

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS**



**Balanced ScoreCard em uma propriedade rural: um
estudo de caso**

Nathalia Corrêa de Barros Ávila

Orientador: Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre, Novembro de 2007

Ao meu pai, que fez todos os obstáculos parecerem menores e à minha mãe, co-autora desse trabalho e minha fonte de motivação. Sem sua dedicação e confiança esse trabalho não seria possível.

Sumário

1. Introdução	4
2. Objetivos	6
2.1 Objetivo Geral.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. Método	7
4. Revisão de literatura	8
4.1. Demonstrativos Financeiros	8
4.2. Tesouraria.....	9
4.3. Índices de Rentabilidade.....	11
4.4. Análise do endividamento.....	12
4.5. Análise da liquidez	12
4.6 Balanced ScoreCard.....	13
5. Apresentação da propriedade estudada	15
5.1 Fazenda São Paulino.....	15
5.2 Fazenda Boa Vista	16
6. Análise Financeira.....	17
6.1 Resultados das Análises.....	18
7. Planejamento estratégico e o Balanced ScoreCard.....	30
7.1 Perspectiva Financeira	31
7.2 Perspectiva do cliente.....	33
7.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	34
7.4 Perspectiva da Aprendizagem e Renovação	35
8. Conclusão	37
9. Bibliografia.....	38
10. Anexos	39

1. Introdução

O agronegócio vem ocupando nos últimos anos um espaço maior nos estudos de administração. Graças a uma economia mundial cada vez mais conectada, os agropecuaristas tiveram de sair dos limites das suas propriedades para procurar conhecimentos nas cidades através da associação em entidades de classe, da procura de profissionais específicos tais como veterinários e agrônomos e da participação em palestras e cursos, mercado que vem se expandindo nos últimos anos.

Contudo, apesar da modernização que se vê no processo produtivo e da capacitação crescente dos gestores, ainda remanescem fortes traços culturais, tais como o foco excessivo na produtividade e a centralização das informações e decisões no patriarca, único responsável pela gestão da propriedade desde a produção até a divisão de lucros para os acionistas. Como o agronegócio é ainda essencialmente familiar, os conflitos de agência que seriam esperados entre a direção e os acionistas são evitados sob o risco de provocar crises dentro do círculo familiar. Por causa disto, decisões de investimentos, de percentual de dividendos e de estrutura de capital, entre outras, são tomadas de acordo com a visão do gestor da propriedade e nem sempre visando os objetivos e desejos do restante dos acionistas.

O caso em que este estudo é realizado trabalha com ferramentas de controle de custos e da produtividade, porém não utiliza controles financeiros, de caixa nem possui instrumentos contábeis básicos. O planejamento existe, porém não são determinados indicadores que possam ser monitorados para garantir a eficiência das estratégias previstas. Isto é um problema recorrente em empresas deste ramo, onde os proprietários, normalmente responsáveis pela gestão, não possuem ferramentas que auxiliem na visualização do negócio de forma holística. Conseqüentemente, é comum que não sejam considerados todos os elementos que compõem esses planos e suas relações de causa e efeito; e, com isso, ações de curto prazo tendem a ser priorizadas em relação a ações de longo prazo.

Na gestão das organizações rurais nos deparamos, portanto, com um paradoxo: a necessidade contínua e emergencial de uma maior

profissionalização ao mesmo tempo em que a maior dificuldade da empresa é organizar a informação, planejar e, principalmente, mensurar resultados.

Inevitavelmente, isto acarreta dificuldades quando do momento da sucessão, já que o negócio tende a ser centralizado na mente do gestor e não há instrumentos que evidenciem os objetivos pelos quais as decisões pontuais são tomadas. Além disso, o foco excessivo na produtividade em detrimento da preocupação com a rentabilidade faz com que a visão do gestor esteja excessivamente direcionada a controle de custos e aumento da produção, por vezes negligenciando outros fatores importantes tais como a visão dos clientes, a qualificação do pessoal e o planejamento para momentos de crise. E é por estas falhas que este trabalho se propõe a desenvolver um método que integre as preocupações tradicionais com as técnicas modernas de administração.

A proposta deste trabalho é criar uma ferramenta que seja desprovida da subjetividade e do *feeling* do gestor e que possibilite uma discussão entre todos os acionistas e gestores sobre quais são os objetivos individuais e coletivos que devem ser almejados, como eles serão mensurados e com qual periodicidade os resultados serão apurados. Ou seja, realizar um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo e estabelecer os indicadores que medirão o progresso destes planos, assim como as relações de causa e efeito de cada objetivo.

O ponto de partida é a organização dos dados e o cálculo dos índices contábil-financeiros, que possibilitarão uma compreensão da estrutura da empresa, suas dificuldades e seu progresso nos últimos anos. A partir disso, montaremos um mapa estratégico com base na teoria do *Balanced Scorecard* de acordo com os preceitos de Kaplan e Norton (2004) para a Parceria Agropecuária São Paulino, considerando separada e conjuntamente suas propriedades e as atividades encontradas em cada uma delas. Através desta ferramenta, utilizar-se-á indicadores mensuráveis para avaliar a evolução dos objetivos táticos e operacionais e quais serão suas conseqüências nos objetivos estratégicos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a Parceria Agropecuária São Paulino utilizando-se o Balanced ScoreCard.

2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer objetivos e criar um planejamento definindo planos de curto, médio e longo prazo;
- Calcular os índices contábil-financeiros da empresa;
- Identificar e parametrizar os indicadores inserindo os objetivos e estratégias e as relações de causa e efeito dentro das perspectivas do Balanced ScoreCard;
- Estabelecer metas e ferramentalizar indicadores que possam medir o progresso de cada plano estabelecido;
- Desenhar um mapa estratégico de fácil visualização e compreensão para servir de guia para as atividades da organização.

3. Método

Pesquisa exploratória com coletas de dados informatizados, entrevistas qualitativas em profundidade com todos os níveis de gerência e direção e observação dos processos da empresa.

Inicialmente discutiu-se com os diretores Isabel e Flávio Ávila sobre os recentes problemas encontrados nas propriedades e sobre as projeções que ambos tinham para o futuro. Com isso foram estabelecidas as diretrizes que balizaram a construção das perspectivas do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e renovação do Balanced Scorecard. A seguir foram procurados os dados contábil-financeiros das últimas cinco safras agrícolas no sistema Scadi e comparados com os dados das tabelas pessoais dos gestores. Para essa etapa também foram utilizados os relatórios anuais da consultoria contratada pela empresa. Com estes dados, mais uma vez sentou-se com os gestores para definir quais eram as fraquezas da organização na questão financeira e quais seriam as formas de melhorar a gestão financeira da organização. As metas estabelecidas foram integradas no Balanced ScoreCard sob a forma da perspectiva financeira.

Por fim, foram definidas as relações entre os objetivos propostos para a elaboração do mapa estratégico, que será o guia para a próxima avaliação de desempenho anual, acordada pelos diretores, que atualizará as conquistas obtidas e novas metas que integrarão um novo BSC, traduzindo uma continuidade deste trabalho indefinidamente.

4. Revisão de literatura

A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos... Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmo pontos de vista. (VON GHYCZY, VON OETINGER e BASSFORD *apud* KAPLAN e NORTON (2004, pág. 7)

Neste capítulo nós procuramos definir brevemente alguns conceitos que serão utilizados durante o desenvolvimento do trabalho, além de especificar como serão calculados os índices contábil-financeiros da empresa. Um entendimento dessas definições é essencial para a compreensão dos resultados obtidos.

4.1. Demonstrativos Financeiros

O Balanço Patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira de organizar e resumir o que a empresa possui (ativos), o que a empresa deve (exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa), num dado momento. O lado esquerdo enumera os ativos e o lado direito enumera os exigíveis e o patrimônio líquido. É organizado por ordem decrescente de liquidez, sendo a conta “caixa/bancos” a mais líquida e as contas do “Ativo Permanente” as menos líquidas.

Para montar os demonstrativos financeiros nos baseamos no modelo de MARION (1999) e adequamos o modelo de acordo com a realidade da empresa estudada e dos dados existentes.

Liquidez: refere-se à velocidade e facilidade com a qual um ativo pode ser convertido em caixa. Qualquer ativo pode ser convertido em caixa rapidamente, desde que se reduza suficientemente o preço. Um ativo de alta liquidez, portanto, é aquele que pode ser vendido rapidamente sem perda significativa de valor. Um ativo ilíquido é aquele que não pode ser convertido em caixa rapidamente, sem que haja redução substancial de preço, como no caso do maquinário e das instalações.

Valor de mercado: o valor pelo qual o ativo seria vendido, ou seja, o verdadeiro valor de um ativo.

Valor contábil: é o valor apresentado no balanço da empresa e geralmente não representa o valor real do ativo, e sim o valor pelo qual o ativo foi adquirido.

Já a Demonstração de Resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, no caso deste trabalho um ano agrícola (de 01/07 até 30/06 do ano civil seguinte). Nela temos a receita do ano menos os custos e despesas que nos gerarão o lucro líquido do período.

Itens não monetários: despesas lançadas contra receitas que não afetam diretamente o fluxo de caixa, como, por exemplo, depreciação. Como na empresa estudada a depreciação é uma conta de alto valor, nossas análises serão feitas considerando o lucro antes das depreciações ou através do lucro operacional, dependendo do resultado procurado.

4.2. Tesouraria

Nesta seção nos preocupamos em definir alguns dos conceitos importantes para a compreensão do Capital de Giro, da Necessidade do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria. A política financeira a curto prazo adotada por uma empresa se manifestará pelo menos de duas maneiras:

1 – A Magnitude do Investimento em Ativo Circulante:

Geralmente, isso é medido em relação ao nível de receitas operacionais da empresa. Uma política financeira flexível a curto prazo manteria uma proporção relativamente elevada entre ativo circulante e vendas, mantendo saldos elevados de caixa, fazendo grandes investimentos em estoques. Uma política restritiva envolveria um quociente baixo entre ativo circulante e vendas, mantendo saldos reduzidos de caixa e estoques baixos. No caso estudado, podemos perceber que o caixa é mantido de acordo com uma política restritiva, enquanto os investimentos em estoque são altos, como o esperado de uma política flexível. Isto acontece porque os estoques têm um valor de mercado mais elevado quando há escassez de oferta no mercado, o que obriga os gestores a manterem altos níveis de estoque em prejuízo do caixa e, por vezes, até através de empréstimos de curto prazo. (ROSS, 2000)

II – Financiamento do ativo Circulante:

Este aspecto é medido pelas proporções de dívidas a curto prazo (ou seja, passivo circulante) e dívidas a longo prazo usadas para financiar os ativos circulantes. Uma política financeira restritiva a curto prazo envolveria elevada proporção de dívidas a curto prazo, em relação ao financiamento a longo prazo, e uma política flexível significaria menos endividamento a curto prazo e mais endividamento a longo prazo. Esses valores se mostraram bastante voláteis quando analisamos a empresa, mudando consideravelmente de um período para outro. (ROSS, 2000)

Capital de Giro: parcela do capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, a qual assume diferentes formas ao longo de seu processo produtivo e de venda. Pode ser calculado pela diferença entre o passivo não-circulante e o ativo não-circulante. O capital de giro é normalmente positivo em empresas saudáveis, e é ele que financia a operação e cria saldos de caixa positivo.

Necessidade de Capital de Giro (NCG): São os recursos necessários a um determinado ciclo financeiro e volume de atividades. Pode ser calculado pela diferença entre o passivo circulante operacional e o ativo circulante operacional. No caso da empresa estudada não há passivos circulantes operacionais – ou seja, todas as obrigações de um período são quitadas no mesmo período se não pelo caixa disponível, através da obtenção de empréstimos. Com isso, temos um NCG igual ao valor negativo do ativo circulante.

Tesouraria: Saldo disponível representado pela diferença entre o Capital de Giro (CDG) e a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Um valor positivo de tesouraria representa um excesso que pode ser investido, por exemplo, em ativo imobilizado. A falta dele significa que a empresa terá que endividar-se ou liquidar parte de seu ativo para cumprir com as suas obrigações.

4.3. Índices de Rentabilidade

Nesta seção, nos preocuparemos em analisar quais informações podem ser retiradas dos índices de rentabilidade mais comuns: margem de lucro, retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido.

Margem de lucro: A margem de lucro, calculado pelo valor do lucro líquido dividido pela receita bruta, mostra quanto é gerado de retorno para cada dólar obtido em vendas. Uma margem de lucro alta é, em geral, desejável, pois representa competência na gestão de despesas e custos de produção. Contudo, o lucro total do negócio depende também do volume de vendas, que costuma ser maior quanto menor o preço de venda – e conseqüentemente, quanto menor a margem de lucro. Manter uma alta ou baixa margem costuma ser uma decisão estratégica da empresa. No caso da empresa estudada, consideramos o lucro antes das depreciações ao invés do lucro líquido para retirar a influência dos itens não-monetários pela magnitude que estes apresentam no negócio e pela ausência de uma alíquota de imposto de renda que possa se beneficiar das depreciações.

Retorno Sobre o Ativo: Também conhecido pelo seu termo em inglês *Return on Assets (ROA)*, o retorno sobre o ativo é medido através da razão entre o lucro líquido e o total de ativos, e nos mostra o quanto é revertido em lucro líquido de cada um real investido em ativos. No Brasil, é comum calcular este índice pela razão entre o lucro operacional e o ativo total, e foi como nossa análise foi realizada neste trabalho.

Retorno Sobre o Patrimônio Líquido: Considerando que o objetivo do Administrador Financeiro é maximizar a riqueza do acionista, o RSPL (também chamado pelo seu termo em inglês *ROE – Return on Equity*) é o índice de rentabilidade mais importante para nós. Ele analisa quantos reais são gerados através do lucro líquido para cada um real de cada capital próprio investido. Esse índice é calculado através da razão entre lucro líquido e patrimônio líquido. Assim como no Retorno sobre o ativo, aqui nós calcularemos esse índice sobre o lucro operacional para termos uma visão mais precisa da atividade em si.

4.4. Análise do endividamento

O endividamento é um índice que nos mostra como a empresa financia seus ativos – com financiamentos de longo prazo ou de curto prazo, com capital próprio ou capital de terceiros.

Participação do Capital de Terceiros: Quantidade do Passivo que está sendo financiada por Capital de Terceiros. Alguns autores interpretam que quanto menor o endividamento da empresa, melhor. Outros crêem que quanto menos capital próprio estiver investido, menor é o risco para o acionista. De qualquer forma, o que todos concordam é que o endividamento a curto prazo muito alto pode acabar consumindo o capital de giro da empresa, e que é preferível o endividamento a longo prazo que um capital de giro negativo.

Endividamento a Longo Prazo: Para calcular o endividamento a longo prazo devemos dividir a conta do Passivo Exigível a Longo Prazo pelo Ativo Total.

Endividamento a Curto Prazo: Para calcular o endividamento a curto prazo devemos dividir a conta do Passivo Circulante pelo Ativo Total.

4.5. Análise da liquidez

A análise da liquidez é feita através de índices que demonstram a capacidade de pagamento das dívidas de uma empresa. Contudo, ela apresenta certas falhas, já que desconsidera as datas de recebimento e pagamento das contas presentes no Passivo e Ativo da empresa, além de considerar valores contábeis ao invés de valores de mercado, o que gera discrepâncias – especialmente quando calculamos índices onde o estoque está presente. Contudo, seus valores são bons indicativos de liquidez – ou seja, apesar de não nos fornecerem uma informação precisa, nos oferecem com rapidez, praticidade e baixo custo uma informação que pode vir a chamar a atenção do administrador para que haja um estudo mais acurado da situação da empresa.

Liquidez geral: Calculada pelo quociente da soma dos ativos circulante e realizável a longo prazo e a soma dos passivos circulante e exigível a longo prazo. É o índice mais amplo de liquidez que mostra a capacidade da empresa

de cumprir com suas obrigações utilizando de seus bens/direitos móveis (não-imobilizados).

Liquidez Corrente: Calculada pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, nos demonstra a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo de acordo com as suas disponibilidades (bens/direitos) de curto prazo.

Liquidez seca: Reduzimos do ativo circulante a conta estoque, e após dividimos pelo passivo circulante. Desta forma temos o índice da liquidez corrente sem considerar os estoques – o que se torna especialmente importante quando tratamos de empresas com estoques altamente ilíquidos e/ou de baixo giro. No caso da empresa estudada não foi possível calcular esse índice na maior parte dos períodos já que as atividades, por vezes não possuem ativos circulantes que não os estoques.

4.6 Balanced ScoreCard

O Balanced ScoreCard é um sistema de gestão que se preocupa em transformar ativos tangíveis e intangíveis em algo de valor que possa ser mensurado e controlado. Esse sistema tem como objetivo manter em equilíbrio os objetivos de curto e longo prazo de uma organização, definindo metas a serem alcançadas e valores baseados em indicadores previamente definidos.

O Balanced Scorecard tem como pressuposto que a organização deve ser voltada à estratégia, e que esta estratégia pode ser transformada em objetivos operacionais. Desta forma se temos como um objetivo estratégico um aumento da rentabilidade da empresa, podemos encontrar objetivos operacionais de redução de custos em áreas esbanjadoras ou criação de valor para o cliente ou ainda investimentos em pesquisa e desenvolvimento que possam trazer novas receitas futuras. É uma visão mais holística da organização, que traz para o presente os planos futuros.

Essa ferramenta de controle da estratégia se divide em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e renovação. Estas perspectivas devem ter tópicos que possuirão metas a serem atingidas, iniciativas para torná-las possíveis, o responsável por estas

iniciativas e um indicador que vá medir o sucesso no alcance das metas propostas.

O quadro baseado em FILHO (2005) foi discutido com todos os gestores para garantir que os objetivos fossem comuns e atingíveis. Para iniciar um planejamento estratégico, inicialmente deve-se estabelecer a missão, a visão e os valores da empresa e, através desses, os objetivos ou metas que a empresa possui e é capaz de mensurar para por fim determinar como essas metas ligam-se entre si.

Missão: “A missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo.” (FILHO, 2005, pág. 44)

Visão: “Declaração concisa que define as metas a médio e longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores e ‘visionários’- como a organização quer ser percebida pelo mundo.” (KAPLAN e NORTON, 2004, pág. 37)

Valores: Os valores determinam quais atributos são desejáveis pela organização e através de quais comportamentos ela se guiará para alcançar suas metas e objetivos.

Mapa Estratégico: Permite uma visualização mais gráfica do BSC e do como cada meta influencia no alcance de um objetivo maior.

5. Apresentação da propriedade estudada

A Parceria Agropecuária São Paulino é uma parceria formada por quatro parceiros: Maria Eloá (acionista majoritária com 51%), suas duas filhas, Isabel e Juliana e seu genro, Flávio, esposo da primeira filha. Os negócios se dividem em duas propriedades rurais: a Boa Vista e a São Paulino; cada uma com seu conjunto de atividades.

Atualmente, as propriedades possuem uma estrutura gerencial operacional própria e independente, com um gerente responsável por cada fazenda. A atividade de pecuária tem um capataz em cada propriedade, responsável por fazer cumprir as ordens do gerente, que passa maior parte do seu tempo focado na agricultura. Acima deles estão os diretores, Flávio e Isabel Ávila, que são os responsáveis por todo o planejamento operacional, tático e estratégico da empresa. Há ainda um escritório sediado em Santa Maria-RS que é responsável pela parte burocrática e pelos recebimentos e pagamentos das propriedades. Lá trabalha somente uma secretária e é onde fica o computador com todos os dados de entrada e saída de caixa; o caixa da empresa é único e não há separação entre as propriedades ou entre as atividades. As duas sócias que não participam da gestão costumam ser informadas da situação da empresa anualmente, através de uma reunião realizada todo janeiro na fazenda São Paulino. Abaixo, dados mais específicos de cada propriedade.

5.1 Fazenda São Paulino

Adquirida pela Parceria em 1988, a Fazenda São Paulino se situa na localidade de Umbú, no município de Cacequi. Seus 2.861 hectares abrigam as atividades de pecuária bovina, plantação de arroz (desde 2004/2005) e plantação de soja (desde 1999/2000). Atualmente mantém uma média de 1300 cabeças de gado e colheu na última safra 22.100 sacas de arroz (em 140 ha) e 21.600 sacas de soja (em 502 ha). Além disso, são arrendados para terceiros 210 ha para plantio de arroz.

5.2 Fazenda Boa Vista

Adquirida pela Parceria no ano de 1988, a Fazenda Boa Vista está situada na localidade do Campo Seco, em Dom Pedrito. Seus 1.955 hectares abrigam as atividades de pecuária bovina mantendo uma média de 1700 cabeças de gado e plantação de arroz (própria desde 2002/2003). Colheu na última safra 39.700 sacas de arroz (em 222 ha). A média anual plantada de arroz é de 400 has., sendo 130 ha em terras arrendadas, pagas em sacas produzidas, este ano passado houve redução em virtude da falta de água para irrigação.

6. Análise Financeira

O Balanced ScoreCard é uma ferramenta que trabalha com a divisão da empresa em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e renovação.

Na perspectiva financeira geralmente concentram-se os objetivos principais da empresa, já que uma empresa com fins lucrativos tem como principal fim - como o próprio nome diz - o lucro. Este lucro pode ser mensurado de diversas formas diferentes: através do lucro líquido anual da empresa, através dos índices de retorno sobre o patrimônio líquido ou sobre o ativo, etc. Tudo depende dos interesses e objetivos dos acionistas que a compõe. Como mencionado anteriormente, a empresa não possuía qualquer instrumento contábil que a permitisse analisar a rentabilidade de qualquer outra forma que não fosse “entradas de caixa – saídas de caixa”. Com essa visão míope, não é difícil imaginar que a empresa não consiga estabelecer metas de rentabilidade mensuráveis, que possam ser acompanhadas através do tempo. Por isso, um trabalho inicial essencial foi realizado ao montar dois demonstrativos financeiros essenciais para a Parceria São Paulino: o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício. Para fins de análise, tomamos os dados desde o ano 2002 até o ano 2007, com a colaboração dos gestores das propriedades. Para visualizar os demonstrativos, ver anexo I.

Os demonstrativos foram feitos para cada atividade dentro de cada fazenda. Com isso, poderemos ter um melhor conhecimento de como cada atividade e cada propriedade influencia no resultado final da empresa. Certos dados, porém, não existiam de forma individual, e algumas medidas tiveram que ser tomadas para tornar as análises possíveis.

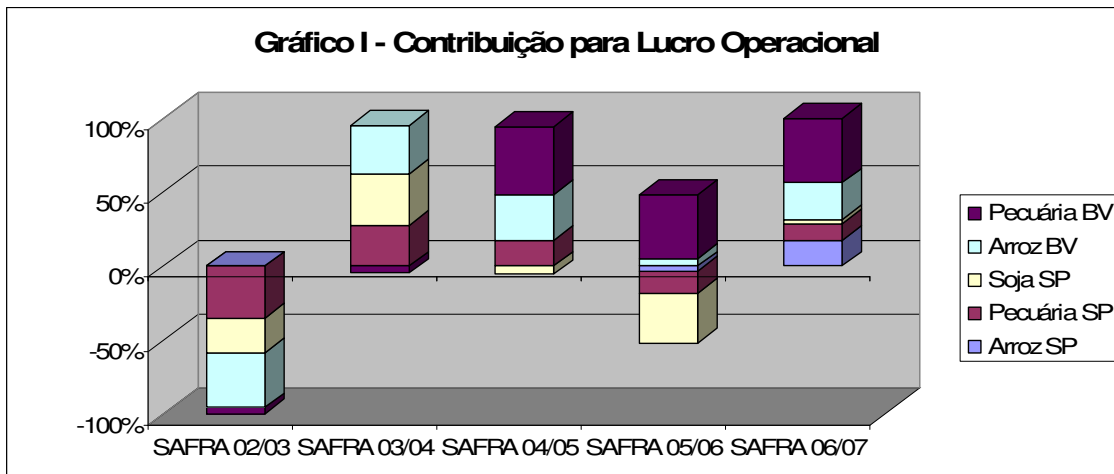
- O caixa da empresa é único e não se tinha conhecimento da sua origem. Para encontrá-lo, portanto, fizemos uma proporção de quanto cada uma das atividades rentáveis do período tinha contribuído com a entrada total de caixa e dividimos o caixa de acordo com essas proporções.
- A participação nos lucros foi tratada da mesma forma que o caixa. Já que as atividades que não foram lucrativas não poderiam remunerar os sócios,

então as atividades lucrativas foram proporcionalmente responsáveis pelo pagamento dos acionistas.

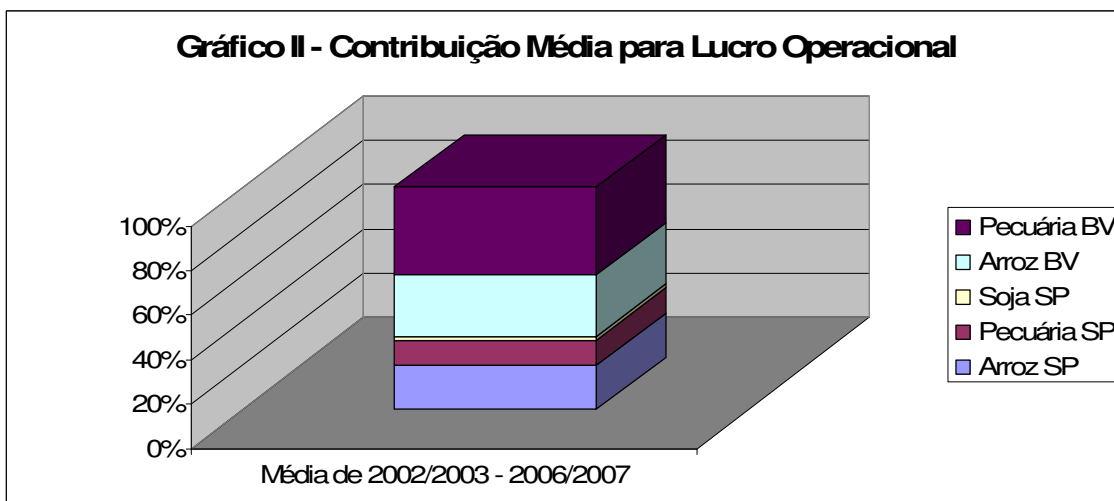
- As despesas e receitas não-operacionais, assim como os empréstimos de sócios, que não tiveram destino específico para uma atividade ou propriedade foram rateadas de acordo com a despesa total de cada atividade no determinado período. Isso seguiu o padrão estabelecido por empresas de consultoria da área, já que não foram encontrados materiais específicos que tratassem do caso.
- Já as despesas e receitas não-operacionais que fossem referentes a uma propriedade única foram rateadas pelas atividades daquela propriedade, também de acordo com a despesa total do período.
- O modelo de custo de mercadoria vendida utilizado no trabalho foi baseado em Fleuriet (2003), e considerou o CMV como o resultado do Estoque Inicial mais o Custo de Produção do Período menos o Estoque Final. Com isso temos o valor de custo referente ao custo do grão vendido considerando que em um mesmo período são vendidos produtos de safras diferentes.
- As taxas de depreciação foram obtidas através do Marion (1999, pág. 75-77) e Receita Federal. Algumas máquinas que não tinham correspondência igual assumiram a taxa do equipamento mais similar.
- Na conta “terrenos”, os imóveis não são depreciados, já que em geral os valores de mercado tendem a apreciar.
- Os touros também não são depreciados, estes porque não há neste momento controle da entrada e saída destes bovinos e, portanto, se torna impossível determinar o tempo que eles permanecem no campo. Desta forma, no balanço ele é separado do estoque por questões de análise mas seu valor absorve o custo referente a cada safra.

6.1 Resultados das Análises

Uma das primeiras coisas que podemos perceber quando analisando os dados ao decorrer dos anos é a volatilidade de um período para o outro, especialmente nas atividades agrícolas. Visualizando os Gráficos I e II a seguir temos uma melhor compreensão dos lucros operacionais de cada atividade nos períodos estudados.

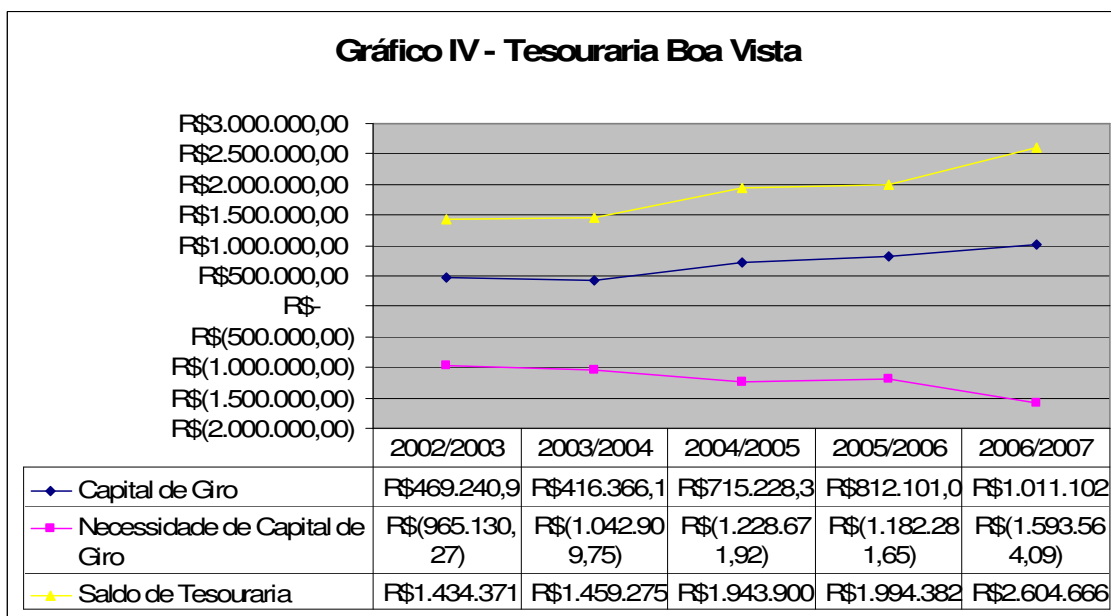
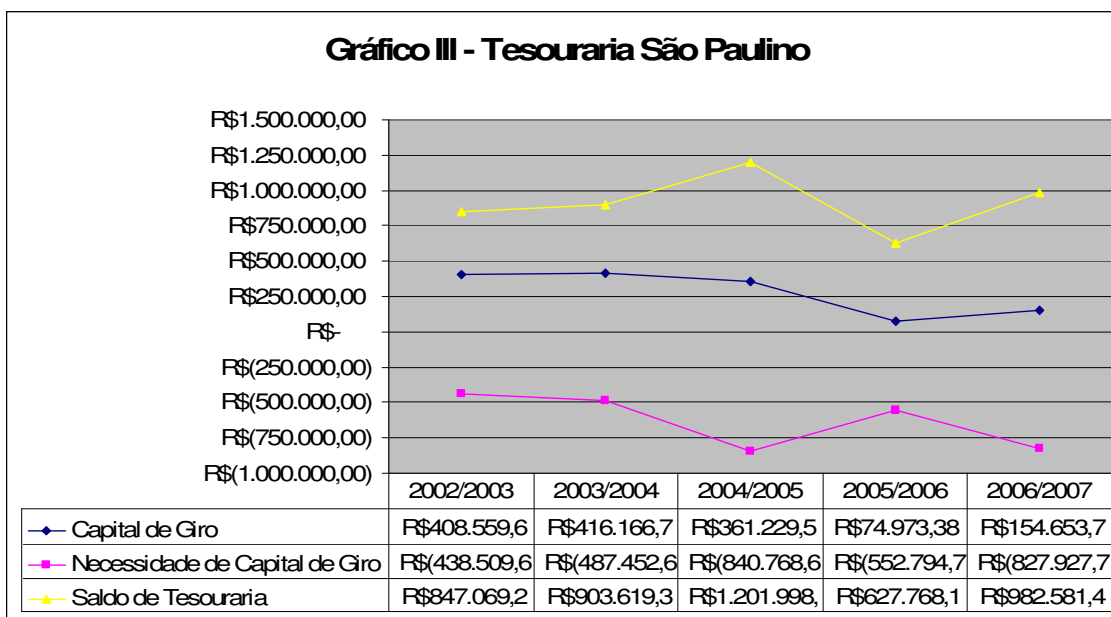


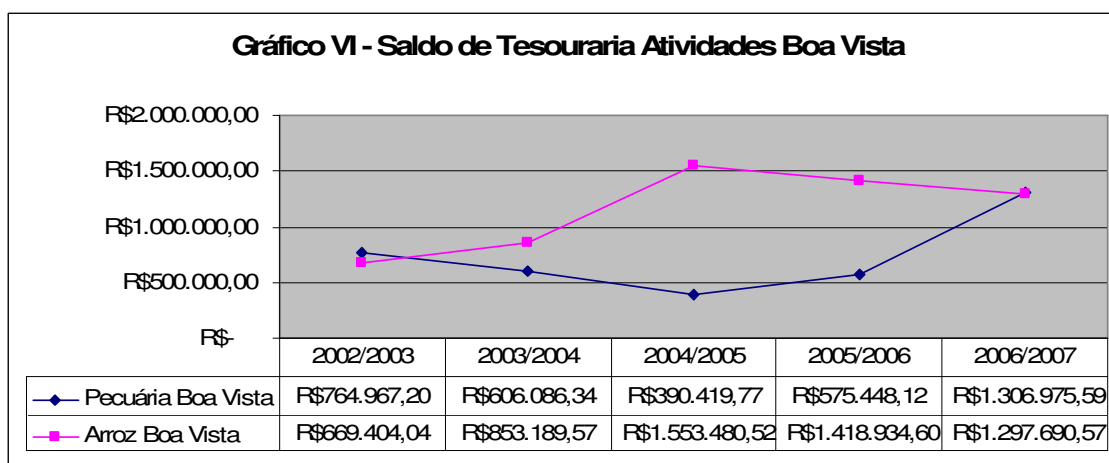
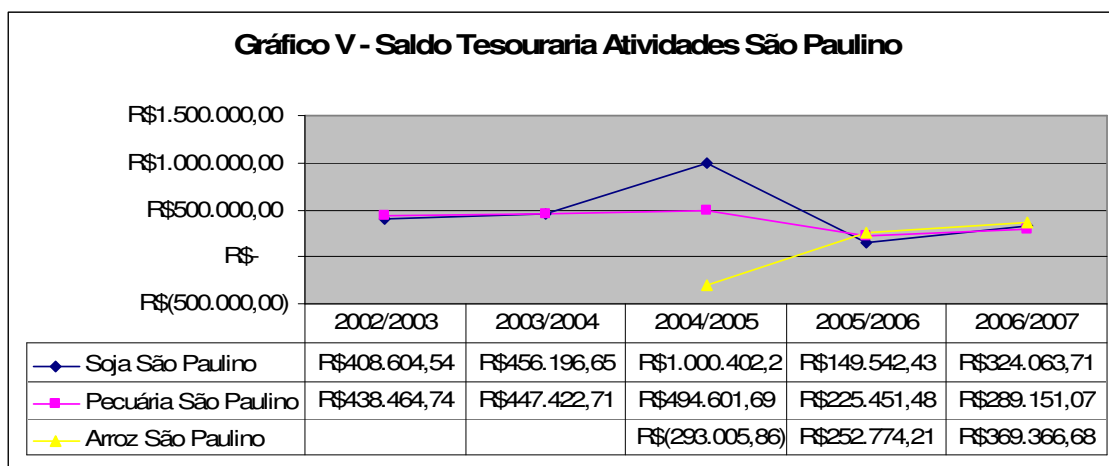
Todas as atividades foram, em algum momento, superavitárias e deficitárias. Ainda assim, os lucros médios demonstram que a pecuária da Boa Vista ainda é a atividade que mais trouxe lucro operacional nos últimos anos, enquanto o soja da São Paulino foi a menos rentável das atividades.



Essa volatilidade faz com que, por vezes, a percepção do gestor em relação à rentabilidade das atividades seja prejudicada, já que algumas das atividades rendem muito em um ano e são deficitárias noutro enquanto outras rendem menos, porém de forma mais constante através do tempo. Uma das causas dessa volatilidade é referente à necessidade de capital de giro da empresa. Com exceção da atividade de arroz da Fazenda São Paulino todas as demais atividades possuem uma necessidade de capital de giro negativa e um capital de giro positivo, o que significa um aumento do valor absoluto de ambas quando há um aumento de vendas e uma conseqüente redução quando da diminuição das vendas. Para uma melhor compreensão dos movimentos dos saldos de tesouraria através do tempo, observar os gráficos III, IV, V e VI.

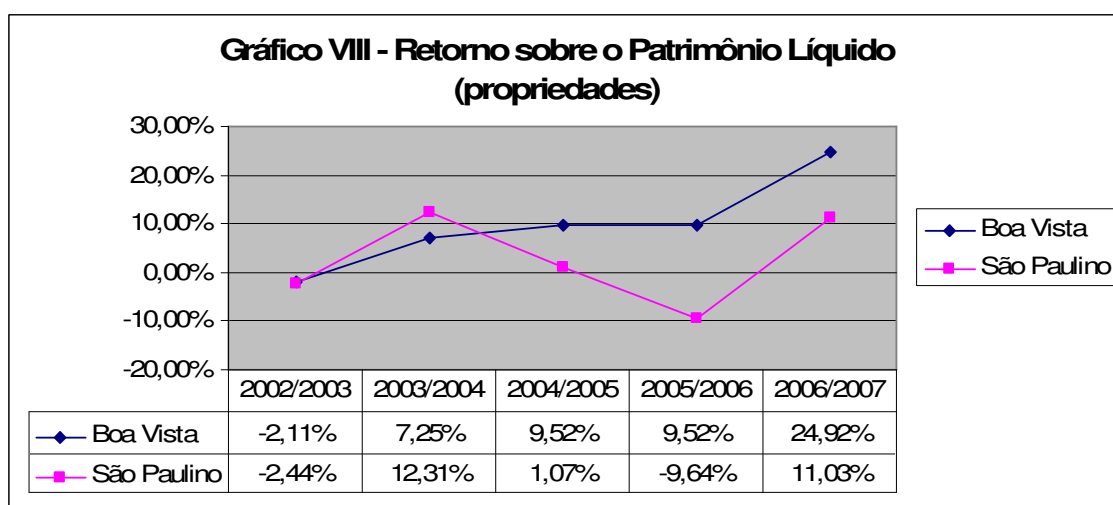
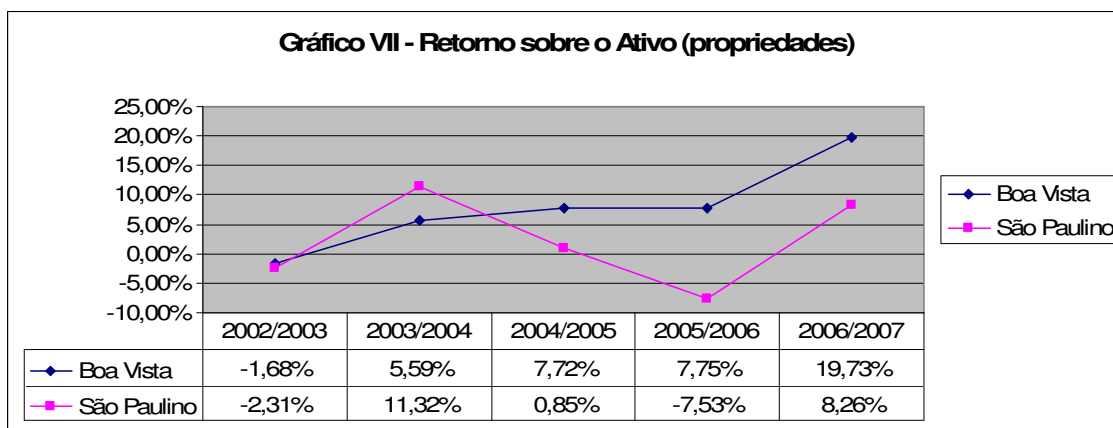
O saldo de tesouraria cresce ou reduz substancialmente com as variações de vendas, forçando um endividamento maior que pode ser percebido quando existe a necessidade de segurar estoque e, conseqüentemente, uma queda substancial no lucro graças às despesas financeiras e no caixa graças ao pagamento de dívidas de curto prazo. Como podemos perceber na tabela “custeios” (Anexo II), a realidade espelha a teoria, com custeios que não aparecem nos balancetes – já que são retirados e quitados no mesmo período – e com prejuízos exorbitantes em anos com maior retenção de estoques e menores vendas.





Vale ressaltar que as atividades em geral geram saldo de tesouraria positivo, o que permite a retenção de estoques por um tempo mais prolongado do que se a empresa tivesse um comportamento contrário. Isto também representa uma saúde na operação da empresa, já que no caso da Tesouraria positiva, podemos inferir que cada atividade é capaz de financiar sua própria produção. Essa conclusão nos dá razões para refletir sobre a necessidade efetiva dos empréstimos que constantemente vêm inflando a operações da empresa e a encarecendo através de seus altos juros.

Os retornos sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido demonstram a importância da atividade do arroz em ambas as propriedades. A Fazenda São Paulino tem no primeiro ano de arroz uma brusca queda, conseqüência, em grande parte, da decisão gerencial de não vender produtos da safra 2004/2005 no ano de produção, começando a retomar valores melhores com a passagem do tempo. Nos gráficos VII e VIII observamos as variações nas rentabilidades das fazendas e logo a seguir nos gráficos IX a XII as variações das atividades em cada propriedade.



A tendência em ambas as propriedades é de crescimento, portanto temos que focar no nosso planejamento um contínuo aumento desses índices para as safras seguintes.

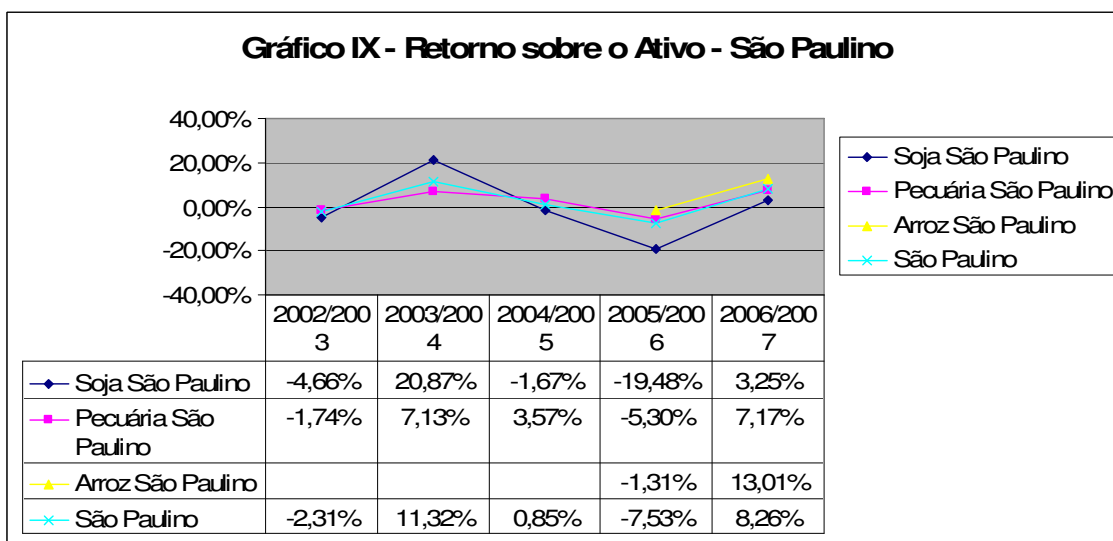
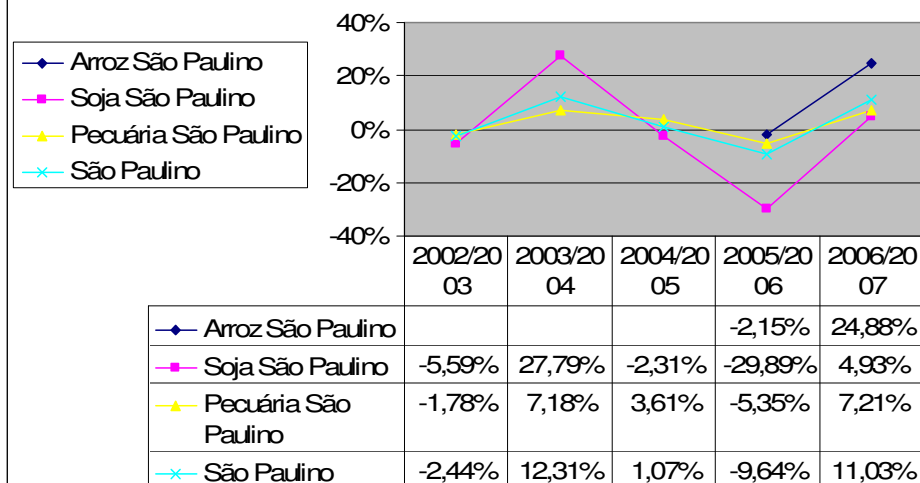


Gráfico X - Retorno sobre o Patrimônio Líquido - São Paulino



Aqui podemos perceber uma volatilidade maior do soja em relação à pecuária, conforme esperado. Como o soja foi implementado inicialmente para absorver alguns custos da pecuária e aumentar a rentabilidade da propriedade, inicialmente focada em criação de gado, não houve em um primeiro momento investimentos de grande porte em maquinário. Grande parte dos investimentos veio na safra 2004/2005, onde também foi implementada a cultura de arroz, atividade que exige altos investimentos em imobilizado. Muitos desses investimentos foram rateados entre as atividades de arroz e soja, já que as atividades utilizam maquinários e instalações em comum. Como no primeiro ano não houve vendas do arroz da fazenda São Paulino, é praticamente impossível determinar o retorno daquele ano, mas consequência ou não da sua implementação, um crescimento no aproveitamento de ativos tais como instalações e terras está sendo percebido na propriedade nos últimos anos.

Gráfico XI - Retorno sobre o Ativo - Boa Vista

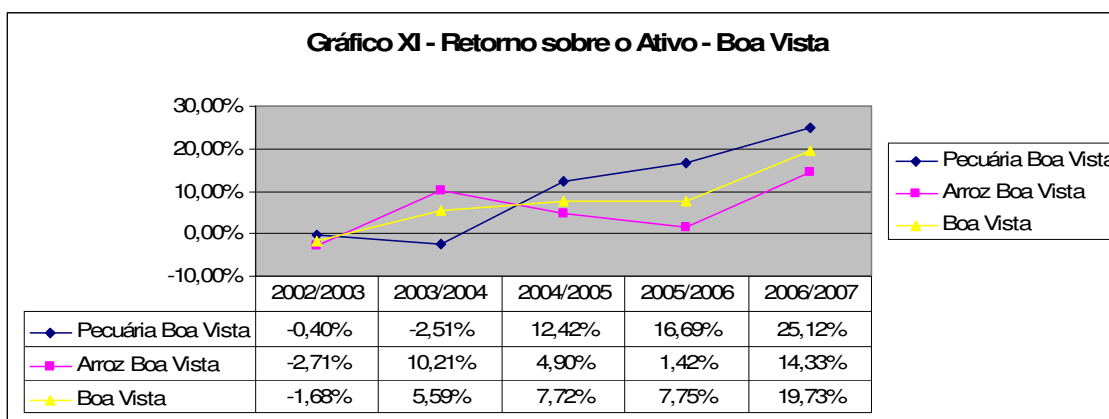
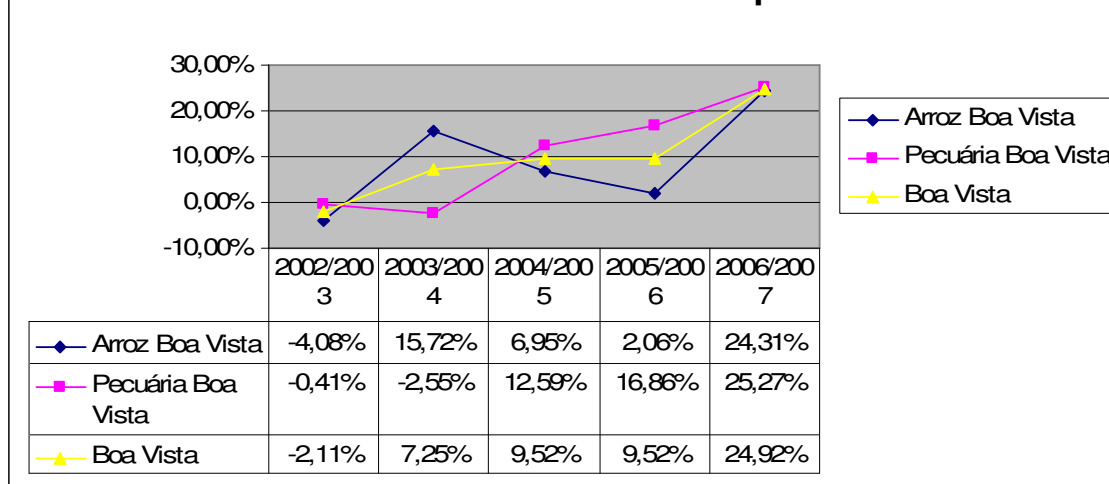


Gráfico XII - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido - Boa Vista



Na Fazenda Boa Vista, um retrato interessante se forma nos gráficos XI e XII: a pecuária e o arroz trocando de posições e mantendo um crescimento no meio termo da propriedade como um todo. Tanto no retorno sobre o ativo quanto no retorno sobre o patrimônio líquido podemos perceber a importância da diversificação das atividades, já que separadamente elas se mostraram bem mais voláteis do que conjuntamente. O retorno da propriedade forma uma linha que se assemelha a uma mediana entre os retornos das atividades, mesmo que o investimento que cada uma exige, seus custos e receitas sejam bastante diferentes. Enquanto a pecuária responde por uma maior extensão de terras o arroz é responsável pela grande maior parte dos maquinários e instalações da propriedade, precisando em geral de uma remuneração superior para dar retorno ao dinheiro investido em imobilizado.

Tabela I - Margem de lucro							
Fazenda	São Paulino				Boa Vista		
Atividade	Soja	Arroz	Pecuária	Total	Arroz	Pecuária	Total
Média	-17,90%	12,89%	6,31%	30,47%	2,92%	28,01%	12,88%
Desvio-padrão	0,4474	0,5986	0,4554	0,4448	0,1122	0,3280	0,1856

A margem de lucro de cada atividade, que nos mostra o quanto resta do valor das vendas após o pagamento dos custos e despesas, é essencial para a nossa análise porque nos mostra não só qual atividade está sendo mais eficiente, mas também quais estão sendo mais consistentes durante o período analisado. Conforme a Tabela I, o soja da Fazenda São Paulino foi a única

atividade a possuir uma margem de lucro negativa; ou seja, ela foi deficitária, exigindo uma atenção especial dos acionistas. Também vale ressaltar que embora a Fazenda São Paulino tenha tido maiores margens durante as safras pesquisadas, ela foi também muito mais volátil que a Fazenda Boa Vista.

Os dados encontrados nos levam a interpretações distintas: a Fazenda Boa Vista pode estar pouco eficiente, e variações nos custos de um ou outro produto podem fazer com que economias de curto prazo sejam instauradas, não impactando de forma tão abrupta a margem líquida; neste caso a Fazenda São Paulino estaria trabalhando com custos enxugados e um aumento no custo de um insumo ou qualquer despesa extra que ocorresse no período impactaria com mais significância a margem de lucro. Outra possibilidade diz respeito ao endividamento da Fazenda São Paulino. Para melhor compreensão, analise os gráficos XIII e XIV:

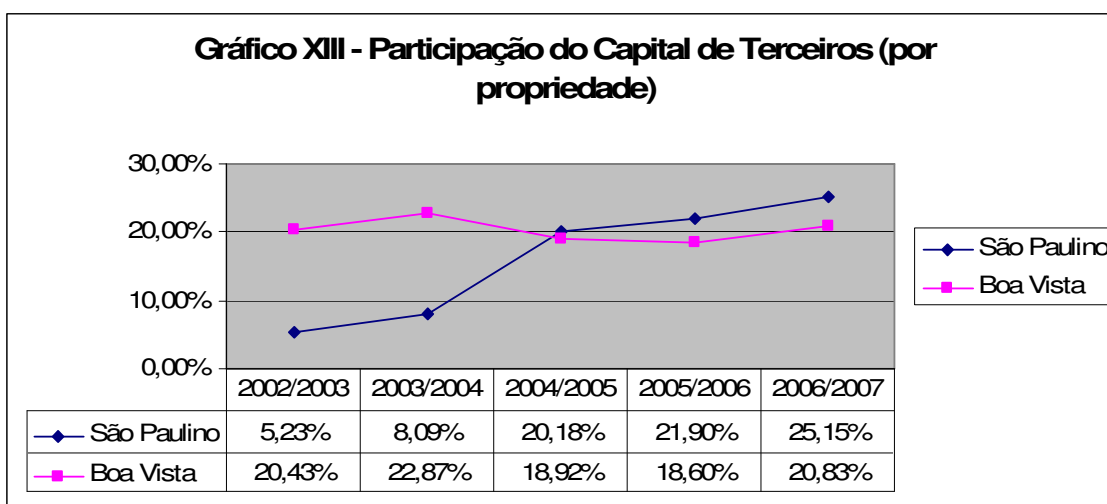
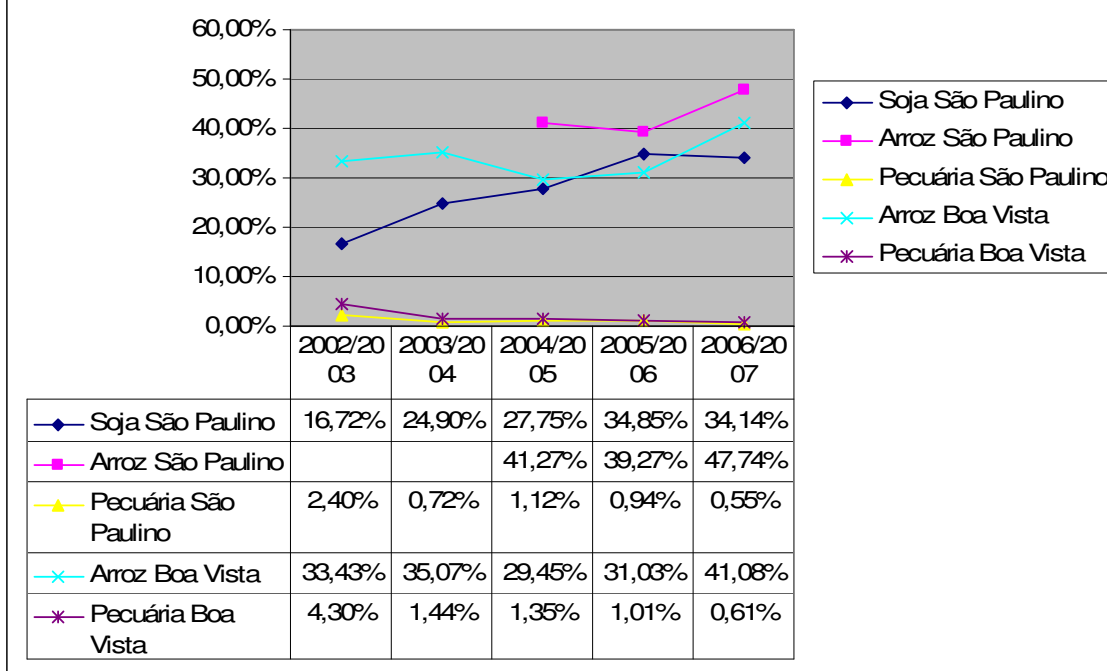


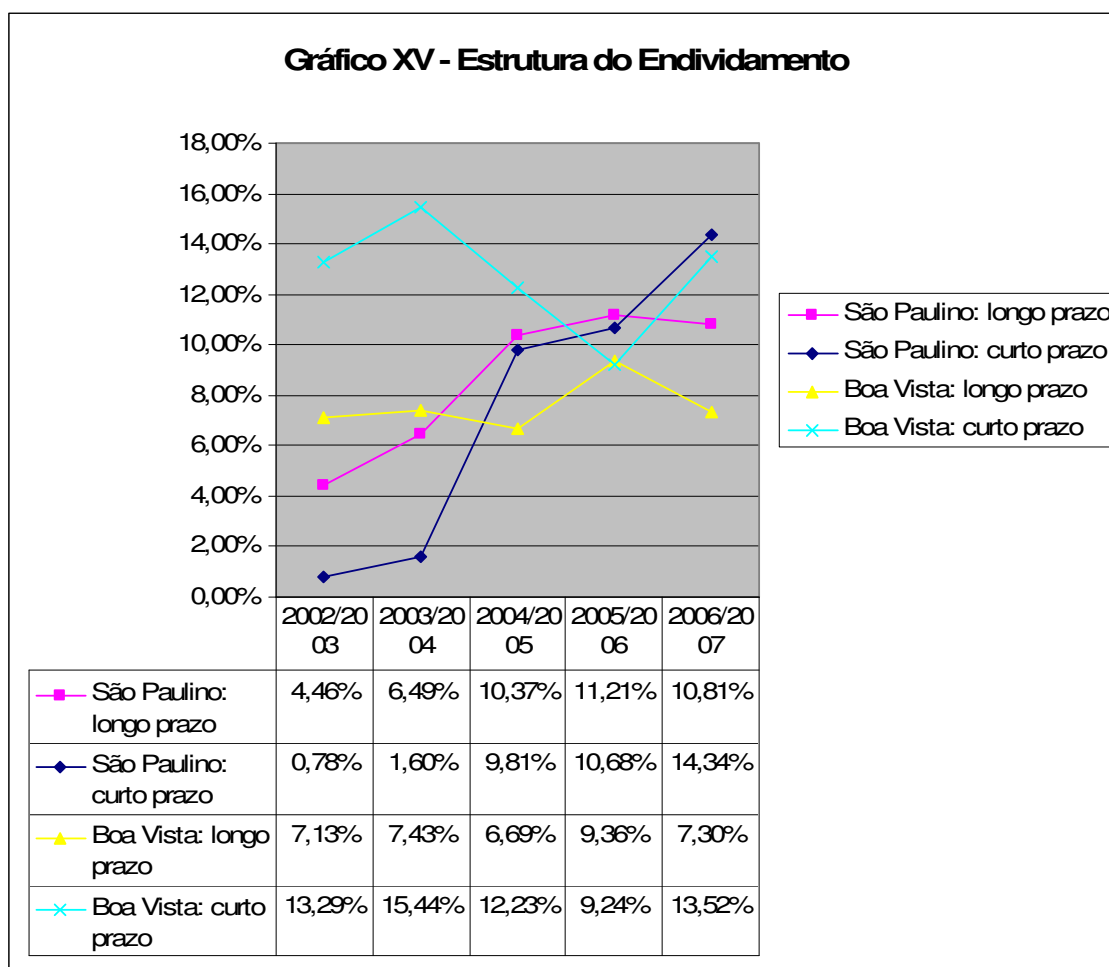
Gráfico XIV - Participação do Capital de Terceiros (por atividade)



Podemos perceber claramente que a participação do capital de terceiros, em sua grande maioria representada pelos empréstimos bancários, se dá graças às atividades agrícolas. O Gráfico XIII mostra o impacto que a safra 2004/2005 teve no endividamento total da Fazenda São Paulino, safra esta que tem como marco o início da cultura de arroz. Além disso, podemos ver no gráfico XIV que os comportamentos dos empréstimos de arroz de ambas as propriedades são similares, assim como os da pecuária, o que nos leva a crer que a questão endividamento não varia em quantia significativa de uma propriedade para outra, e sim de acordo com a atividade. Esta análise se mostra essencial, porque podemos utilizá-la para realizar previsões de estrutura de capital de atividades em uma propriedade de acordo com o comportamento visto em outra.

Retornando à análise da variação das margens da Fazenda São Paulino, podemos também visualizar uma variação grande nas despesas financeiras inerentes aos empréstimos retirados a partir da safra 2004/2005. Como os pagamentos dos juros são efetuados independentemente das vendas realizadas no período, isso faz com que períodos que não tiveram grandes

receitas tenham grandes despesas, aumentando assim o desvio-padrão entre as margens líquidas.

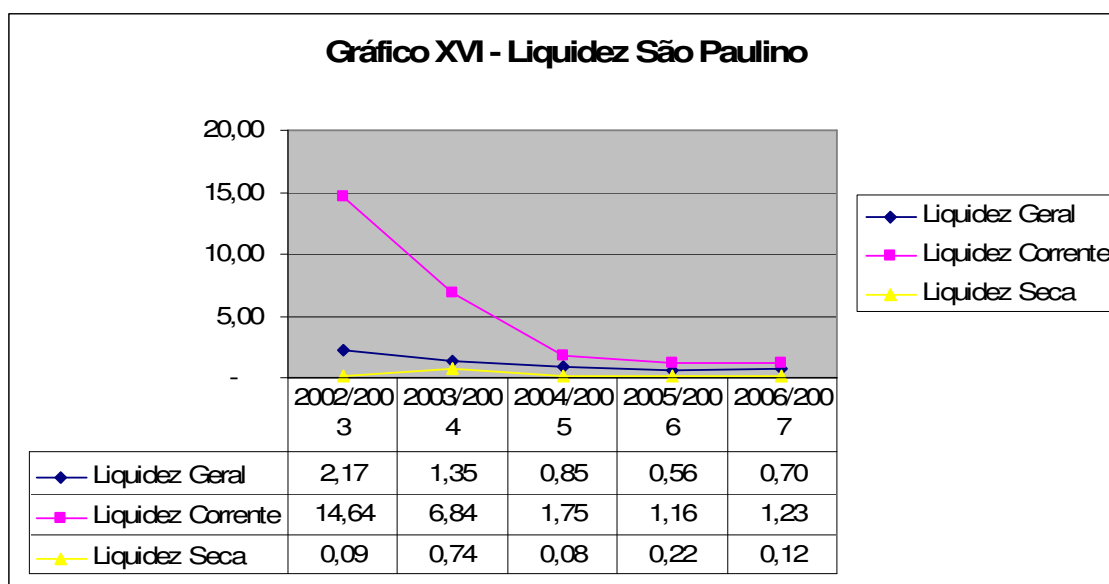


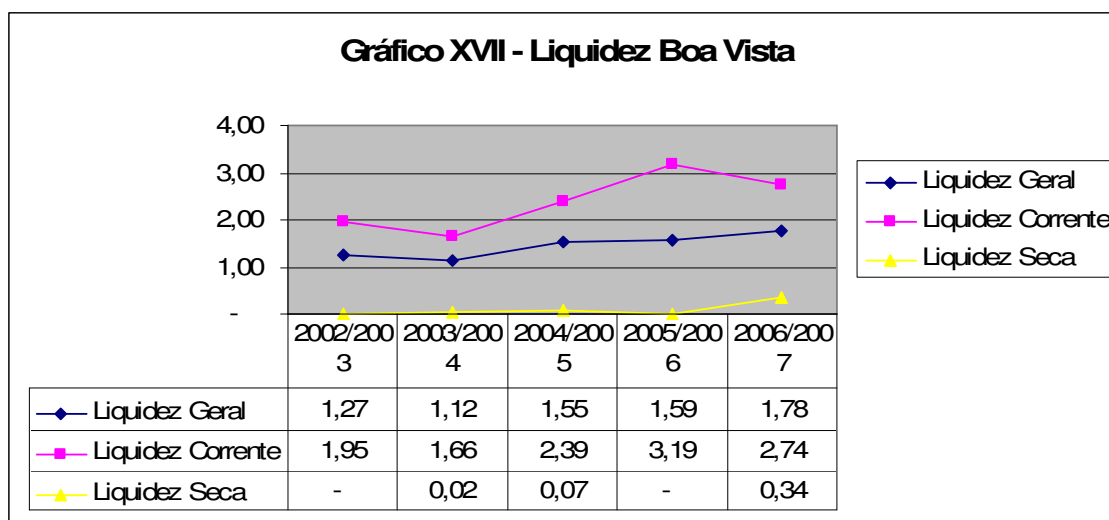
No Gráfico XV, que nos mostra a estrutura do endividamento de cada propriedade, observamos resultados diferentes nas fazendas São Paulino e Boa Vista. Na primeira temos uma empresa que se financia no longo prazo até a última safra, quando passa a se financiar mais no curto prazo. Na Boa Vista, a empresa se financiava na grande maioria no curto prazo, mas vem diminuindo esse tipo de dívida até encontrar em 2005/2006 um equilíbrio entre endividamentos de curto e longo prazo. A partir daí, volta a ser mais endividada no curto que no longo prazo, seguindo o exemplo da São Paulino.

A preocupação com a estrutura do endividamento ocorre porque na maior parte dos casos no Brasil é preferível financiar as atividades no longo prazo, e isto acontece por duas razões. A primeira é porque empréstimos de curto prazo, como os de capital de giro, por exemplo, têm taxas de juros maiores que financiamentos de maquinários, de longo prazo, e são portanto mais caras para os gestores.

A segunda razão é que geralmente nos empréstimos de curto prazo temos que quitar o investimento realizado antes que ele gere lucros que possam pagá-lo. No caso do custeio de um ano, por exemplo, recebe-se o dinheiro referente aos custos dos insumos que proporcionam o plantio. Contudo, para pagar os investimentos ter-se-ia que vender os produtos logo após a safra, quando os preços estão mais baixos. Isso força o gestor a tomar mais empréstimos para pagar os primeiros e manter seu estoque, o que significa mais juros, ou então a venda dos produtos a baixos preços, reduzindo o lucro.

Por estas razões, a empresa deve estudar com cuidado sua política de endividamento, não só pela grande participação do capital de terceiros presente na operação, mas também preocupando-se com o tipo de financiamento utilizado.





De acordo com os gráficos de liquidez (Gráficos XVI e XVII) podemos perceber a dependência da empresa em relação ao estoque para o pagamento das suas obrigações de curto prazo. Em 2002/2003 e em 2005/2006 nenhuma das atividades da Fazenda Boa Vista possuía qualquer outro Ativo Circulante senão a conta Estoque.

O estoque de qualquer uma das atividades que são encontradas nas propriedades estudadas é líquido por natureza. Os gestores sabem que conseguem vender seu estoque sem maiores dificuldades se necessário. Porém, esta falta de planejamento de liquidez pode se tornar um problema quando obriga os gestores a se desfazer de produtos em momentos de preços baixos ou ainda a se endividar para pagar suas obrigações sem ter perdas na margem de lucro. Da mesma forma com que ressaltávamos a importância de um endividamento mais a longo que a curto prazo, o que reduziria o passivo circulante e aumentaria a liquidez também se ressalta aqui a necessidade de um caixa mínimo que possa pelo menos garantir os pagamentos a serem efetuados no período posterior.

7. Planejamento estratégico e o Balanced ScoreCard

O Balanced ScoreCard é uma ferramenta de controle da estratégia e do planejamento bastante apropriada para a empresa em que este trabalho se ambienta. Isto porque ela se preocupa com a mensuração de todos os objetivos traçados pela organização, e isto faz com que coleta e organização de dados sejam realizados e, com isso, um maior entendimento da organização é obtido.

Através das análises previamente realizadas e as experiências dos gestores, elaboramos inicialmente uma proposta de missão, visão e valores para a empresa PAP São Paulino para que todos possam ter uma clara idéia do que a empresa é, o que ela objetiva ser e como ela pretende chegar lá. Essas propostas foram discutidas e aceitas e serão agora não só parte do planejamento estratégico como também serão colocados em locais de fácil visualização em ambas as localidades e no escritório central, para que os colaboradores também possam ter esse entendimento da empresa. (ver anexo III para o BSC completo)

Missão: Fornecer produtos agropecuários de qualidade, respeitando o meio-ambiente e trazendo valor para os acionistas, colaboradores e para a sociedade como um todo.

Visão: Ser uma empresa familiar reconhecida pela qualidade de seus produtos, responsabilidade ambiental e profissionalismo, que traga rentabilidade para os acionistas e um ambiente de crescimento para os seus colaboradores.

Valores:

- Qualidade
- Valorização das pessoas
- Profissionalismo
- Responsabilidade social
- Inovação

Após estabelecer essas diretivas, pudemos nos focar em nossas metas e objetivos, o que temos de fazer para chegarmos lá, e quais indicadores poderão auxiliar no controle desses objetivos. Além disso, estabelecemos responsáveis pelas metas almeçadas para evitar a “transferência de culpa” e estabelecer o papel de cada um dentro do planejamento. A administração é composta pelos acionistas e diretores da empresa e a gerência pelos gerentes de cada propriedade, contratados pelos diretores. Sabe-se que mesmo que uma meta seja responsabilidade de um gerente ela é, antes de tudo, responsabilidade da administração. Ainda assim, se torna essencial para o comprometimento com a estratégia que estes estejam envolvidos e que sejam cobrados de acordo com os planos estabelecidos.

A partir disso, pudemos dividir nosso planejamento nas quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e renovação.

7.1 Perspectiva Financeira

Através dos resultados obtidos pela análise financeira, foi possível determinar os objetivos financeiros da empresa que serão avaliados pelo Balanced ScoreCard. O foco determinado foi no Retorno sobre o Patrimônio Líquido e no Retorno sobre o Ativo, na liquidez e na Participação do Capital de Terceiros.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido é essencial porque diz o quanto do valor investido através do Capital Social está sendo remunerado enquanto o Retorno sobre o Ativo nos diz com que eficácia os ativos da empresa estão sendo utilizados para trazer lucro para a companhia.

Com isso em mente estabelecemos as médias dos Retornos nos últimos cinco períodos e estimamos uma melhora que seja viável para a organização. As médias dos retornos estão demonstradas na Tabela II a seguir:

Tabela II - Médias RSA						
São Paulino				Boa Vista		
Geral	Arroz	Soja	Pecuária	Geral	Arroz	Pecuária
2,12%	5,85%	-0,34%	2,17%	7,82%	5,63%	10,26%

A partir desses números determinamos os percentuais que devem ser atingidos no próximo período de acordo com o BSC em anexo (Anexo III).

Já para a Participação do Capital de Terceiros foi utilizado uma abordagem considerando as propriedades como um todo. O arroz se mostrou a atividade mais endividada e a pecuária a atividade menos endividada, estando o soja no meio termo. Contudo, devemos lembrar que a atividade arroz sofre influências positivas da plantação de soja – reduzindo pragas e custos e melhorando o solo –, assim como a pecuária, já que o plantio de soja reduz o custo de pastagens. Com isso, o soja reduz a necessidade de endividamento das demais atividades, e como nesse sentido as atividades são por demais interligadas parece mais que natural que a propriedade como um todo tenha que encontrar formas de reduzir seu endividamento.

Conforme mencionado anteriormente, o percentual de capital de terceiros na estrutura da empresa é uma decisão gerencial, e conversando com os gestores chegou-se à conclusão que este deve ser reduzido já que o pagamento de juros tem consumido uma parte considerável dos lucros e o maquinário presente nas propriedades não necessite de muitas aquisições no futuro próximo. Os números definidos também levaram em consideração a média das propriedades, conforme pode ser visto nas análises das propriedades (Anexos VIII a XIV).

Por fim, determinamos que ambas as fazendas mantenham uma liquidez geral maior que 1 e uma liquidez seca maior que 0,5. A liquidez geral foi escolhida em detrimento da liquidez corrente porque não há ativo de longo prazo nas propriedades, portanto um planejamento mais conservador que garanta o pagamento das dívidas sem o comprometimento do ativo permanente foi escolhido. Já a liquidez seca é uma questão que aflige a maior parte dos produtores rurais, que preferem segurar produtos a vendê-los em baixa para fazer caixa. Por causa disso, depois de algumas discussões com os sócios, determinamos que uma melhora da liquidez seca seja essencial, mas que a empresa ainda não está preparada para ter uma liquidez seca igual a um sem comprometer os ganhos de forma substancial. Esse índice terá de ser melhorado paulatinamente, com o cuidado de não enfraquecer a estrutura que garante poder de barganha na negociação dos preços.

7.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente procuramos trabalhar com dois focos: satisfação do cliente e novos mercados. Para satisfazer o cliente temos que ter produtos de qualidade, dentro das especificações exigidas pelo mercado e no momento em que a demanda existe. Para tanto tivemos que estabelecer as seguintes metas:

- Mais de 58% dos grãos de arroz e soja devem estar inteiros, o que valoriza o saco;
- Os sacos armazenados devem estar livres de pragas, o que exige um cuidado maior especialmente quando a estocagem ocorre por períodos prolongados;
- As especificações de umidade e impureza dos grãos devem ser cumpridas;
- O rendimento dos animais (quanto do peso resta após a retirada da cabeça, couro, buchada e patas) deve ser maior que 50%, e a carcaça deve pesar o mais próximo de 220 Kg;
- As estradas têm que estar em condições para a retirada de produtos mesmo que em condições climáticas desfavoráveis. Neste tópico existe uma peculiaridade que acontece quando os caminhoneiros possuem uma alta demanda de trabalhos e se recusam a buscar produtos em estradas mal-conservadas a não ser que pagos um valor extra. Determinamos que isto aconteça, em média, em 20% dos casos, e objetivamos reduzir este número para 15%. Esse fato ocorre em especial na Fazenda São Paulino, que é mais distante da estrada principal e possui estradas menos bem-conservadas.

Já para alcançar novos mercados com os mesmos produtos precisamos criar contatos com parceiros ou clientes novos. Um contato de venda direta com o exportador, especialmente no caso do soja, poderia nos trazer margens melhores; e na agricultura as parcerias para compra de insumos e venda de produtos em conjunto com outros produtores dá um maior poder de negociação em um mercado oligárquico em ambos os lados da cadeia.

7.3 Perspectiva dos Processos Internos

A melhoria dos processos internos pode trazer dois grandes benefícios à organização: o aumento da produtividade e a criação de novas unidades, com novos produtos que possam trazer diversificação às atividades realizadas atualmente. As novas atividades que podem ser estudadas são inúmeras, porém há indícios que a propriedade poderia entrar nos mercados de piscicultura, frutíferas, oliveiras e apicultura. Um estudo dessas possibilidades deve ser realizado, porém como na maior parte das empresas, os objetivos de longo prazo são muitas vezes adiados em prol dos objetivos de curto prazo. Um comprometimento da empresa a realizar pelo menos algumas iniciativas pode significar a garantia de que estes projetos não caiam no esquecimento.

Quanto à produtividade, muito pode ser feito. Na pecuária ainda não existem vários controles necessários à análise de eficiência da gestão. Entrando em contato com alguns consultores da área pudemos ter acesso a alguns valores médios que serão utilizados como base no primeiro ano até dados próprios serem gerados.

- Na pecuária, o número de abortos, natimortos e mortes no primeiro ano deverá ser controlado e terão como percentual normal de comparação 2,5%-3%;
- O tempo de racionamento realizado para o engorde antes do abate é o período que envolve o maior custo para a produção pecuária. Um controle de ganho de peso diário garantiria que os animais não ficassem confinados mais tempo que o necessário, diminuindo custos e agilizando o processo;
- No arroz os controles de colheita têm que ser ainda mais rígidos, respeitando as datas de início e fim do plantio e da colheita para garantir que os produtos estejam prontos para a venda quando demandados;
- Na agricultura, cuidados com o desperdício de herbicidas e fungicidas devem ser tomados;
- Também na agricultura é importante que um controle de produtividade por área seja realizado para garantir que áreas de baixa produtividade sejam utilizadas para outras culturas; no caso do soja, em especial, o grão deve pagar pelo menos seu desembolso, já que se não trouxer

nenhuma vantagem financeira por si só ele traz vantagens para as demais atividades da propriedade;

- Como as propriedades trabalhavam inicialmente somente com pecuária as cercas muitas vezes não são projetadas para a agricultura, causando uma série de perdas em áreas produtivas já que as máquinas não conseguem alcançar muito próximo a elas. A instalação de cercas elétricas que possam ser abertas durante o uso dessas terras para a agricultura e depois fechadas para a rotação de culturas com a pecuária, reduziria perdas nas plantações e custos com manutenção de arados danificados pelo maquinário agrícola.

7.4 Perspectiva da Aprendizagem e Renovação

Na perspectiva de aprendizagem e renovação três grandes tópicos foram explorados: qualificação dos funcionários, qualificação dos gestores e sistemas de informação.

Para qualificação dos funcionários, parcerias têm que ser estabelecidas com cooperativas e vendedores de produtos agropecuários para dar cursos aos funcionários. Além disso, há uma preocupação com a rotatividade dos funcionários, que hoje gira em torno de 70% por ano agrícola. Um melhor entendimento das necessidades dos colaboradores assim como um maior investimento neles pode ser a chave para resolver esta situação. Além disso, o custo com perdas de estoque de grãos, feridas nos animais e manutenção de maquinário também podem ser reduzidos com um melhor preparo do pessoal que trabalha diretamente com o dia-a-dia.

Uma segunda preocupação é com o aprendizado contínuo dos gestores, já que novas informações surgem diariamente e oportunidades podem ser desperdiçadas quando há um foco muito exclusivo no operacional em detrimento do estratégico. Os gestores devem estar participando não só de cursos como também de seminários e outros encontros com produtores do ramo para estabelecer contatos que podem render novas parcerias e novas idéias para ser aplicadas nas propriedades.

Por fim, o sistema de informações da empresa é muito disperso. O sistema que controla as entradas e saídas de caixa possui diversas contas que praticamente impossibilitam para qualquer pessoa fora do dia-a-dia do escritório encontrar dados para controle e análise dos resultados. O sistema SCADI utilizado atualmente pode ser adaptado para que todas as contas sejam renomeadas de forma padronizada, e o padrão contábil foi escolhido como a melhor forma de evitar que a informação seja privilégio de poucos. Além disso, o plano de contas que diz quais pagamentos serão efetuados e onde está o orçamento do período se encontra no computador de um gestor somente, tornando esta informação de difícil acesso aos demais gestores.

Um fluxo de caixa projetado no computador central deve ser efetuado e os gestores de cada atividade devem se reunir trimestralmente para comparar as projeções com os valores realizados para que um planejamento estratégico de todo o negócio possa ser realizado. Com o aceite de todas as partes, estes encontros serão monitorados também pelo BSC para garantir que estas idéias não sejam esquecidas e para garantir que todos os gestores terão controles numéricos mais precisos para apresentar aos demais nestas reuniões trimestrais. Somente através da divulgação destas informações é que a empresa poderá aproveitar o conhecimento e experiência de todos os gestores para a tomada de decisões.

8. Conclusão

Após elaboração do Mapa Estratégico (ver Anexo VII) uma nova e mais complicada tarefa é necessária: a manutenção, atualização e respeito aos objetivos estabelecidos no Balanced ScoreCard. Através desta pesquisa foi possível definir vários aspectos essenciais para uma melhor compreensão da empresa: quais atividades são mais ou menos rentáveis, mais ou menos voláteis, quais os padrões de comportamento de cada atividade em relação ao endividamento e à liquidez, entre outras informações vitais para os gestores tomarem decisões e planejarem o futuro da organização.

Os resultados obtidos foram em muitos casos previsíveis, em outros casos fora do previsto, porém em todos houve um acordo entre os gestores de que faziam sentido em relação aos resultados passados e aos parâmetros que determinamos para definir as análises feitas. Por estas razões, este trabalho teve sucesso em se fazer compreensível e útil para a tomada de decisão dos gestores, alcançando assim seu maior objetivo.

Espera-se que maiores progressos possam ser visualizados no próximo período com a continuidade da utilização das ferramentas de controle financeiro e das ferramentas propostas pelo BSC da empresa. Somente através destes é que uma nova forma de gestão pode ser implementada na Parceria São Paulino; uma gestão que seja mais transparente, mais profissional e mais apta para a sucessão que é iminente.

9. Bibliografia

FILHO, Emílio Herrero. Balanced ScoreCard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. 6ª edição. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2005.

FLEURIET, M. et al. O modelo Fleuriet – A dinâmica financeira das empresas brasileiras. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

KAPLAN, R. e NORTON, D. Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 8ª edição. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

LEITE, Hélio de Paula. Contabilidade para Administradores. 4ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 1997.

MARION, José Carlos et al. Contabilidade e Controladoria em Agribusiness. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

Receita Federal – Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado.
<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm>. Acessado em 24/10/2007

ROSS, Stephen A. Princípios da Administração Financeira. 2ª edição. Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

SECURATO, José Roberto. Cálculo Financeiro das Tesouraria – Bancos e Empresas. 3ª edição. Saint Paul Institute of Finance, São Paulo, 2005.

10. Anexos

Anexo I – Demonstrativos Financeiros

Balanco Patrimonial (02-03)									
São Paulo					Boa Vista				
Ativo	GADO	SOJA	TOTAL SP	ARROZ	GADO	TOTAL BV			
Ativo Circulante	R\$ 225.232,37	R\$ 213.277,27	R\$ 438.509,65	R\$ 576.646,67	R\$ 388.483,60	R\$ 965.130,27			
Caixa/Bancos	R\$ 2.561,01	R\$ -	R\$ 2.561,01	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Estoque	R\$ 222.671,36	R\$ 213.277,27	R\$ 435.948,64	R\$ 576.646,67	R\$ 388.483,60	R\$ 965.130,27			
Estoque Produto Pronto	R\$ -	R\$ 213.277,27	R\$ 213.277,27	R\$ 576.646,67	R\$ -	R\$ 576.646,67			
Estoque em Produção	R\$ 222.671,36	R\$ -	R\$ 222.671,36	R\$ -	R\$ 388.483,60	R\$ 388.483,60			
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Ativo Permanente	R\$ 2.870.106,29	R\$ 549.409,20	R\$ 3.419.515,49	R\$ 1.488.095,09	R\$ 1.277.399,18	R\$ 2.765.494,27			
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Imobilizado	R\$ 2.870.106,29	R\$ 549.409,20	R\$ 3.419.515,49	R\$ 1.488.095,09	R\$ 1.277.399,18	R\$ 2.765.494,27			
Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
(-) depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Máquinas e Equipamentos	R\$ 1.323,50	R\$ 211.168,50	R\$ 212.492,00	R\$ 453.427,45	R\$ 9.573,50	R\$ 463.000,95			
(-) depreciação	R\$ -	R\$ (42.813,50)	R\$ (42.813,50)	R\$ (62.885,08)	R\$ (2.073,52)	R\$ (64.958,60)			
Instalações	R\$ 974.000,00	R\$ 187.000,00	R\$ 1.161.000,00	R\$ 994.469,03	R\$ 149.000,00	R\$ 1.143.469,03			
(-) depreciação	R\$ (661.212,80)	R\$ (114.545,80)	R\$ (775.758,60)	R\$ (638.416,31)	R\$ (92.600,80)	R\$ (731.017,11)			
Terreno	R\$ 2.552.900,00	R\$ 308.600,00	R\$ 2.861.500,00	R\$ 741.500,00	R\$ 1.213.500,00	R\$ 1.955.000,00			
Touros	R\$ 3.095,59	R\$ -	R\$ 3.095,59	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Diferido	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Ativo Total	R\$ 3.095.338,66	R\$ 762.686,47	R\$ 3.858.025,13	R\$ 2.064.741,76	R\$ 1.665.882,78	R\$ 3.730.624,54			

Balanco Patrimonial (02-03)

	São Paulo				Boa Vista			
	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP	ARROZ	GADO	TOTAL BV	
Passivo								
Passivo Circulante	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 17.950,00	R\$ 29.950,00	R\$ 483.889,30	R\$ 12.000,00	R\$ 495.889,30	
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Custeios	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 414.378,85	R\$ 12.000,00	R\$ 426.378,85	
Financiamento Maquinário	R\$ -	R\$ -	R\$ 17.950,00	R\$ 17.950,00	R\$ 69.510,45	R\$ -	R\$ 69.510,45	
Passivo Elegível a Longo Prazo	R\$ -	R\$ 62.412,28	R\$ 109.552,90	R\$ 171.965,18	R\$ 206.418,25	R\$ 59.688,99	R\$ 266.107,25	
Custeios		R\$ 12.000,00	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	
Financiamento Maquinário		R\$ -	R\$ 58.327,00	R\$ 58.327,00	R\$ 83.299,31	R\$ -	R\$ 83.299,31	
Empréstimos de terceiros		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Empréstimos de sócios		R\$ 50.412,28	R\$ 51.225,90	R\$ 101.638,18	R\$ 123.118,94	R\$ 47.688,99	R\$ 170.807,94	
Patrimônio Líquido	R\$ -	R\$ 3.020.926,38	R\$ 635.183,57	R\$ 3.656.109,95	R\$ 1.374.434,20	R\$ 1.594.193,78	R\$ 2.968.627,98	
Capital social		R\$ 3.220.955,90	R\$ 699.835,04	R\$ 3.920.790,94	R\$ 1.551.229,50	R\$ 1.606.300,56	R\$ 3.157.530,06	
Reservas de lucros		R\$ -	R\$ -	R\$ -			R\$ -	
Reservas de reavaliação		R\$ -	R\$ -	R\$ -			R\$ -	
Lucro/Prejuízo Acumulados		R\$ (200.029,52)	R\$ (64.651,47)	R\$ (264.680,99)	R\$ (176.795,30)	R\$ (12.106,78)	R\$ (188.902,08)	
Total Passivo	R\$ -	R\$ 3.095.338,66	R\$ 762.686,47	R\$ 3.858.025,13	R\$ 2.064.741,76	R\$ 1.665.882,78	R\$ 3.730.624,53	

Demonstração do Resultado de Exercício de 2002-2003 (atividade)

	Soja	Arroz BV	Pecuária BV	Pecuária SP
Receita Bruta	R\$ 55.627,79	R\$ 447.066,07	R\$ 352.609,98	R\$ 172.461,47
Imposto sobre vendas	(12.037,04)	(33.835,71)	(10.127,23)	4.659,11
Receita Líquida	43.590,75	413.230,36	342.482,75	177.120,58
Custo da Mercadoria Vendida	(36.207,08)	(391.662,60)	(307.822,20)	(194.294,41)
Lucro Bruto	R\$ 7.383,67	R\$ 21.567,76	R\$ 34.660,55	R\$ (17.173,83)
Despesas Gerais	(3.953,82)	(38.543,02)	(12.358,98)	(18.101,14)
Despesas com Vendas	(24.709,60)	(295,00)	(15.266,74)	(943,64)
Despesas Administrativas	(14.244,27)	(38.742,61)	(13.647,83)	(17.542,22)
Lucro Operacional	R\$ (35.524,02)	R\$ (56.012,87)	R\$ (6.613,00)	R\$ (53.760,83)
Receitas não-operacionais	5.847,49	15.205,61	7.176,34	230.733,96
Despesas não-operacionais	(3.579,03)	(8.110,21)	(3.141,41)	(3.522,18)
LAJI	(33.255,56)	(48.917,46)	(2.578,08)	173.450,95
Despesas Financeiras	(5.359,61)	(38.427,46)	(3.661,12)	(10.913,67)
Lucro antes das depreciações	R\$ (38.615,17)	R\$ (87.344,92)	R\$ (6.239,20)	R\$ 162.537,28
Depreciação	(26.036,30)	(89.450,38)	(5.867,58)	(47.667,80)
Lucro Líquido	(64.651,47)	(176.795,30)	(12.106,78)	114.869,48
Participação nos lucros	-	-	-	(314.899,00)
Resultado para Auto-Financiamento	(64.651,47)	(176.795,30)	(12.106,78)	(200.029,52)

DRE 2002/2003 (fazenda)

	São Paulino	Boa Vista	TOTAL
Receita Bruta	R\$ 228.089,26	R\$ 799.676,05	R\$ 1.027.765,31
Imposto sobre vendas	R\$ (7.377,93)	R\$ (43.962,94)	R\$ (51.340,87)
Receita Líquida	R\$ 220.711,33	R\$ 755.713,11	R\$ 976.424,44
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (230.501,49)	R\$ (699.484,80)	R\$ (929.986,29)
Lucro Bruto	R\$ (9.790,16)	R\$ 56.228,31	R\$ 46.438,15
Despesas Gerais	R\$ (22.054,96)	R\$ (50.902,00)	R\$ (72.956,96)
Despesas com Vendas	R\$ (25.653,24)	R\$ (15.561,74)	R\$ (41.214,98)
Despesas Administrativas	R\$ (31.786,49)	R\$ (52.390,44)	R\$ (84.176,93)
Lucro Operacional	R\$ (89.284,85)	R\$ (62.625,87)	R\$ (151.910,72)
Receitas não-operacionais	R\$ 236.581,45	R\$ 22.381,95	R\$ 258.963,40
Despesas não-operacionais	R\$ (7.101,21)	R\$ (11.251,62)	R\$ (18.352,83)
LAJI	R\$ 140.195,39	R\$ (51.495,54)	R\$ 88.699,85
Despesas Financeiras	R\$ (16.273,28)	R\$ (42.088,58)	R\$ (58.361,86)
Lucro antes das depreciações	R\$ 123.922,11	R\$ (93.584,12)	R\$ 30.337,99
Depreciação	R\$ (73.704,10)	R\$ (95.317,96)	R\$ (169.022,06)
Lucro Líquido	R\$ 50.218,01	R\$ (188.902,08)	R\$ (138.684,07)
Participação nos lucros	R\$ (314.899,00)	R\$ -	R\$ (314.899,00)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (264.680,99)	R\$ (188.902,08)	R\$ (453.583,07)

Balanco Patrimonial (03-04)

Ativo	São Paulo				Boa Vista			
	GADO	SOJA	TOTAL SP	ARROZ	GADO	TOTAL BV		
Ativo Circulante	R\$ 223.711,36	R\$ 263.741,27	R\$ 487.452,63	R\$ 739.866,58	R\$ 303.043,17	R\$ 1.042.909,75		
Caixa/Bancos	R\$ 33.158,46	R\$ 19.839,47	R\$ 52.997,94	R\$ 13.319,80	R\$ -	R\$ 13.319,80		
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Estoque	R\$ 190.552,89	R\$ 243.901,80	R\$ 434.454,69	R\$ 726.546,77	R\$ 303.043,17	R\$ 1.029.589,94		
Estoque Produto Pronto	R\$ -	R\$ 243.901,80	R\$ 243.901,80	R\$ 726.546,77	R\$ -	R\$ 726.546,77		
Estoque em Produção	R\$ 190.552,89	R\$ -	R\$ 190.552,89	R\$ -	R\$ 303.043,17	R\$ 303.043,17		
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Ativo Permanente	R\$ 2.874.373,73	R\$ 1.093.688,14	R\$ 3.968.061,87	R\$ 1.845.193,11	R\$ 1.168.943,40	R\$ 3.014.136,51		
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Imobilizado	R\$ 2.874.373,73	R\$ 1.093.688,14	R\$ 3.968.061,87	R\$ 1.845.193,11	R\$ 1.168.943,40	R\$ 3.014.136,51		
Veículos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
(-) depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Touros	R\$ 3.745,37	R\$ -	R\$ 3.745,37	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Máquinas e Equipamentos	R\$ 4.813,50	R\$ 418.613,50	R\$ 423.427,00	R\$ 814.777,45	R\$ 9.573,50	R\$ 824.350,95		
(-) depreciação	R\$ (264,70)	R\$ (64.062,70)	R\$ (64.327,40)	R\$ (104.617,66)	R\$ (3.636,60)	R\$ (108.254,26)		
Instalações	R\$ 1.113.660,97	R\$ 440.005,74	R\$ 1.553.666,70	R\$ 794.469,03	R\$ 134.000,00	R\$ 928.469,03		
(-) depreciação	R\$ (710.481,40)	R\$ (99.468,40)	R\$ (809.949,80)	R\$ (500.935,71)	R\$ (84.493,50)	R\$ (585.429,21)		
Terreno	R\$ 2.462.900,00	R\$ 398.600,00	R\$ 2.861.500,00	R\$ 841.500,00	R\$ 1.113.500,00	R\$ 1.955.000,00		
Diferido	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Ativo Total	R\$ 3.098.085,09	R\$ 1.357.429,41	R\$ 4.455.514,50	R\$ 2.585.059,69	R\$ 1.471.986,57	R\$ 4.057.046,26		

Balanco Patrimonial (03-04)

	São Paulino				Boa Vista			
	GADO	SOJA	TOTAL SP	ARROZ	GADO	TOTAL BV		
Passivo								
Passivo Circulante	R\$ -	R\$ 71.285,90	R\$ 71.285,90	R\$ 626.543,58	R\$ -	R\$ 626.543,58		
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Custeios	R\$ -	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 584.050,00	R\$ -	R\$ 584.050,00		
Financiamento Maquinário	R\$ -	R\$ 11.285,90	R\$ 11.285,90	R\$ 42.493,58	R\$ -	R\$ 42.493,58		
Passivo Elegível a Longo Prazo	R\$ 22.450,08	R\$ 266.646,71	R\$ 289.096,78	R\$ 280.096,23	R\$ 21.237,32	R\$ 301.333,55		
Custeios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Financiamento Maquinário	R\$ -	R\$ 243.834,30	R\$ 243.834,30	R\$ 225.267,73	R\$ -	R\$ 225.267,73		
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Empréstimos de sócios	R\$ 22.450,08	R\$ 22.812,41	R\$ 45.262,48	R\$ 54.828,50	R\$ 21.237,32	R\$ 76.065,82		
Patrimônio Líquido	R\$ 3.075.635,01	R\$ 1.019.496,80	R\$ 4.095.131,81	R\$ 1.678.419,88	R\$ 1.450.749,25	R\$ 3.129.169,13		
Capital social	R\$ 2.785.560,14	R\$ 843.535,19	R\$ 3.629.095,33	R\$ 1.646.893,78	R\$ 1.498.357,59	R\$ 3.145.251,37		
Reservas de lucros			R\$ -			R\$ -		
Reservas de reavaliação			R\$ -			R\$ -		
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ 290.074,87	R\$ 175.961,61	R\$ 466.036,48	R\$ 31.526,10	R\$ (47.608,34)	R\$ (16.082,24)		
			R\$ -			R\$ -		
Total Passivo	R\$ 3.098.085,09	R\$ 1.357.429,41	R\$ 4.455.514,50	R\$ 2.585.059,69	R\$ 1.471.986,57	R\$ 4.057.046,25		

Demonstração do Resultado de Exercício de 2003-2004 (atividades)

	Soja	Arroz BV	Pecuária BV	Pecuária SP
Receita Bruta	R\$ 578.099,40	R\$ 1.098.808,92	R\$ 390.390,40	R\$ 518.385,60
Imposto sobre vendas	R\$ (3.117,61)	R\$ (7.013,69)	R\$ (8.160,03)	R\$ (9.578,44)
Receita Líquida	R\$ 574.981,79	R\$ 1.091.795,23	R\$ 382.230,37	R\$ 508.807,16
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (249.330,87)	R\$ (740.559,80)	R\$ (388.483,60)	R\$ (249.565,96)
Lucro Bruto	R\$ 325.650,92	R\$ 351.235,43	R\$ (6.253,23)	R\$ 259.241,20
Despesas Gerais	R\$ (8.190,80)	R\$ (36.630,78)	R\$ (14.700,35)	R\$ (26.030,75)
Despesas com Vendas	R\$ (15.865,00)	R\$ -	R\$ (8.025,00)	R\$ -
Despesas Administrativas	R\$ (18.250,12)	R\$ (50.696,86)	R\$ (7.993,16)	R\$ (12.404,52)
Lucro Operacional	R\$ 283.345,00	R\$ 263.907,79	R\$ (36.971,74)	R\$ 220.805,93
Receitas não-operacionais	R\$ 19.723,64	R\$ 71.934,55	R\$ 15.593,91	R\$ 267.663,70
Despesas não-operacionais	R\$ (12.229,34)	R\$ (44.601,92)	R\$ (9.668,77)	R\$ (10.864,12)
LAJI	R\$ 290.839,29	R\$ 291.240,41	R\$ (31.046,60)	R\$ 477.605,51
Despesas Financeiras	R\$ (9.748,75)	R\$ (102.522,15)	R\$ (10.436,96)	R\$ (7.808,26)
Lucro antes das depreciações	R\$ 281.090,54	R\$ 188.718,26	R\$ (41.483,56)	R\$ 469.797,25
Depreciação	R\$ (26.276,00)	R\$ (104.251,98)	R\$ (6.124,78)	R\$ (47.932,50)
Lucro Líquido	R\$ 254.814,54	R\$ 84.466,29	R\$ (47.608,34)	R\$ 421.864,75
Participação nos lucros	R\$ (78.852,93)	R\$ (52.940,19)	R\$ -	R\$ (131.789,88)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ 175.961,61	R\$ 31.526,10	R\$ (47.608,34)	R\$ 290.074,87

Percentual de contribuição para lucro total 35,71% 11,84% -6,67% 59,12%

Percentual para divisão da Part. nos Lucros 29,92% 20,08% 0,00% 50,00%

100,00%

DRE 2003/2004 (fazenda)

	São Paulino	Boa Vista	TOTAL
Receita Bruta	R\$ 1.096.485,00	R\$ 1.489.199,32	R\$ 2.585.684,32
Imposto sobre vendas	R\$ (12.696,05)	R\$ (15.173,72)	R\$ (27.869,77)
Receita Líquida	R\$ 1.083.788,95	R\$ 1.474.025,60	R\$ 2.557.814,55
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (498.896,83)	R\$ (1.129.043,40)	R\$ (1.627.940,23)
Lucro Bruto	R\$ 584.892,12	R\$ 344.982,20	R\$ 929.874,32
Despesas Gerais	R\$ (34.221,55)	R\$ (51.331,13)	R\$ (85.552,68)
Despesas com Vendas	R\$ (15.865,00)	R\$ (8.025,00)	R\$ (23.890,00)
Despesas Administrativas	R\$ (30.654,64)	R\$ (58.690,02)	R\$ (89.344,66)
Lucro Operacional	R\$ 504.150,93	R\$ 226.936,05	R\$ 731.086,98
Receitas não-operacionais	R\$ 287.387,34	R\$ 87.528,45	R\$ 374.915,79
Despesas não-operacionais	R\$ (23.093,46)	R\$ (54.270,69)	R\$ (77.364,15)
LAJI	R\$ 768.444,80	R\$ 260.193,82	R\$ 1.028.638,62
Despesas Financeiras	R\$ (17.557,01)	R\$ (112.959,11)	R\$ (130.516,12)
Lucro antes das depreciações	R\$ 750.887,79	R\$ 147.234,71	R\$ 898.122,50
Depreciação	R\$ (74.208,50)	R\$ (110.376,76)	R\$ (184.585,26)
Lucro Líquido	R\$ 676.679,29	R\$ 36.857,95	R\$ 713.537,24
Participação nos lucros	R\$ (210.642,81)	R\$ (52.940,19)	R\$ (263.583,00)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ 466.036,48	R\$ (16.082,24)	R\$ 449.954,24

Balanco Patrimonial (04-05)

São Paulo

Ativo	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Ativo Circulante	R\$ 89.166,62	R\$ 247.300,84	R\$ 504.301,15	R\$ 840.768,61
Caixa/Bancos	R\$ 28.755,71	R\$ 10.770,17	R\$ -	R\$ 39.525,89
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque	R\$ 60.410,91	R\$ 236.530,67	R\$ 504.301,15	R\$ 801.242,73
Estoque Produto Pronto	R\$ 60.410,91	R\$ -	R\$ 504.301,15	R\$ 564.712,06
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 236.530,67	R\$ -	R\$ 236.530,67
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<i>Ativo Realizável a Longo Prazo</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Permanente	R\$ 1.270.458,66	R\$ 1.833.243,22	R\$ 943.652,55	R\$ 4.047.354,44
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.270.458,66	R\$ 1.833.243,22	R\$ 943.652,55	R\$ 4.047.354,44
Veículos	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 63.000,00
(-) depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Touros	R\$ -	R\$ 5.557,90	R\$ -	R\$ 5.557,90
Máquinas e Equipamentos	R\$ 271.477,50	R\$ 4.813,50	R\$ 273.466,00	R\$ 549.757,00
(-) depreciação	R\$ (50.640,70)	R\$ (349,00)	R\$ (45.399,15)	R\$ (96.388,85)
Instalações	R\$ 1.074.509,36	R\$ 181.773,98	R\$ 297.383,36	R\$ 1.553.666,70
(-) depreciação	R\$ (704.617,50)	R\$ (101.593,16)	R\$ (83.527,66)	R\$ (889.738,31)
Terreno	R\$ 658.730,00	R\$ 1.722.040,00	R\$ 480.730,00	R\$ 2.861.500,00
Diferido				
Ativo Total	R\$ 1.359.625,29	R\$ 2.080.544,06	R\$ 1.447.953,70	R\$ 4.888.123,05

Balanco Patrimonial (04-05)

Boa Vista

	ARROZ	GADO	TOTAL BV
Ativo			
<i>Ativo Circulante</i>	R\$ 1.033.462,04	R\$ 195.209,88	R\$ 1.228.671,92
Caixa/Bancos	R\$ 5.185,23	R\$ 29.122,88	R\$ 34.308,11
Títulos negociáveis	R\$ -		R\$ -
Contas a Receber	R\$ -		R\$ -
Estoque	R\$ 1.028.276,81	R\$ 166.087,00	R\$ 1.194.363,81
Estoque Produto Pronto	R\$ 1.028.276,81	R\$ -	R\$ 1.028.276,81
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 166.087,00	R\$ 166.087,00
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<i>Ativo Realizável a Longo Prazo</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<i>Ativo Permanente</i>	R\$ 1.591.106,74	R\$ 1.377.810,62	R\$ 2.968.917,36
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.591.106,74	R\$ 1.377.810,62	R\$ 2.968.917,36
Veículos	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 42.000,00
(-) depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Touros	R\$ -	R\$ -	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 860.777,45	R\$ 9.573,50	R\$ 870.350,95
(-) depreciação	R\$ (181.424,62)	R\$ (4.869,68)	R\$ (186.294,30)
Instalações	R\$ 794.469,03	R\$ 134.000,00	R\$ 928.469,03
(-) depreciação	R\$ (550.215,12)	R\$ (90.393,20)	R\$ (640.608,32)
Terreno	R\$ 646.500,00	R\$ 1.308.500,00	R\$ 1.955.000,00
Diferido			R\$ -
Ativo Total	R\$ 2.624.568,78	R\$ 1.573.020,50	R\$ 4.197.589,28

Balanco Patrimonial (04-05)

São Paulo

	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Passivo				
<i>Passivo Circulante</i>	R\$ 471.339,10	R\$ -	R\$ 8.200,00	R\$ 479.539,10
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 455.925,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 455.925,00
Financiamento Maquinário	R\$ 15.414,10	R\$ -	R\$ 8.200,00	R\$ 23.614,10
<i>Passivo Elegível a Longo Prazo</i>	R\$ 89.842,85	R\$ 23.288,94	R\$ 393.676,74	R\$ 506.808,52
Custeios	R\$ -	R\$ -	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Financiamento Maquinário	R\$ 89.747,73	R\$ -	R\$ 219.772,47	R\$ 309.520,20
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 95,11	R\$ 23.288,94	R\$ 23.904,27	R\$ 47.288,32
<i>Patrimônio Líquido</i>	R\$ 798.443,34	R\$ 2.057.255,13	R\$ 1.046.076,96	R\$ 3.901.775,43
Capital social	R\$ 775.696,18	R\$ 2.067.021,72	R\$ 1.130.694,60	R\$ 3.973.412,50
Reservas de lucros				R\$ -
Reservas de reavaliação				R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ 22.747,16	R\$ (9.766,59)	R\$ (84.617,64)	R\$ (71.637,07)
Total Passivo	R\$ 1.359.625,28	R\$ 2.080.544,06	R\$ 1.447.953,70	R\$ 4.888.123,05

Balanco Patrimonial (04-05)

Boa Vista

Passivo	ARROZ	GADO	TOTAL BV
Passivo Circulante	R\$ 513.443,56	R\$ -	R\$ 513.443,56
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 455.925,00	R\$ -	R\$ 455.925,00
Financiamento Maquinário	R\$ 57.518,56	R\$ -	R\$ 57.518,56
Passivo Elegível a Longo Prazo	R\$ 259.386,74	R\$ 21.237,32	R\$ 280.624,05
Custeios	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Financiamento Maquinário	R\$ 199.429,17	R\$ -	R\$ 199.429,17
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 59.957,57	R\$ 21.237,32	R\$ 81.194,88
<i>Patrimônio Líquido</i>	R\$ 1.851.738,48	R\$ 1.551.783,19	R\$ 3.403.521,67
Capital social	R\$ 1.977.389,79	R\$ 1.441.033,04	R\$ 3.418.422,83
Reservas de lucros			R\$ -
Reservas de reavaliação			R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ (125.651,31)	R\$ 110.750,15	R\$ (14.901,16)
Total Passivo	R\$ 2.624.568,78	R\$ 1.573.020,50	R\$ 4.197.589,28

Demonstração do Resultado de Exercício de 2004-2005 (atividade)

	Soja	Arroz BV	Arroz SP	Pecuária BV	Pecuária SP	Pecuária BV	Pecuária SP
Receita Bruta	R\$ 198.598,42	R\$ 1.090.132,57	R\$ -	R\$ 545.422,61	R\$ 316.455,95	R\$ 545.422,61	R\$ 316.455,95
Imposto sobre vendas	R\$ (1.707,67)	R\$ (3.316,64)	-	-	-	R\$ (12.163,11)	R\$ (6.537,88)
Receita Líquida	R\$ 196.890,75	R\$ 1.086.815,93	-	R\$ 533.259,50	R\$ 309.918,07	R\$ 533.259,50	R\$ 309.918,07
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (181.301,80)	R\$ (782.007,06)	R\$ (5.076,55)	R\$ (303.043,17)	R\$ (194.298,26)	R\$ (303.043,17)	R\$ (194.298,26)
Lucro Bruto	R\$ 15.588,95	R\$ 304.808,87	R\$ (5.076,55)	R\$ 230.216,33	R\$ 115.619,81	R\$ 230.216,33	R\$ 115.619,81
Despesas Gerais	R\$ (19.584,36)	R\$ (36.635,77)	R\$ (1.437,62)	R\$ (19.689,93)	R\$ (27.608,71)	R\$ (19.689,93)	R\$ (27.608,71)
Despesas com Vendas	R\$ (1.484,93)	R\$ (67.685,11)	-	R\$ (8.642,87)	R\$ (6.370,86)	R\$ (8.642,87)	R\$ (6.370,86)
Despesas Administrativas	R\$ (18.670,08)	R\$ (71.866,55)	R\$ (1.895,55)	R\$ (6.466,19)	R\$ (7.434,45)	R\$ (6.466,19)	R\$ (7.434,45)
Lucro Operacional	R\$ (24.150,42)	R\$ 128.621,44	R\$ (8.409,72)	R\$ 195.417,34	R\$ 74.205,79	R\$ 195.417,34	R\$ 74.205,79
Receitas não-operacionais	R\$ 17.648,28	R\$ 82.903,42	R\$ 208.156,89	R\$ 11.396,74	R\$ 13.558,90	R\$ 11.396,74	R\$ 13.558,90
Despesas não-operacionais	R\$ (9.347,00)	R\$ (43.907,89)	R\$ (5.455,41)	R\$ (6.036,02)	R\$ (7.181,16)	R\$ (6.036,02)	R\$ (7.181,16)
LAJI	R\$ (15.849,15)	R\$ 167.616,96	R\$ 194.291,76	R\$ 200.778,06	R\$ 80.583,53	R\$ 200.778,06	R\$ 80.583,53
Despesas Financeiras	R\$ (26.132,28)	R\$ (133.246,99)	R\$ (3.686,47)	R\$ (7.739,00)	R\$ (9.194,15)	R\$ (7.739,00)	R\$ (9.194,15)
Lucro antes das depreciações	R\$ (41.981,43)	R\$ 34.369,97	R\$ 190.605,29	R\$ 193.039,06	R\$ 71.389,38	R\$ 193.039,06	R\$ 71.389,38
Depreciação	R\$ (42.636,21)	R\$ (143.926,37)	R\$ (78.600,70)	R\$ 8.108,22	R\$ (47.725,46)	R\$ 8.108,22	R\$ (47.725,46)
Lucro Líquido	R\$ (84.617,64)	R\$ (109.556,40)	R\$ 112.004,59	R\$ 201.147,28	R\$ 23.663,92	R\$ 201.147,28	R\$ 23.663,92
Participação nos lucros	R\$ -	R\$ (16.094,91)	R\$ (89.257,44)	R\$ (90.397,13)	R\$ (33.430,52)	R\$ (90.397,13)	R\$ (33.430,52)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (84.617,64)	R\$ (125.651,31)	R\$ 22.747,16	R\$ 110.750,15	R\$ (9.766,59)	R\$ 110.750,15	R\$ (9.766,59)

Percentual de contribuição para lucro total

-59,32% -76,81% 78,52% 141,02% 16,59%

Percentual para divisão da Part. nos Lucros

7,02% 38,95% 39,44%

100,00%

R\$ 489.403,70

DRE 2004/2005 (fazenda)				
	São Paulino	Boa Vista	TOTAL	
Receita Bruta	R\$ 515.054,37	R\$ 1.635.555,18	R\$	2.150.609,55
Imposto sobre vendas	R\$ (8.245,55)	R\$ (15.479,75)	R\$	(23.725,30)
Receita Líquida	R\$ 506.808,82	R\$ 1.620.075,43	R\$	2.126.884,25
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (380.676,61)	R\$ (1.085.050,23)	R\$	(1.465.726,84)
Lucro Bruto	R\$ 126.132,21	R\$ 535.025,20	R\$	661.157,41
Despesas Gerais	R\$ (48.630,69)	R\$ (56.325,70)	R\$	(104.956,39)
Despesas com Vendas	R\$ (7.855,79)	R\$ (76.327,98)	R\$	(84.183,77)
Despesas Administrativas	R\$ (28.000,08)	R\$ (78.332,74)	R\$	(106.332,82)
Lucro Operacional	R\$ 41.645,65	R\$ 324.038,78	R\$	365.684,43
Receitas não-operacionais	R\$ 239.364,07	R\$ 94.300,16	R\$	333.664,23
Despesas não-operacionais	R\$ (21.983,58)	R\$ (49.943,91)	R\$	(71.927,49)
LAJI	R\$ 259.026,14	R\$ 368.395,02	R\$	627.421,17
Despesas Financeiras	R\$ (39.012,90)	R\$ (140.985,99)	R\$	(179.998,89)
Lucro antes das depreciações	R\$ 220.013,24	R\$ 227.409,03	R\$	447.422,28
Depreciação	R\$ (168.962,36)	R\$ (135.818,15)	R\$	(304.780,51)
Lucro Líquido	R\$ 51.050,88	R\$ 91.590,88	R\$	142.641,76
Participação nos lucros	R\$ (122.687,95)	R\$ (106.492,05)	R\$	(229.180,00)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (71.637,07)	R\$ (14.901,16)	R\$	(86.538,24)

Balanco Patrimonial (05-06)

São Paulo

ATIVO	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Ativo Circulante	R\$ 289.921,46	R\$ 112.725,74	R\$ 150.147,54	R\$ 552.794,74
Caixa/Bancos	R\$ 106.941,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 106.941,00
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque	R\$ 182.980,46	R\$ 112.725,74	R\$ 150.147,54	R\$ 445.853,74
Estoque Produto Pronto	R\$ 182.980,46	R\$ -	R\$ 150.147,54	R\$ 333.128,00
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 112.725,74	R\$ -	R\$ 112.725,74
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Permanente	R\$ 1.169.291,47	R\$ 1.785.825,03	R\$ 963.997,85	R\$ 3.919.114,34
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.169.291,47	R\$ 1.785.825,03	R\$ 963.997,85	R\$ 3.919.114,34
Veículos	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 63.000,00
(-) depreciação	R\$ (4.200,00)	R\$ (4.200,00)	R\$ (4.200,00)	R\$ (12.600,00)
Touros	R\$ -	R\$ 2.917,57	R\$ -	R\$ 2.917,57
Máquinas e Equipamentos	R\$ 292.989,00	R\$ 4.813,50	R\$ 284.277,50	R\$ 582.080,00
(-) depreciação	R\$ (77.671,90)	R\$ (1.492,10)	R\$ (82.778,10)	R\$ (161.942,10)
Instalações	R\$ 1.074.509,36	R\$ 147.773,98	R\$ 293.383,36	R\$ 1.515.666,70
(-) depreciação	R\$ (760.235,00)	R\$ (75.687,92)	R\$ (95.584,92)	R\$ (931.507,83)
Terreno	R\$ 622.900,00	R\$ 1.690.700,00	R\$ 547.900,00	R\$ 2.861.500,00
Diferido	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Total	R\$ 1.459.212,93	R\$ 1.898.550,77	R\$ 1.114.145,38	R\$ 4.471.909,08

Balanco Patrimonial (05-06)

Boa Vista

Ativo	ARROZ	GADO	TOTAL BV
Ativo Circulante	R\$ 894.557,59	R\$ 287.724,06	R\$ 1.182.281,65
Caixa/Bancos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque	R\$ 894.557,59	R\$ 287.724,06	R\$ 1.182.281,65
Estoque Produto Pronto	R\$ 894.557,59	R\$ -	R\$ 894.557,59
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 287.724,06	R\$ 287.724,06
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Permanente	R\$ 1.453.540,37	R\$ 1.372.592,84	R\$ 2.826.133,21
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.453.540,37	R\$ 1.372.592,84	R\$ 2.826.133,21
Veículos	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 42.000,00
(-) depreciação	R\$ (4.200,00)	R\$ (4.200,00)	R\$ (8.400,00)
Touros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Máquinas e Equipamentos	R\$ 864.197,45	R\$ 9.573,50	R\$ 873.770,95
(-) depreciação	R\$ (262.831,59)	R\$ (6.102,76)	R\$ (268.934,35)
Instalações	R\$ 759.469,03	R\$ 104.000,00	R\$ 863.469,03
(-) depreciação	R\$ (564.494,52)	R\$ (66.277,90)	R\$ (630.772,42)
Terreno	R\$ 640.400,00	R\$ 1.314.600,00	R\$ 1.955.000,00
Diferido			
Ativo Total	R\$ 2.348.097,96	R\$ 1.660.316,90	R\$ 4.008.414,86

Balanco Patrimonial (05-06)

São Paulino

	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Passivo				
<i>Passivo Circulante</i>	R\$ 327.068,71	R\$ -	R\$ 150.752,64	R\$ 477.821,36
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 314.039,00	R\$ -	R\$ 121.323,21	R\$ 435.362,21
Financiamento Maquinário	R\$ 13.029,72	R\$ -	R\$ 29.429,43	R\$ 42.459,15
<i>Passivo Elegível a Longo Prazo</i>	R\$ 245.968,88	R\$ 17.880,80	R\$ 237.496,27	R\$ 501.345,96
Custeios	R\$ 169.177,84	R\$ -	R\$ 28.800,00	R\$ 197.977,84
Financiamento Maquinário	R\$ 76.718,02	R\$ -	R\$ 190.343,03	R\$ 267.061,05
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 73,03	R\$ 17.880,80	R\$ 18.353,24	R\$ 36.307,07
<i>Patrimônio Líquido</i>	R\$ 886.175,33	R\$ 1.880.669,97	R\$ 725.896,46	R\$ 3.492.741,76
Capital social	R\$ 989.136,81	R\$ 2.035.663,02	R\$ 1.012.449,13	R\$ 4.037.248,96
Reservas de lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reservas de reavaliação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ (102.961,48)	R\$ (154.993,05)	R\$ (286.552,67)	R\$ (544.507,20)
Total Passivo	R\$ 1.459.212,93	R\$ 1.898.550,77	R\$ 1.114.145,38	R\$ 4.471.909,08

Balanco Patrimonial (05-06)

Boa Vista

Passivo	ARROZ	GADO	TOTAL BV
Passivo Circulante	R\$ 370.180,58	R\$ -	R\$ 370.180,58
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 314.039,00	R\$ -	R\$ 314.039,00
Financiamento Maquinário	R\$ 56.141,58	R\$ -	R\$ 56.141,58
Passivo Elegível a Longo Prazo	R\$ 358.499,70	R\$ 16.846,96	R\$ 375.346,66
Custeios	R\$ 169.177,84	R\$ -	R\$ 169.177,84
Financiamento Maquinário	R\$ 143.287,59	R\$ -	R\$ 143.287,59
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 46.034,27	R\$ 16.846,96	R\$ 62.881,23
Patrimônio Líquido	R\$ 1.619.417,68	R\$ 1.643.469,94	R\$ 3.262.887,62
Capital social	R\$ 1.851.477,60	R\$ 1.589.796,91	R\$ 3.441.274,51
Reservas de lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reservas de reavaliação	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ (232.059,92)	R\$ 53.673,03	R\$ (178.386,89)
Total Passivo	R\$ 2.348.097,96	R\$ 1.660.316,90	R\$ 4.008.414,86

Demonstração do Resultado de Exercício de 2005-2006 (atividade)

	Soja	Arroz BV	Arroz SP	Pecuária BV	Pecuária SP
Receita Bruta	R\$ 529.228,27	R\$ 1.119.557,90	R\$ 68.489,84	R\$ 483.555,70	R\$ 191.915,20
Imposto sobre vendas	R\$ (13.774,00)	R\$ (17.122,50)	R\$ (6.780,78)	R\$ (10.409,67)	R\$ (4.194,22)
Receita Líquida	R\$ 515.454,27	R\$ 1.102.435,40	R\$ 61.709,06	R\$ 473.146,03	R\$ 187.720,98
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (694.673,42)	R\$ (944.072,52)	R\$ (68.377,00)	R\$ (166.087,00)	R\$ (262.336,43)
Lucro Bruto	R\$ (179.219,15)	R\$ 158.362,88	R\$ (6.667,94)	R\$ 307.059,03	R\$ (74.615,45)
Despesas Gerais	R\$ (10.574,49)	R\$ (32.015,27)	R\$ (3.525,64)	R\$ (13.798,33)	R\$ (20.742,30)
Despesas com Vendas	R\$ (11.646,29)	R\$ (40.962,13)	R\$ (5.638,10)	R\$ (11.879,50)	R\$ (1.531,85)
Despesas Administrativas	R\$ (15.557,66)	R\$ (52.040,47)	R\$ (3.215,94)	R\$ (4.226,61)	R\$ (3.732,39)
Lucro Operacional	R\$ (216.997,59)	R\$ 33.345,01	R\$ (19.047,62)	R\$ 277.154,59	R\$ (100.621,99)
Receitas não-operacionais	R\$ 8.709,32	R\$ 37.988,53	R\$ 5.585,84	R\$ 5.243,56	R\$ 4.890,75
Despesas não-operacionais	R\$ (10.146,44)	R\$ (44.257,03)	R\$ (3.012,52)	R\$ (6.108,81)	R\$ (5.267,53)
LAJÍ	R\$ (218.434,72)	R\$ 27.076,51	R\$ (16.474,31)	R\$ 276.289,35	R\$ (100.998,77)
Despesas Financeiras	R\$ (16.333,74)	R\$ (111.010,06)	R\$ (3.686,47)	R\$ (2.674,54)	R\$ (2.085,82)
Lucro antes das depreciações	R\$ (234.768,46)	R\$ (83.933,55)	R\$ (20.160,78)	R\$ 273.614,81	R\$ (103.084,59)
Depreciação	R\$ (51.784,21)	R\$ (148.126,37)	R\$ (82.800,70)	R\$ 3.908,22	R\$ (51.908,46)
Lucro Líquido	R\$ (286.552,67)	R\$ (232.059,92)	R\$ (102.961,48)	R\$ 277.523,03	R\$ (154.993,05)
Participação nos lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (223.850,00)	R\$ -
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (286.552,67)	R\$ (232.059,92)	R\$ (102.961,48)	R\$ 53.673,03	R\$ (154.993,05)

DRE 2005/2006 (fazenda)

	São Paulino	Boa Vista	TOTAL
Receita Bruta	R\$ 789.633,31	R\$ 1.603.113,60	R\$ 2.392.746,91
Imposto sobre vendas	R\$ (24.749,00)	R\$ (27.532,17)	R\$ (52.281,17)
Receita Líquida	R\$ 764.884,31	R\$ 1.575.581,43	R\$ 2.340.465,74
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (1.025.386,85)	R\$ (1.110.159,52)	R\$ (2.135.546,37)
Lucro Bruto	R\$ (260.502,54)	R\$ 465.421,91	R\$ 204.919,37
Despesas Gerais	R\$ (34.842,43)	R\$ (45.813,60)	R\$ (80.656,03)
Despesas com Vendas	R\$ (18.816,24)	R\$ (52.841,63)	R\$ (71.657,87)
Despesas Administrativas	R\$ (22.505,99)	R\$ (56.267,08)	R\$ (78.773,07)
Lucro Operacional	R\$ (336.667,20)	R\$ 310.499,60	R\$ (26.167,60)
Receitas não-operacionais	R\$ 19.185,90	R\$ 43.232,09	R\$ 62.417,99
Despesas não-operacionais	R\$ (18.426,50)	R\$ (50.365,83)	R\$ (68.792,33)
LAJI	R\$ (335.907,80)	R\$ 303.365,86	R\$ (32.541,94)
Despesas Financeiras	R\$ (22.106,03)	R\$ (113.684,60)	R\$ (135.790,63)
Lucro antes das depreciações	R\$ (358.013,83)	R\$ 189.681,26	R\$ (168.332,57)
Depreciação	R\$ (186.493,36)	R\$ (144.218,15)	R\$ (330.711,51)
Lucro Líquido	R\$ (544.507,20)	R\$ 45.463,11	R\$ (499.044,08)
Participação nos lucros	R\$ -	R\$ (223.850,00)	R\$ (223.850,00)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (544.507,20)	R\$ (178.386,89)	R\$ (722.894,08)

Balanco Patrimonial (06-07)

São Paulo

Ativo	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Ativo Circulante	R\$ 460.816,61	R\$ 144.575,54	R\$ 222.535,57	R\$ 827.927,72
Caixa/Bancos	R\$ 45.914,98	R\$ 36.380,66	R\$ -	R\$ 82.295,64
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque	R\$ 414.901,63	R\$ 108.194,88	R\$ 222.535,57	R\$ 745.632,08
Estoque Produto Pronto	R\$ 414.901,63	R\$ -	R\$ 222.535,57	R\$ 637.437,21
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 108.194,88	R\$ -	R\$ 108.194,88
Estoque de Matéria Prima	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Permanente	R\$ 1.178.268,52	R\$ 1.775.050,50	R\$ 913.285,29	R\$ 3.866.604,31
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.178.268,52	R\$ 1.775.050,50	R\$ 913.285,29	R\$ 3.866.604,31
Veículos	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 63.000,00
(-) depreciação	R\$ (8.400,00)	R\$ (8.400,00)	R\$ (8.400,00)	R\$ (25.200,00)
Touros	R\$ -	R\$ 2.480,70	R\$ -	R\$ -
Máquinas e Equipamentos	R\$ 364.068,50	R\$ 4.813,50	R\$ 284.277,50	R\$ 653.159,50
(-) depreciação	R\$ (142.812,85)	R\$ (2.105,80)	R\$ (111.338,20)	R\$ (256.256,85)
Instalações	R\$ 1.135.525,36	R\$ 147.773,98	R\$ 293.383,36	R\$ 1.576.682,70
(-) depreciação	R\$ (815.852,49)	R\$ (81.531,88)	R\$ (111.377,37)	R\$ (1.008.761,74)
Terreno	R\$ 624.740,00	R\$ 1.691.020,00	R\$ 545.740,00	R\$ 2.861.500,00
Diferido	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Total	R\$ 1.639.085,13	R\$ 1.919.626,04	R\$ 1.135.820,86	R\$ 4.694.532,03

Balanco Patrimonial (06-07)

Boa Vista

Ativo	ARROZ	GADO	TOTAL BV
Ativo Circulante	R\$ 940.076,29	R\$ 653.487,79	R\$ 1.593.564,09
Caixa/Bancos	R\$ 53.994,02	R\$ 146.908,79	R\$ 200.902,81
Títulos negociáveis	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a Receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoque	R\$ 886.082,28	R\$ 506.579,00	R\$ 1.392.661,28
Estoque Produto Pronto	R\$ 883.682,28	R\$ -	R\$ 883.682,28
Estoque em Produção	R\$ -	R\$ 506.579,00	R\$ 506.579,00
Estoque de Matéria Prima	R\$ 2.400,00	R\$ -	R\$ 2.400,00
Adiantamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a receber a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ativo Permanente	R\$ 1.211.196,39	R\$ 1.501.798,10	R\$ 2.712.994,49
Investimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imobilizado	R\$ 1.211.196,39	R\$ 1.501.798,10	R\$ 2.712.994,49
Veículos	R\$ 37.500,00	R\$ 37.500,00	R\$ 75.000,00
(-) depreciação	R\$ (8.400,00)	R\$ (8.400,00)	R\$ (16.800,00)
Touros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Máquinas e Equipamentos	R\$ 777.046,95	R\$ 6.223,50	R\$ 783.270,45
(-) depreciação	R\$ (307.306,67)	R\$ (3.508,80)	R\$ (310.815,47)
Instalações	R\$ 803.790,03	R\$ 104.000,00	R\$ 907.790,03
(-) depreciação	R\$ (610.273,92)	R\$ (70.176,60)	R\$ (680.450,52)
Terreno	R\$ 518.840,00	R\$ 1.436.160,00	R\$ 1.955.000,00
Diferido			R\$ -
Ativo Total	R\$ 2.151.272,68	R\$ 2.155.285,89	R\$ 4.306.558,57

Balanco Patrimonial (06-07)

São Paulo

	ARROZ	GADO	SOJA	TOTAL SP
Passivo				
<i>Passivo Circulante</i>	R\$ 552.266,54	R\$ -	R\$ 121.007,43	R\$ 673.273,98
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 524.746,83	R\$ -	R\$ 67.200,00	R\$ 591.946,83
Financiamento Maquinário	R\$ 27.519,72	R\$ -	R\$ 53.807,43	R\$ 81.327,15
Outras contas a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<i>Passivo Elegível a Longo Prazo</i>	R\$ 230.173,01	R\$ 10.637,14	R\$ 266.751,02	R\$ 507.561,17
Custeios	R\$ 172.842,24	R\$ -	R\$ 111.600,00	R\$ 284.442,24
Financiamento Maquinário	R\$ 49.198,30	R\$ -	R\$ 136.535,60	R\$ 185.733,90
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 8.132,47	R\$ 10.637,14	R\$ 18.615,42	R\$ 37.385,03
<i>Patrimônio Líquido</i>	R\$ 856.645,58	R\$ 1.908.988,90	R\$ 748.062,40	R\$ 3.513.696,89
Capital social	R\$ 815.473,86	R\$ 1.859.030,78	R\$ 817.178,48	R\$ 3.491.683,12
Reservas de lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reservas de reavaliação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ 41.171,72	R\$ 49.958,12	R\$ (69.116,08)	R\$ 22.013,77
Total Passivo	R\$ 1.639.085,13	R\$ 1.919.626,04	R\$ 1.135.820,86	R\$ 4.694.532,03

Balanco Patrimonial (06-07)

Boa Vista

Passivo	ARROZ	GADO	TOTAL BV
<i>Passivo Circulante</i>	R\$ 582.462,02	R\$ -	R\$ 582.462,02
Fornecedores	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custeios	R\$ 524.746,83	R\$ -	R\$ 524.746,83
Financiamento Maquinário	R\$ 57.715,19	R\$ -	R\$ 57.715,19
Outras contas a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<i>Passivo Elegível a Longo Prazo</i>	R\$ 301.334,23	R\$ 13.054,55	R\$ 314.388,78
Custeios	R\$ 172.842,24	R\$ -	R\$ 172.842,24
Financiamento Maquinário	R\$ 85.572,40	R\$ -	R\$ 85.572,40
Empréstimos de terceiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Empréstimos de sócios	R\$ 42.919,59	R\$ 13.054,55	R\$ 55.974,14
<i>Patrimônio Líquido</i>	R\$ 1.267.476,44	R\$ 2.142.231,34	R\$ 3.409.707,78
Capital social	R\$ 1.255.397,11	R\$ 1.735.587,62	R\$ 2.990.984,73
Reservas de lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reservas de reavaliação	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro/Prejuízo Acumulados	R\$ 12.079,33	R\$ 406.643,72	R\$ 418.723,05
Total Passivo	R\$ 2.151.272,68	R\$ 2.155.285,90	R\$ 4.306.558,58

Demonstração do Resultado de Exercício de 2006-2007

	Soja	Arroz BV	Arroz SP	Pecuária BV	Pecuária SP
Receita Bruta	R\$ 315.623,84	R\$ 920.013,00	R\$ 302.099,81	R\$ 882.805,43	R\$ 280.224,72
Imposto sobre vendas	R\$ (7.127,20)	R\$ (280,91)	R\$ -	R\$ (10.940,06)	R\$ (6.939,06)
Receita Líquida	R\$ 308.496,64	R\$ 919.732,09	R\$ 302.099,81	R\$ 871.865,37	R\$ 273.285,66
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (225.331,81)	R\$ (591.511,20)	R\$ (64.621,79)	R\$ (287.724,06)	R\$ (115.643,31)
Lucro Bruto	R\$ 83.164,83	R\$ 328.220,89	R\$ 237.478,02	R\$ 584.141,31	R\$ 157.642,35
Despesas Gerais	R\$ (16.497,10)	R\$ (11.975,80)	R\$ (13.914,33)	R\$ (8.246,45)	R\$ (11.975,80)
Despesas com Vendas	R\$ (14.717,40)	R\$ (1.210,80)	R\$ (2.461,50)	R\$ (27.335,21)	R\$ (1.210,80)
Despesas Administrativas	R\$ (15.074,82)	R\$ (6.848,22)	R\$ (7.933,27)	R\$ (7.206,74)	R\$ (6.848,22)
Lucro Operacional	R\$ 36.875,51	R\$ 308.186,07	R\$ 213.168,92	R\$ 541.352,91	R\$ 137.607,53
Receitas não-operacionais	R\$ 2.427,31	R\$ 5.232,12	R\$ 1.838,58	R\$ 1.312,76	R\$ 662,85
Despesas não-operacionais	R\$ (8.522,44)	R\$ (18.370,28)	R\$ (6.455,35)	R\$ (4.609,18)	R\$ (2.327,30)
LAJL	R\$ 30.780,38	R\$ 295.047,90	R\$ 208.552,14	R\$ 538.056,49	R\$ 135.943,08
Despesas Financeiras	R\$ (40.932,90)	R\$ (98.904,92)	R\$ (41.757,73)	R\$ (4.383,87)	R\$ (3.783,77)
Lucro antes das depreciações	R\$ (10.152,52)	R\$ 196.142,98	R\$ 166.794,41	R\$ 533.672,62	R\$ 132.159,31
Depreciação	R\$ (58.963,56)	R\$ (135.764,48)	R\$ (84.550,45)	R\$ 4.385,16	R\$ (49.657,66)
Lucro Líquido	R\$ (69.116,08)	R\$ 60.378,50	R\$ 82.243,96	R\$ 538.057,78	R\$ 82.501,65
Participação nos lucros	R\$ -	R\$ (48.299,17)	R\$ (41.072,24)	R\$ (131.414,06)	R\$ (32.543,53)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ (69.116,08)	R\$ 12.079,33	R\$ 41.171,72	R\$ 406.643,72	R\$ 49.958,12

Percentual de contribuição para lucro total

-9,96%

8,70%

11,85%

77,52%

11,89%

Percentual divisão part. Lucros

0,00%

19,07%

16,21%

51,87%

12,85%

100,00%

DRE 2006/2007

	São Paulo	Boa Vista	TOTAL
Receita Bruta	R\$ 897.948,37	R\$ 1.802.818,43	R\$ 2.700.766,80
Imposto sobre vendas	R\$ (14.066,26)	R\$ (11.220,97)	R\$ (25.287,23)
Receita Líquida	R\$ 883.882,11	R\$ 1.791.597,46	R\$ 2.675.479,57
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (405.596,91)	R\$ (879.235,26)	R\$ (1.284.832,18)
Lucro Bruto	R\$ 478.285,20	R\$ 912.362,20	R\$ 1.390.647,39
Despesas Gerais	R\$ (42.387,23)	R\$ (20.222,25)	R\$ (62.609,48)
Despesas com Vendas	R\$ (18.389,70)	R\$ (28.546,01)	R\$ (46.935,71)
Despesas Administrativas	R\$ (29.856,31)	R\$ (14.054,96)	R\$ (43.911,27)
Lucro Operacional	R\$ 387.651,96	R\$ 849.538,98	R\$ 1.237.190,93
Receitas não-operacionais	R\$ 4.928,74	R\$ 6.544,87	R\$ 11.473,61
Despesas não-operacionais	R\$ (17.305,09)	R\$ (22.979,46)	R\$ (40.284,55)
LAJI	R\$ 375.275,60	R\$ 833.104,39	R\$ 1.208.379,99
Despesas Financeiras	R\$ (86.474,40)	R\$ (103.288,79)	R\$ (189.763,19)
Lucro antes das depreciações	R\$ 288.801,20	R\$ 729.815,60	R\$ 1.018.616,80
Depreciação	R\$ (193.171,66)	R\$ (131.379,32)	R\$ (324.550,99)
Lucro Líquido	R\$ 95.629,54	R\$ 598.436,28	R\$ 694.065,82
Participação nos lucros	R\$ (73.615,77)	R\$ (179.713,23)	R\$ (253.329,00)
Resultado para Auto-Financiamento	R\$ 22.013,77	R\$ 418.723,05	R\$ 440.736,82

Anexo II – Custeios

Custeios para Arroz (São Paulino e Boa Vista)										
	2001		2002		2003		2004			
	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem		
Retirado	R\$ 14.624,30	R\$ 151.217,28	R\$ 16.364,97	R\$ 387.858,59	R\$ 26.520,27	R\$ 592.070,00	R\$ 53.518,24	R\$ 457.500,00	R\$ 93.412,88	
Pago				R\$ 170.076,00			R\$ 414.378,85	R\$ 41.200,00	R\$ 584.050,00	
Juros								R\$ 4.251,65	R\$ 61.975,59	
Custeios para Soja (São Paulino)										
	2001		2002		2003		2004			
	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem		
Retirado	R\$ 3.418,12	R\$ 30.289,96	R\$ 3.365,55			R\$ 90.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 150.000,00		
Pago			R\$ 7.008,00	R\$ 28.032,00			R\$ 85.108,50	R\$ 40.000,00	R\$ 60.000,00	
Juros			R\$ 429,95	R\$ 2.483,75			R\$ 5.296,50	R\$ 2.230,50	R\$ 6.284,41	
Custeios para Pecuária (São Paulino e Boa Vista)										
	2001		2002		2003		2004			
	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem		
Retirado		R\$ 60.000,00								
Pago			R\$ 12.000,00		R\$ 24.000,00			R\$ 24.000,00		
Juros			R\$ 357,60		R\$ 2.918,38			R\$ 5.409,95		

Custeios para Arroz (São Paulino e Boa Vista)									
2005		2006		2007		2008		2009	
1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
R\$ 100.000,00	R\$ 646.433,99	R\$ 120.000,00	R\$ 566.822,43	R\$ 90.000,00					
R\$ 349.600,00	R\$ 200.000,00			R\$ 250.000,00					
R\$ 45.000,00				R\$ 150.000,00					
R\$ 93.412,88	R\$ 562.250,00		R\$ 428.077,99		R\$ 566.822,45	R\$ 75.000,00		R\$ 75.000,00	
R\$ 45.000,00	R\$ 349.600,00		R\$ 200.000,00		R\$ 90.000,00				
					R\$ 67.671,20				R\$ 67.671,12
					R\$ 250.000,00				
R\$ 11.527,12	R\$ 51.594,64		R\$ 8.854,81		R\$ 11.544,35	R\$ 13.125,00		R\$ 12.600,00	R\$ 6.562,50
R\$ 4.880,00	R\$ 23.396,40		R\$ 51.981,52		R\$ 10.502,17				
					R\$ 2.518,21				
Custeios para Soja (São Paulino)									
2005		2006		2007		2008		2009	
1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
	R\$ 36.000,00								
	R\$ 114.000,00								
			R\$ 114.000,00	R\$ 7.200,00	R\$ 30.000,00	R\$ 7.200,00		R\$ 7.200,00	
						R\$ 30.000,00		R\$ 30.000,00	
			R\$ 23.166,03	R\$ 1.043,99	R\$ 9.355,35	R\$ 2.520,00		R\$ 1.890,00	
			R\$ 123,21			R\$ 10.500,00		R\$ 7.875,00	
Custeios para Pecuária (São Paulino e Boa Vista)									
2005		2006		2007		2008		2009	
1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem

Previsões Arroz				
2009	2010		2011	
2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
R\$ 67.671,12		R\$ 67.671,12		R\$ 67.671,12
R\$ 13.500,00		R\$ 14.600,00		R\$ 15.200,00
Previsões Soja				
2009	2010		2011	
2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
	R\$ 7.200,00		R\$ 7.200,00	
	R\$ 30.000,00		R\$ 30.000,00	
	R\$ 1.260,00		R\$ 630,00	
	R\$ 5.250,00		R\$ 2.625,00	
Previsões Pecuária				
2009	2010		2011	
2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem

Anexo III – Balanced ScoreCard

Perspectivas	Medida atual	Metas	Iniciativas	Responsável	
Financeira	Média do período	Meta próximo ano	Iniciativas	Responsável	
	PA	ROA = 5,85%	ROA > 7%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 13%	RSPL > 13%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	PS	ROA = -0,34%	ROA > 1%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 1%	RSPL > 1%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	PB	ROA = 2,17%	ROA > 3%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 3%	RSPL > 3%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	VA	ROA = 5,63%	ROA > 7%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 10%	RSPL > 10%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	VB	ROA = 10,26%	ROA > 12%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 12%	RSPL > 12%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	P	ROA = 2,12%	ROA > 3%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 3,5%	RSPL > 3,5%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	V	ROA = 7,82%	ROA > 8,5%	Aumento do lucro/Redução dos ativos	Administração
		RSPL > 10,5%	RSPL > 10,5%	Aumento do lucro/Redução dos PL	Administração
	F	Liquidez Geral = 1,29	Liquidez Geral > 1	Plano de contas completo	Administração
		Liquidez Seca = 0,17	Liquidez Seca > 0,5	Plano de contas completo	Administração
P	PCT = 16,11%	PCT < 17%	Plano de contas completo	Administração	
V	PCT = 20,30%	PCT < 20%	Plano de contas completo	Administração	

Legenda	
São Paulino	P Arroz
Boa Vista	V Soja
Todas as fazendas	F Pecuária
	T Todas atividades

	Metas	Último período	Meta ano	Iniciativas	Responsável	
Do cliente	PA	60%	>60%	Controle de colheita	Gerente	
	VA	Mais de 58% de grão inteiro	>58%	Controle de secagem a lenha	Gerente	
		Menos de 13% de umidade	40%	75%	Substituir secadores por silos com aeração	Administração
	PA	Reduzir a impureza	14%	< 13%	Controles semanais de aeração	Gerente
		Reduzir a impureza	2,50%	< 1,5%	Adequar máquinas de pré-limpeza	Gerente
	A	Livre de pragas	2%	< 1,5%	Adequar máquinas de pré-limpeza	Gerente
	P	Melhorar logística, evitando pagamento extra	Desconhecido	0%	Controles semanais da estocagem	Gerente
	B	Rendimento maior que 50%	20%	<15%	Manter as estradas em condições	Administração
		Carcaça com 220Kg mínimo	49%	> que 50%	Padronizar acabamento	Gerente
	S	Venda direta ao exportador	100%	100	Não vender animais com menos de 445 Kg	Gerente
A	Vendas conjuntas	0 exportador	1 exportador	Contatar 1 exportador	Administração	
		0%	10% do total	Contato com produtores de mesmo nível	Administração	
Processos Internos	Objetivos		Meta ano	Iniciativas	Responsável	
	B	Reduzir abortos e natimortos	Desconhecido	2,50%	Criar controles de prenhes e nascimento	Gerente
		Reduzir mortes no primeiro ano	Desconhecido	3,00%	Criar controles de nascimento e desmama	Gerente
	A	Redução no tempo de racionamento	50 dias/animal	40 dias	Controle de ganho diário	Gerente
		Redução de perda de peso no inverno	14%	10%	Manter reservas de alimentos	Administração
	VA	Término de plantio até 10/11	90%	100%	Preparo antecipado das terras	Gerente
		0% de arroz verde até 01/10	25%	0%	Planejamento e controle junto à gerência	Administração
	S	Preparar 30% dos produtos junto com a colheita	Desconhecido	30%	Controle da colheita	Gerente
		Sem perda de clientes por falta de produtos prontos	50%	0%	Preparar 30% dos produtos junto com a colheita	Gerente
	AS	Area de soja deve pagar desembolso	Desconhecido	100%	Controle de produção por área	Gerente
		Redução de perdas de herbicidas e fungicidas	8-10% perdas	<5% perdas	Até 5% de perdas, no máximo.	Gerente
	P	Projetar cercas de acordo com lavouras	40%	50%	Substituição por cercas elétricas	Administração
		Implementar apicultura	0	1 associação	Prospectar parceiros	Administração
	T	Procurar mercado para piscicultura	0	2 produtores	Procurar outros produtores	Administração
Estudar o plantio de oliveiras e frutíferas		0	1 associação	Procurar associações e produtores	Administração	
	Procurar meios de verticalização	0	1 projeto	Pesquisa de mercados nas regiões	Administração	

		Aprendizagem e Renovação		Metas	Meta ano	Iniciativas	Responsável
		F	F	F			
				Proporcionar cursos aos funcionários	36 hrs/propriedade	Procurar parcerias com cooperativas	Administração
				Diminuir a rotatividade de pessoal	Manter 70% do quadro	Manter 70% do quadro de uma safra para outra	Gerente
				Maior contato com outros produtores	6 reuniões/seminários	Participar em reuniões e seminários do ramo	Administração
				Manter a equipe atualizada	96 horas/administrador	Proporcionar cursos e treinamentos	Administração
				Controlar o planejamento em conjunto	4 reuniões/ano	Fazer reuniões de progresso trimestrais no ano	Administração
				Padronizar o sistema de informações	1	Padronizar sistema de forma contábil	Administração
				Montar tabelas com links para o BSC	1	Identificar as tabelas	Administração

Anexo IV – Imóveis e Participação nos lucros

Valor da Terra (de acordo com o ITR)						
Ano	Fazenda	Área (ha)	Terra nua (R\$/ha)	Valor Total (R\$)	C/ benfeitorias (R\$/ha)	Total c/ benfeitorias
1998	São Paulino	2.861,50	R\$ 865,64	R\$ 2.477.028,86	R\$ 1.370,92	R\$ 3.922.887,58
	Boa Vista	1.955,00	R\$ 941,64	R\$ 1.840.906,20	R\$ 1.555,42	R\$ 3.040.846,10
2006	São Paulino	2.861,50	R\$ 1.000,00	R\$ 2.861.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 8.584.500,00
	Boa Vista	1.955,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.955.000,00	R\$ 3.076,53	R\$ 6.014.616,15
Áreas por atividade (em ha)						
Ano	Fazenda	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
São Paulino	Pecuária	2552,9	2.462,90	1.722,04	1.690,70	1.691,02
	Soja	308,60	398,60	480,73	547,90	545,74
	Arroz	0,00	0,00	658,73	622,90	624,74
Boa Vista	Pecuária	1.213,50	1.113,50	1.308,50	1.314,60	1.436,16
	Arroz	741,50	841,50	646,50	640,40	518,84
Participação nos lucros						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Isabel	R\$ 24.991,00	R\$ 54.244,00	R\$ 46.175,00	R\$ 27.963,00	R\$ 56.202,00	R\$ 39.658,00
Maria Eloá	R\$ 57.600,00	R\$ 172.501,00	R\$ 128.977,00	R\$ 148.658,00	R\$ 121.154,00	R\$ 142.775,00
Juliana	R\$ 14.688,00	R\$ 36.246,00	R\$ 35.886,00	R\$ 20.979,00	R\$ 29.098,00	R\$ 29.098,00
Flávio	R\$ 27.929,00	R\$ 51.908,00	R\$ 52.545,00	R\$ 31.580,00	R\$ 17.396,00	R\$ 41.798,00
Total	R\$ 125.208,00	R\$ 314.899,00	R\$ 263.583,00	R\$ 229.180,00	R\$ 223.850,00	R\$ 253.329,00

Anexo V – Estoque de grãos

Arroz Parceria Guidolin (São Paulino)						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Produção	0	5583,8	6520	10190	7467,02	7500
Estoque final	6943,3	5583,8	6520	8022	15489,02	15522
Vendas						
Sacos	9000	6943,3	5583,8	6520	0	7467,02
Valor	R\$ 140.629,86	R\$ 154.979,35	R\$ 218.214,91	R\$ 195.600,00	0	R\$ 182.552,99
Receitas Cauduro (São Paulino)						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Sacos	960	0	820	451,62	0	0
Valor	R\$ 16.320,00	R\$ 0,00	R\$ 31.927,00	R\$ 11.019,52	0	R\$ 5.890,00
Arroz Próprio São Paulino						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Produção				3.870,00	15.623,60	20.600,00
Estoque inicial				-	3.570,00	14.971,80
Pag.Arrend				300,00	610,00	700,00
Estoque final				3.570,00	14.971,80	30.408,82
Custo sacco				R\$ 16,92	R\$ 12,22	R\$ 14,40
Estoque R\$				R\$ 60.410,91	R\$ 182.980,46	R\$ 414.901,63
Vendas						
Sacos					3611,8	4462,98
Valor					R\$ 68.489,84	R\$ 107.616,82

Arroz Boa Vista

	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Produção	33.274,00	30.100,00	57.607,00	60.900,00	65.649,00	35.900,00
Estoque inicial	16.922,18	24.907,84	23.840,57	47.002,88	57.926,21	69.040,22
Pag.Arrend			4.800,00	4.060,00	4.376,00	2.393,00
Estoque final (sc)	24.907,84	23.840,57	47.002,88	57.926,21	69.040,22	58.226,99
Custo Saco	R\$ 9,65	R\$ 24,19	R\$ 15,46	R\$ 17,80	R\$ 12,34	R\$ 16,17
Estoque final R\$	R\$ 240.261,88	R\$ 576.646,67	R\$ 726.546,77	R\$ 1.028.276,81	R\$ 894.557,59	R\$ 883.682,28
Vendas						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Sacos	25.288,34	31.167,27	29.644,69	45.916,67	50.158,99	44.320,23
Valor	R\$ 435.094,36	R\$ 827.457,00	R\$ 1.098.808,92	R\$ 1.090.132,57	R\$ 1.119.557,90	R\$ 920.013,00
Composição estoque 06/07 (sacos)						
	Estoque 04/05	6.716,00				
	Estoque 05/06	18.004,00				
	Estoque 06/07	33.507,00				

Soja São Paulino

	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Produção	5.873,00	12.300,00	9.140,00	11.300,00	16.320,00	22.000,00
Semente	409,00	400,00	480,00	500,00	728,00	910,00
Estoque final (sc)	2.044,00	12.285,83	7.962,92	12.901,49	7.196,08	16.444,26
Estoque final R\$	R\$ 35.961,10	R\$ 213.277,27	R\$ 243.901,80	R\$ 504.301,15	R\$ 150.147,54	R\$ 222.535,57
Custo Saco	R\$ 17,59	R\$ 17,36	R\$ 30,63	R\$ 39,09	R\$ 20,87	R\$ 13,53
Vendas						
	SAFRA 01/02	SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07
Sacos	3.420,00	1.658,17	12.982,91	5.861,43	21.297,41	11.841,82
Valor	R\$ 93.372,54	R\$ 55.627,79	R\$ 578.099,40	R\$ 198.598,42	R\$ 529.228,27	R\$ 315.623,84

Anexo VI – Instalações

Instalações São Paulino						
Qtd	Bem	Ano	Valor histórico	Valor Atual	Taxa depreciação	Depreciação/ano
1	Galpão Soja	2004	R\$ 76.874,00		4,00%	R\$ 3.074,96
1	Reforma Sede	2004	R\$ 93.321,93		4,00%	R\$ 3.732,88
1	Vertedor de Barragem	2004	R\$ 78.000,00		5,00%	R\$ 3.900,00
1	Bretes, Mangueiras e Balança	1990		R\$ 30.000,00	6,67%	R\$ 2.001,00
2	Silos Elipal cap. 10.000 sc cada	2004	R\$ 68.735,39		10,00%	R\$ 6.873,54
2	Galpões metálicos 700 m2	1988		R\$ 25.000,00	6,67%	R\$ 1.667,50
1	Casa de Moradia Alvenaria - 350 m2	1988		R\$ 320.000,00	4,00%	R\$ 12.800,00
1	Rede Elétrica Trifásica	2004		R\$ 30.000,00	3,33%	R\$ 999,00
2	Galpão de Madeira- 150 m2	1990		R\$ 4.000,00	6,67%	R\$ 266,80
2	Barragens	1988		R\$ 390.000,00	5,00%	R\$ 19.500,00
	Aramados (3000,00 por 1200 m lineares)	1988		R\$ 180.000,00	10,00%	R\$ 18.000,00
1	Silos Alvenaria	2007	R\$ 61.016,00		4,00%	R\$ 2.440,64
Instalações Boa Vista						
Qtd	Bem	Ano	Valor histórico	Valor Atual	Taxa depreciação	Depreciação/ano
1	Galpão Secador	2000	R\$ 41.469,03		10,00%	R\$ 4.146,90
2	Casas Granja (madeira)	2002	R\$ 7.000,00		6,67%	R\$ 466,90
1	Silo THOR 10.000 sc-1995	1995	R\$ 35.000,00		10,00%	R\$ 3.500,00
1	Silo THOR 18.000 sc-2001	2001		R\$ 130.000,00	10,00%	R\$ 13.000,00
3	secadores PAMPEIRO 200 sc-1975	1988		R\$ 20.000,00	10,00%	R\$ 2.000,00
1	Rede Elétrica Trifásica	1988		R\$ 78.000,00	3,33%	R\$ 2.597,40
1	Silo THOR 12.000 sc -1995	1995		R\$ 100.000,00	10,00%	R\$ 10.000,00
1	Secadores THOR 500 sc-1992	1992		R\$ 80.000,00	10,00%	R\$ 8.000,00
1	Balança FERRANDO 29 ton.	1988		R\$ 40.000,00	10,00%	R\$ 4.000,00
1	Galpão de Alvenaria - Sede	1988		R\$ 30.000,00	4,00%	R\$ 1.200,00
1	Casa de Moradia Alvenaria - 289 m2	1988		R\$ 70.000,00	4,00%	R\$ 2.800,00
1	Galpão Madeira c/ piso de concreto-1300m2	1988		R\$ 200.000,00	6,67%	R\$ 13.340,00
1	Galpão de Madeira- 300 m2	1988		R\$ 15.000,00	6,67%	R\$ 1.000,50
2	Barragens	1988		R\$ 250.000,00	5,00%	R\$ 12.500,00
1	Balança de grãos	2007	R\$ 30.196,00		10,00%	R\$ 3.019,60

Instalações São Pauloino

Qtid	Bem	Depreciação 2002/2003	Depreciação 2003/2004	Depreciação 2004/2005	Depreciação 2005/2006	Depreciação 2006/2007
1	Galpão Soja	Compra futura	R\$ -	R\$ 3.074,96	R\$ 6.149,92	R\$ 9.224,88
1	Reforma Sede	Compra futura	R\$ -	R\$ 3.732,88	R\$ 7.465,75	R\$ 11.198,63
1	Vertedor de Barragem	Compra futura	R\$ -	R\$ 3.900,00	R\$ 7.800,00	R\$ 11.700,00
1	Bretes, Mangueiras e Balança	R\$ 24.012,00	R\$ 26.013,00	R\$ 28.014,00	R\$ 30.015,00	R\$ 32.016,00
2	Silos Elipal cap. 10.000 sc cada	Compra futura	R\$ -	R\$ 6.873,54	R\$ 13.747,08	R\$ 20.620,62
2	Galpões metálicos 700 m2	R\$ 23.345,00	R\$ 25.012,50	R\$ 26.680,00	R\$ 28.347,50	R\$ 30.015,00
1	Casa de Moradia Alvenaria - 350 m2	R\$ 179.200,00	R\$ 192.000,00	R\$ 204.800,00	R\$ 217.600,00	R\$ 230.400,00
1	Rede Elétrica Trifásica	Compra futura	R\$ -	R\$ 999,00	R\$ 1.998,00	R\$ 2.997,00
2	Galpão de Madeira- 150 m2	R\$ 3.201,60	R\$ 3.468,40	R\$ 3.735,20	R\$ 4.002,00	R\$ 4.268,80
2	Barragens	R\$ 273.000,00	R\$ 292.500,00	R\$ 312.000,00	R\$ 331.500,00	R\$ 351.000,00
	Aramados	R\$ 252.000,00	R\$ 252.000,00	R\$ 252.000,00	R\$ 252.000,00	R\$ 252.000,00
1	Silos Alvenaria	Compra futura	Compra futura	Compra futura	Compra futura	R\$ -

Instalações Boa Vista

Qtid	Bem	Depreciação 2002/2003	Depreciação 2003/2004	Depreciação 2004/2005	Depreciação 2005/2006	Depreciação 2006/2007
1	Galpão Secador	R\$ 12.440,71	R\$ 16.587,61	R\$ 20.734,52	R\$ 24.881,42	R\$ 29.028,32
2	Casas Granja (madeira)	R\$ 466,90	R\$ 933,80	R\$ 1.400,70	R\$ 1.867,60	R\$ 2.334,50
1	Silo THOR 10.000 sc-1995	R\$ 24.500,00	R\$ 28.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 35.000,00	R\$ 38.500,00
1	Silo THOR 18.000 sc-2001	R\$ 26.000,00	R\$ 39.000,00	R\$ 52.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 78.000,00
3	secadores PAMPEIRO 200 sc-1975	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
1	Rede Elétrica Trifásica	R\$ 36.363,60	R\$ 38.961,00	R\$ 41.558,40	R\$ 44.155,80	R\$ 46.753,20
1	Silo THOR 12.000 sc - 1995	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
1	Secadores THOR 500 sc-1992	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
1	Balança FERRANDO 29 ton.	R\$ 56.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 64.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 72.000,00
1	Galpão de Alvenaria - Sede	R\$ 16.800,00	R\$ 18.000,00	R\$ 19.200,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.600,00
1	Casa de Moradia Alvenaria - 289 m2	R\$ 39.200,00	R\$ 42.000,00	R\$ 44.800,00	R\$ 47.600,00	R\$ 50.400,00
1	Galpão Madeira c/ piso de concreto	R\$ 186.760,00	R\$ 200.100,00	R\$ 200.100,00	R\$ 200.100,00	R\$ 200.100,00
1	Galpão de Madeira- 300 m2	R\$ 14.007,00	R\$ 15.007,50	R\$ 15.007,50	R\$ 15.007,50	R\$ 15.007,50
2	Barragens	R\$ 175.000,00	R\$ 187.500,00	R\$ 200.000,00	R\$ 212.500,00	R\$ 225.000,00
1	Balança de grãos	Compra futura	Compra futura	Compra futura	Compra futura	R\$ -

Anexo VII – Mapa Estratégico

Mapa estratégico em arquivo anexo.

Anexo VIII – Análises Financeiras São Paulino

São Paulino					
Retorno sobre o Ativo*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-2,31%	11,32%	0,85%	-7,53%	8,26%	2,12%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-2,44%	12,31%	1,07%	-9,64%	11,03%	2,47%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
54,33%	68,48%	42,72%	-45,34%	32,16%	30,47%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
2,17	1,35	0,85	0,56	0,70	1,13
Liquidez Corrente					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
14,64	6,84	1,75	1,16	1,23	5,12
Liquidez Seca					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,09	0,74	0,08	0,22	0,12	0,25
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
5,23%	8,09%	20,18%	21,90%	25,15%	16,11%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,78%	1,60%	9,81%	10,68%	14,34%	7,44%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
4,46%	6,49%	10,37%	11,21%	10,81%	8,67%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 408.559,64	R\$ 416.166,73	R\$ 361.229,51	R\$ 74.973,38	R\$ 154.653,74	R\$ 283.116,60
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (438.509,65)	R\$ (487.452,63)	R\$ (840.768,61)	R\$ (552.794,74)	R\$ (827.927,72)	R\$ (629.490,67)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 847.069,29	R\$ 903.619,36	R\$ 1.201.998,12	R\$ 627.768,12	R\$ 982.581,47	R\$ 912.607,27

Anexo IX – Análises Financeiras Boa Vista

Boa Vista					
Retorno sobre o Ativo*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-1,68%	5,59%	7,72%	7,75%	19,73%	7,82%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-2,11%	7,25%	9,52%	9,52%	24,92%	9,82%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-11,70%	9,89%	13,90%	11,83%	40,48%	12,88%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
1,27	1,12	1,55	1,59	1,78	1,46
Liquidez Corrente					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
1,95	1,66	2,39	3,19	2,74	2,39
Liquidez Seca					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-	0,02	0,07	-	0,34	0,09
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
20,43%	22,87%	18,92%	18,60%	20,83%	20,33%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
13,29%	15,44%	12,23%	9,24%	13,52%	12,75%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
7,13%	7,43%	6,69%	9,36%	7,30%	7,58%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 469.240,97	R\$ 416.366,16	R\$ 715.228,36	R\$ 812.101,07	R\$ 1.011.102,07	R\$ 684.807,73
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (965.130,27)	R\$ (1.042.909,75)	R\$ (1.228.671,92)	R\$ (1.182.281,65)	R\$ (1.593.564,09)	R\$ (1.202.511,53)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 1.434.371,24	R\$ 1.459.275,91	R\$ 1.943.900,28	R\$ 1.994.382,72	R\$ 2.604.666,16	R\$ 1.887.319,26

Anexo X – Análises Financeiras Soja São Paulino

Soja São Paulino					
Retorno sobre o Ativo*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-4,66%	20,87%	-1,67%	-19,48%	3,25%	-0,34%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-5,59%	27,79%	-2,31%	-29,89%	4,93%	-1,01%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-69,42%	48,62%	-21,14%	-44,36%	-3,22%	-17,90%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
1,67	0,78	1,25	0,39	0,57	0,93
Liquidez Corrente					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
11,88	3,70	61,50	1,00	1,84	15,98
Liquidez Seca					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-	0,28	-	-	-	0,06
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
16,72%	24,90%	27,75%	34,85%	34,14%	27,67%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
2,35%	5,25%	0,57%	13,53%	10,65%	6,47%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
14,36%	19,64%	27,19%	21,32%	23,49%	21,20%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 195.327,27	R\$ 192.455,38	R\$ 496.101,15	R\$ (605,11)	R\$ 101.528,14	R\$ 196.961,36
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (213.277,27)	R\$ (263.741,27)	R\$ (504.301,15)	R\$ (150.147,54)	R\$ (222.535,57)	R\$ (270.800,56)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 408.604,54	R\$ 456.196,65	R\$ 1.000.402,29	R\$ 149.542,43	R\$ 324.063,71	R\$ 467.761,93

Anexo XI – Análises Financeiras Arroz São Paulino

Arroz São Paulino			
Retorno sobre o Ativo			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
*****	-1,31%	13,01%	5,85%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
*****	-2,15%	24,88%	11,37%
Margem de lucro			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
*****	-29,44%	55,21%	12,89%
Liquidez Geral			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,16	0,51	0,59	0,42
Liquidez Corrente			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,19	0,89	0,83	0,64
Participação de Capital de Terceiros			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
41,27%	39,27%	47,74%	42,76%
Endividamento a Curto Prazo			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
34,67%	22,41%	33,69%	30,26%
Endividamento a Longo Prazo			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
6,61%	16,86%	14,04%	12,50%
Capital de Giro			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (382.172,48)	R\$ (37.147,25)	R\$ (91.449,93)	R\$ (170.256,55)
Necessidade de Capital de Giro			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (89.166,62)	R\$ (289.921,46)	R\$ (460.816,61)	R\$ (279.968,23)
Saldo de Tesouraria			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (293.005,86)	R\$ 252.774,21	R\$ 369.366,68	R\$ 109.711,68
Retorno sobre o Ativo*			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
14,02%	-1,38%	10,18%	7,60%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*			
SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
23,87%	-2,28%	19,47%	13,69%

* Utilizando o Lucro Líquido como base de cálculo

Anexo XII – Análises Financeiras Pecuária São Paulino

Pecuária São Paulino					
Retorno sobre o Ativo*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-1,74%	7,13%	3,57%	-5,30%	7,17%	2,17%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-1,78%	7,18%	3,61%	-5,35%	7,21%	2,17%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-31,17%	42,59%	23,45%	-52,43%	49,11%	6,31%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
3,03	9,96	10,62	6,30	13,59	8,70
Liquidez Corrente*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
18,77	-	-	-	-	3,75
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
2,40%	0,72%	1,12%	0,94%	0,55%	1,15%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,08%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
2,02%	0,72%	1,12%	0,94%	0,55%	1,07%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 213.232,37	R\$ 223.711,36	R\$ 247.300,84	R\$ 112.725,74	R\$ 144.575,54	R\$ 188.309,17
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (225.232,37)	R\$ (223.711,36)	R\$ (247.300,84)	R\$ (112.725,74)	R\$ (144.575,54)	R\$ (190.709,17)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 438.464,74	R\$ 447.422,71	R\$ 494.601,69	R\$ 225.451,48	R\$ 289.151,07	R\$ 379.018,34

* Os valores nulos surgiram pela impossibilidade de divisão por zero

Anexo XIII – Análises Financeiras Arroz Boa Vista

Arroz Boa Vista					
Retorno sobre o Ativo*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-2,71%	10,21%	4,90%	1,42%	14,33%	5,63%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido*					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-4,08%	15,72%	6,95%	2,06%	24,31%	8,99%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-19,54%	17,17%	3,15%	-7,50%	21,32%	2,92%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,84	0,82	1,34	1,23	0,84	1,01
Liquidez Corrente					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
1,19	1,18	2,01	2,42	1,61	1,68
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
33,43%	35,07%	29,45%	31,03%	41,08%	34,01%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
23,44%	24,24%	19,56%	15,77%	27,08%	22,02%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
10,00%	10,84%	9,88%	15,27%	14,01%	12,00%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 92.757,37	R\$ 113.322,99	R\$ 520.018,48	R\$ 524.377,01	R\$ 357.614,28	R\$ 321.618,03
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (576.646,67)	R\$ (739.866,58)	R\$ (1.033.462,04)	R\$ (894.557,59)	R\$ (940.076,29)	R\$ (836.921,83)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 669.404,04	R\$ 853.189,57	R\$ 1.553.480,52	R\$ 1.418.934,60	R\$ 1.297.690,57	R\$ 1.158.539,86

Anexo XIV – Análises Financeiras Pecuária Boa Vista

Pecuária Boa Vista					
Retorno sobre o Ativo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-0,40%	-2,51%	12,42%	16,69%	25,12%	10,26%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-0,41%	-2,55%	12,59%	16,86%	25,27%	10,35%
Margem de lucro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
-1,77%	-10,63%	35,39%	56,58%	60,45%	28,01%
Liquidez Geral					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
5,42	14,27	9,19	17,08	50,06	19,20
Liquidez Corrente					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
32,37	-	-	-	-	6,47
Participação do Capital de Terceiros					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
4,30%	1,44%	1,35%	1,01%	0,61%	1,74%
Endividamento a Curto Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
0,72%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,14%
Endividamento a Longo Prazo					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
3,58%	1,44%	1,35%	1,01%	0,61%	1,60%
Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 376.483,60	R\$ 303.043,17	R\$ 195.209,88	R\$ 287.724,06	R\$ 653.487,80	R\$ 363.189,70
Necessidade de Capital de Giro					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ (388.483,60)	R\$ (303.043,17)	R\$ (195.209,88)	R\$ (287.724,06)	R\$ (653.487,79)	R\$ (365.589,70)
Saldo de Tesouraria					
SAFRA 02/03	SAFRA 03/04	SAFRA 04/05	SAFRA 05/06	SAFRA 06/07	Média
R\$ 764.967,20	R\$ 606.086,34	R\$ 390.419,77	R\$ 575.448,12	R\$ 1.306.975,59	R\$ 728.779,40