprariam ovos de galinhas poedeiras criadas em aviários em que fosse possível expressar seus hábitos naturais. A prova de que isso é uma tendência é que a *Starbucks*, uma das maiores redes de cafeteria do planeta, também anunciou que até 2024 toda a carne de frango utilizada seria oriunda de empresas que estão de acordo com as normas de bem-estar animal (INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL, 2017).

A criação de galinhas poedeiras em sistema semi-intensivo de produção é uma grande oportunidade de mercado para os produtores agrofamiliares, além do baixo custo existe a possibilidade de agregar valor no produto usando o bem-estar animal como estratégia de marketing, desta forma atender um nicho de mercado que está disposto a pagar mais por um produto diferente daquele comumente encontrado nos supermercados.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Acompanhar e apresentar melhorias de processos de gestão na atividade avícola de postura conduzida em sistema semi-intensivo em pequena propriedade rural no Município de Iporá.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- i. Levantar processos e rotinas desenvolvidas na atividade avícola da propriedade;
- ii. Identificar a existência de controles de custos e produção;
- iii. Sugerir a elaboração de controles eletrônicos de gestão;
- iv. Avaliar e validar controles implantados no sistema de produção.

#### **4 JUSTIFICATIVA**

A crescente demanda por alimentos de base industrial e conseqüentemente o crescimento da avicultura de corte e postura em sistema intensivo de produção nos últimos anos tem colocado os pequenos produtores em condição desfavorável neste mercado, pois, a exigência em tecnologia, escala e altos investimentos impedem a participação do pequeno produtor neste modelo produtivo. Por outro lado, observa-se aumento significativo de consumidores dispostos a comprarem produtos e neste caso “ovos” de produtores que mantem em sua propriedade o sistema de produção semi-intensivo o que garante aos animais melhor bem-estar e ao mesmo tempo menor necessidade de medicamentos e alimentos de base industrial.

Verifica-se que neste mercado de relação direta entre produtores e consumidores que o pequeno produtor avícola é caracterizado como quem cria frango e ovo caipira de forma extensiva sem nenhum controle zootécnico e econômico, comercializando na maioria das vezes apenas em feiras livres.

Neste contexto o sistema semi-intensivo de produção surge como uma oportunidade para que o pequeno produtor consiga se destacar na avicultura de corte e postura. Caracterizado como um sistema que requer um maior nível de recursos e manejo, como, ração balanceada, controle de iluminação, poleiros, ninhos e piquetes para pastagem. Neste sistema as exigências industriais não determinam o modo de produção, a exemplo da estrutura do galpão do aviário, que quando destinado a esse tipo de criação pode ser adaptado ou construído com restos de materiais encontrados na propriedade. Ideal para o sistema de criação caipira, pois os animais conseguem expressar seus hábitos naturais e produzir carne e ovos com características “caipiras” com carne mais firme e ovos com a coloração mais alaranjada.

Esse tipo de sistema de criação é muito bem visto por quem se preocupa com o bem-estar animal. Frangos de corte criados nesse sistema demanda maior espaço dentro do galpão e piquetes para pastejar e expressar hábitos naturais assim como as galinhas de postura que também possuem piquetes e ninhos para pôr seus ovos, diferentemente do sistema intensivo de produção em gaiolas. Existem inclusive alguns supermercados que tem buscado comercializar carne de frango e ovos produzidos dentro das normas de bem-estar animal.

Neste sentido, a avicultura de corte e produção de ovos caipiras no sistema de produção semi-intensivo pode ser uma grande oportunidade de negócio com diferencial competitivo para o pequeno produtor, mas sugere-se que a atividade deva proceder de controles inerentes a

atividade, sendo este, um grande desafio ao pequeno produtor, que por muitas vezes não consegue acompanhar os resultados de suas atividades por desconhecer formas de controle e ao mesmo tempo conceitos básicos de gestão. Portanto o trabalho desenvolvido com intuito de criar possibilidades de controle e processo para este perfil de produtor se justifica uma vez que é entendido que a falta de controle e desconhecimento dos custos de produção podendo levar ao endividamento do pequeno produtor e ao mesmo tempo desistência da atividade.

## 5 MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto aos aspectos científicos da descrição do estágio desenvolvido utilizou-se diversas fontes bibliográficas como: livros, artigos científicos e periódicos pertinentes aos temas: planejamento e gestão estratégica, avicultura de corte e postura, sistema semi-intensivo e produção de ovos caipiras, atribuindo um caráter exploratório a pesquisa.

O estágio foi desenvolvido na Chácara Recanto da Paz, localizada no município de Iporá – GO, que tem como atividade principal a produção de ovos e frangos de corte caipiras em uma estrutura de galpão adaptada, que anteriormente servia como sala de ordenha.

No início do estágio supervisionado observou-se que na propriedade estava alojado 3 lotes com aves em diferentes estágios de produção e idade. O denominado lote 1 misto composto com 77 aves de diferentes raças como, caipiras, *Hisex Brown* e *Label Rouge*, alojados em uma baia 5x6, com 10 ninhos, poleiros e piquete de pastagem com *brachiaria cv. Marandú* de 100m<sup>2</sup> e consumo médio diário de ração de 120g/aves/dia.

O lote 2 continha 55 aves da raça *Label Rouge* com idade de aproximadamente 18 semanas e 1 macho caipira com idade indefinida, alojados em uma baia de 5x6, com 10 ninhos, poleiros e piquete de pastagem com *brachiaria cv. Marandú* de 100m<sup>2</sup> e consumo médio diário de ração de 90g/dia.

O lote 3 com 100 aves de 1 dia da raça *Label Rouge*, foi alojado e vacinado contra boubavírus e *newcastle* no dia 16 de julho de 2018. O peso médio dos pintainhos (as) foi de 30g, esses estavam aparentemente desidratados condição que implicou em cuidados dobrados, para que os pintinhos se reidratassem foi oferecido água com açúcar na proporção de 5kg de açúcar para 200 l de água a vontade no primeiro dia.

Foram realizados todos os procedimentos padrões de alojamento, iniciando com a desinfecção do espaço utilizando vassoura de fogo e aplicação de cal virgem em toda a área. Limpeza e esterilização de comedouros e bebedouros. Após uma semana foi feita a distribuição de cama de frango (serragem) e adequação de luz para aquecimento das aves.

O fornecimento de água e ração após o recebimento dos pintainhos (as) foi *ad libitum*. Nos primeiros 14 dias as aves foram alojadas em viveiro suspenso sem contato com piso. Após este período as aves ficaram por mais 14 dias em baia comum com acesso a água, ração e luz de aquecimento.

No 29º dia as aves foram separadas entre machos e fêmeas e colocadas em diferentes baias com capacidade de criação de 50 aves até o ciclo final. A partir desta etapa as aves passaram a receber dietas distintas visando atingir os objetivos distintos da propriedade.

As fêmeas foram destinadas à postura e machos ao abate. O abate dos machos foi realizado entre 65 e 72 dias ou peso vivo médio de 2,500 kg/ave. Durante todo ciclo 10% das aves foram amostradas para determinação do peso vivo dos indivíduos. Todo o consumo de ração, desempenho e os custos foram controlados e avaliados semanalmente. Estes controles são necessários para determinar ganho de peso, a conversão alimentar semanalmente e custos.

No entanto, foi notado a necessidade de se elaborar um novo projeto a título de padronização das aves, escolha da raça que melhor atendesse as necessidades do produtor para tornar o controle zootécnico e econômico mais eficaz.

Neste sentido, foi definido junto como o produtor a decisão de adquirir o lote 4 da raça *Plymouth Rock* (Figura 1), com apenas pintainhas, uma raça que apresenta dupla aptidão e resistência o que a torna ideal para pequenos produtores avícolas.

Figura 1. Imagem do lote 4 com aves da raça *Plymouth Rock*, na granja da Chácara Recanto da Paz.



Fonte: fotografia feita pelo próprio autor.

No alojamento dessas aves foram realizados todos os procedimentos padrões, feito no alojamento dos lotes anteriores, limpeza, desinfecção e esterilização de comedouros e bebedouros. Foram alojadas 100 pintainhas (fêmeas) no dia 07 de julho de 2019, o fornecimento de água e ração foi *ad libitum*, essas aves permaneceram em viveiro suspenso durante 14 dias e depois foram transferidas para a baia definitiva.

No dia 16 de dezembro de 2019 iniciou-se a postura com um número final de 84 aves em função de algumas perdas ocorridas ao longo do ciclo de crescimento. O consumo médio de ração é de 120g/ave/dia.

Todas as informações pertinentes aos controles de consumo, produção de ovos, peso, assim como custos, faturamento e clientes tem sido registrado em planilhas elaboradas durante o estágio e utilizadas pelo produtor como forma de acompanhamento e gestão de dados e informações pertinentes à tomada de decisão em todas as etapas do ciclo.

As planilhas foram elaboradas utilizando o software excel, sendo estas preenchidas diariamente pelo produtor. Foi elaborado no mesmo formato guias de controle de campo que estão disponíveis no formato impresso e afixado dentro do aviário para preenchimento manual e logo enviado para o escritório da unidade para que seja feito o registro eletrônico da informação. Todos os processos e controles foram desenvolvido de acordo com as necessidades da atividade com objetivo de garantir melhor controle econômico e zootécnico da atividade desenvolvida.



permite simular despesas com o salário deste na granja e apresentando qual seria o lucro do produtor a partir desta possibilidade.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro, simples e muito importante que permite acompanhar movimentações financeiras como, entradas e saídas realizadas em um determinado período e desta forma permitir que decisões e melhorias sejam feitas. Para alcançar um resultado verídico no fluxo de caixa é necessário muita atenção principalmente em lançar valores pequenos e recebimentos, pequenos erros podem gerar desfalques capazes de levar a empresa a falência. No quadro 2 é apresentado o fluxo de caixa desenvolvido para auxiliar no controle financeiro da Granja Recanto da Paz.

**Quadro 2 – Modelo sistemático de fluxo de caixa diário das atividades da propriedade.**

	1/8/18	2/8/18	3/8/18	4/8/18	5/8/18	6/8/18	7/8/18	TOTAL
<b>RECEITAS</b>	<b>30,00</b>	<b>12,00</b>	<b>92,00</b>	-	-	-	-	<b>134,00</b>
Frango Caipira								-
Vendas de Ovos	30,00	12,00	92,00					134,00
<b>DESPESAS</b>	<b>33,30</b>	-	-	-	-	-	-	<b>33,30</b>
Ração Poedeira	28,30							28,30
Ração Inicial								-
Ração Crescimento								-
Soja								-
Milho								-
Combustível								-
Medicamentos								-
Manutenção	5,00							5,00
Retiradas								-
<b>Lucro Operacional</b>	<b>- 3,30</b>	<b>12,00</b>	<b>92,00</b>	-	-	-	-	<b>100,70</b>
<b>Investimentos</b>	<b>-</b>							
Aquisição de Animais								-
Materiais e Equipamentos								-
<b>Lucro Líquido</b>	<b>- 3,30</b>	<b>12,00</b>	<b>92,00</b>	-	-	-	-	<b>100,70</b>
Saldo de Caixa Anterior	206,25							
<b>Saldo Acumulado</b>		<b>214,95</b>	<b>306,95</b>	<b>306,95</b>	<b>306,95</b>	<b>306,95</b>	<b>306,95</b>	

**Fonte: Elaboração própria em conjunto com produtor.**

Devido ao fato da granja apresentar receitas e custos diariamente e o produtor ser o próprio gestor, a necessidade de se ter o fluxo de caixa bem detalhado é maior, como foi descrito anteriormente, pequenos erros podem gerar grandes prejuízos, por este fato é extremamente importante detalhar todas as despesas inclusive com medicamentos, manutenção e reparos, como por exemplo, lâmpadas, encanação, eletricidade e também todas as retiradas de caixa.

A planilha de controle de produção de ovos (quadro 3), basicamente é uma planilha de campo que permite que o produtor faça anotações ainda dentro da granja, sobre a produção, ovos quebrados, sujos ou danificados, ocorrências, como por exemplo compra de ração, logo após os dados são lançados diretamente na planilha em Excel oferecendo resultados financeiros rapidamente, como por exemplo, produção total, custos, receitas, lucro operacional, rentabilidade e lucratividade.

### Quadro 3 – Modelo sistemático de controle de campo da produção de ovos.

Propriedade:		Chácara Recanto da Paz				Procedência:						
Marca Comercial:						Alojamento:						
Nascimento:						Alojamento:						
Nº Lote:		1		Nº de Aves Alojadas:								
Controle de Coleta e Produção de Ovos												
Data		Prod.	Perda	Aves	(%) Prod.	Data		Prod.	Perda	Aves	(%) Prod.	OCORRÊNCIAS
6ª	1/11	40		71	56%	6ª	15/11	30		51	59%	
Sabado	2/11	42	2	71	59%	Sabado	16/11	25	1	51	49%	
domingo	3/11	39		71	55%	domingo	17/11	22		51	43%	
2ª	4/11	38		71	54%	2ª	18/11	32	1	51	63%	
3ª	5/11	35		71	49%	3ª	19/11	27		49	55%	
4ª	6/11	36		71	51%	4ª	20/11	26		49	53%	
5ª	7/11	34		71	48%	5ª	21/11	28		49	57%	
Total		264	2		53%	Total		190			54%	
6ª	8/11	32		51	63%	6ª	22/11	21		49	43%	
Sabado	9/11	26		51	51%	Sabado	23/11	31		49	63%	
domingo	10/11	18		51	35%	domingo	24/11	26		49	53%	
2ª	11/11	28		51	55%	2ª	25/11	27		49	55%	
3ª	12/11	31		51	61%	3ª	26/11	25	3	49	51%	
4ª	13/11	23		51	45%	4ª	27/11	21		49	43%	
5ª	14/11	27		51	53%	5ª	28/11	21		49	43%	
Total		185	-		52%	6ª	29/11	28		49	57%	
						Sabado	30/11	18		49	37%	
						Total		218	3		49%	

Fonte: Elaboração própria em conjunto com produtor.

Através do controle de produção de ovos é possível calcular a taxa de postura das aves e a viabilidade do negócio, através das anotações feitas nessa e nas demais planilhas foi possível identificar a taxa de postura mínima necessária para que não houvesse prejuízo na granja, sendo ela de aproximadamente 30%, a partir disso o produtor já consegue ter algum retorno financeiro, no entanto o ideal é que essa taxa seja de pelo menos 75% para que se tenha retorno financeiro satisfatório.

O monitoramento de vendas é essencial para o sucesso de uma empresa, por isso é necessário sempre ter controle de vendas e estoques. Neste caso, o controle de vendas permite um melhor planejamento quanto as datas de entrega dos produtos e projeção de lucro futuro, permitindo também que seja possível traçar metas para ampliar o negócio. No quadro 4 é apresentado um modelo de planilha criado especialmente para controlar a venda de ovos na Granja da Chácara Recanto da Paz.

### Quadro 4 – Modelo sistemático de controle de entregas e vendas de ovos.

Controle de Entregas						
Data	Cliente	Tipo de Produto	Quat. Dz.	Vlr/Dz.	Vlr. Total	Situação
02/08/2018	DiDi	Ovo Caipira	2	7,50	15,00	Recebido
03/08/2018	Zé Neto	Ovo Caipira	10	7,50	75,00	A Receber
03/08/2018	Frutaria/Alana	Ovo Caipira	5	7,50	37,50	A Receber
03/08/2018	Marcelo	Ovo Caipira	1	7,50	7,50	Recebido
03/08/2018	José Junior	Ovo Caipira	1	7,50	7,50	Recebido
TOTALS			19		142,50	

**Fonte: Elaboração própria em conjunto com produtor.**

Além de ser fundamental para organização e sucesso de qualquer empresa, o controle de vendas auxilia na detecção de alta demanda pelo produto, para que seja possível preparar o estoque ou conciliar o pico de produção das aves e assim atender a demanda dos clientes, permite também detectar quantidade e frequência de realização de compra de cada cliente e identificar aqueles que são “fiéis” de forma a conseguir atender melhor a demanda desses.

Uma das vantagens em realizar o controle de vendas e conseguir identificar os clientes que realizam compras com maior frequência, é identificar o perfil desses clientes, que tipo de produto esses clientes procuram, se estão preocupados com características físicas e sensoriais, qualidade, a forma com que foi produzido ou então o bem-estar animal que é oferecido nesse tipo de produção. A partir do momento em que se consegue identificar esses pontos é possível investir no marketing, agregar valor no produto e conseguir conquistar um maior número de clientes fixos.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas experiências adquiridas no decorrer do estágio obrigatório conclui-se que, foi de fundamental importância para o meu progresso acadêmico, ter a oportunidade de trabalhar com o desenvolvimento de uma atividade alternativa para o pequeno produtor, de forma a explorar um nicho de mercado na região, adquirir conhecimento prático tanto no manejo quanto na criação de planilhas que auxiliassem o produtor no gerenciamento, controle e tomada de decisão, isso foi sem dúvidas extremamente grandioso e enriquecedor, poder colocar em prática tudo que foi trabalhado na teoria no decorrer do curso de Tecnologia em Agronegócio.

## 8 REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual, 2019**. Disponível em: <http://abpa-br.org/relatorios/>. Acessado em: 21 de Janeiro de 2020.

ANDREUZZA, M. G. S. B. **Planejamento estratégico**. 2008. Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em 09 dez. 2017.

AVINEWS. **O sucesso da evolução genética avícola e as boas práticas no campo**. Disponível em: <https://avicultura.info/pt-br/evolucao-genetica-avicola-boas-praticas-no-campo/> Acessado em: 01 de Fevereiro de 2020.

BRASIL. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acessado em: 21 de Janeiro de 2020.

DECKER, S. R. F.; GOMES, M. C. **Análise do desempenho e participação da agricultura familiar na avicultura de corte na região Sul do Rio Grande do Sul/Brasil**. Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável, v. 6, n. 1, 2016.

DE ZEN, S.; IGUMA, M. D.; ORTELAN, C. B.; DOS SANTOS, V. H. S. & FELLI, C. B. **Evolução da avicultura no Brasil. Informativo**. 2014. CEPEA, São Paulo, (1), 1-4.

INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL. **Vitória das galinhas poedeiras**. 2017. Disponível em: [https://certifiedhumanebrasil.org/vitoria-das-galinhas-poedeiras/?utm\\_campaign=fluxo\\_meio-fundo\\_2\\_-\\_gdes\\_empresas&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://certifiedhumanebrasil.org/vitoria-das-galinhas-poedeiras/?utm_campaign=fluxo_meio-fundo_2_-_gdes_empresas&utm_medium=email&utm_source=RD+Station). Acessado em: 03 de Fevereiro de 2020.

INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL. **5 razões pelas quais grandes empresas investem em bem-estar animal**. 2017. Disponível em: [https://certifiedhumanebrasil.org/5-razoes-pelas-quais-empresas-investem-em-bem-estar-animal/?utm\\_campaign=fluxo\\_meio-fundo\\_2\\_-\\_gdes\\_empresas&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://certifiedhumanebrasil.org/5-razoes-pelas-quais-empresas-investem-em-bem-estar-animal/?utm_campaign=fluxo_meio-fundo_2_-_gdes_empresas&utm_medium=email&utm_source=RD+Station). Acessado em: 03 de Fevereiro de 2020.

JUNIOR, G.; CLEBER, E. **Demanda por ovos produzidos em sistemas livres de gaiolas: motivação, estratégias e estruturas de governança.** 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C. & PIETRI, P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. Harba. 1998. P. 465 – 471.

MOREIRA, B. **Descubra o que é um nicho de mercado e como definir o seu.** 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/nicho-de-mercado/>. Acessado em: 03 de Fevereiro de 2020.

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

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** INDEG/ISCTE, p. 637-658, 2001.

PORTER, M.E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.

PASIAN, I. M. D. L.; GAMEIRO, A. H. 2007. **Mercado para a criação de poedeiras em sistemas do tipo orgânico, caipira e convencional.** Anais.

TAKAHASHI, S.E.; MENDES, A.A.; SALDANHA, E.S.P.B.; PIZZOLANTE, C.C.; PELÍCIA, K.; GARCIA, R.G.; PAZ, I.C.L.A.; QUINTEIRO, R.R. **Efeito do sistema de criação sobre o desempenho e rendimento de carcaça de frangos de corte tipo colonial.** Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia, v.58, p.624-632, 2006.

SIMÕES, A.R.P.; MOURA, A.D.; ROCHA, D.T. **Avaliação econômica comparativa de sistemas de produção de gado de corte sob condições de risco no Mato Grosso do Sul.** Revista de Economia e Agronegócio, v. 5, n. 1, p. 51-72, 2006.

TAVARES, F. **O conceito da estratégia empresarial.** 2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito\\_da\\_estrategia\\_empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm). Acessado em: 01 de Fevereiro de 2020.