

Alexandre Ricardo Frühauf

**GESTÃO FINANCEIRA E PRODUTIVA DO EMPREENDIMENTO
RURAL: UMA ANÁLISE DA PROPRIEDADE FRÜHAUF**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário Univates, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Ms. Euclides Scheid

Lajeado, junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos que de alguma forma me acompanharam durante a minha vida acadêmica, e em especial àqueles que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho.

Início, agradecendo todo o incentivo e força dados pela minha noiva Cristiane, que compartilhou comigo a sua atenção, dedicação e compreensão nos diversos momentos vividos até a concretização deste sonho. Quero dizer que sem você a conclusão desta etapa em minha vida não teria a mesma sensação de vitória.

Agradeço também aos meus pais, irmão e avó, que souberam compreender e me apoiar mesmo nos momentos de ausência, quando não pude dar a atenção que merecem. Saibam que sou muito grato por tê-los ao meu lado.

Merece meu agradecimento também o professor que me orientou durante a realização desta monografia, Euclides Scheid. Obrigado por compartilhar o seu conhecimento, sem o qual julgo que a realização deste trabalho não seria possível.

Aos meus colegas de trabalho, agradeço pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar, ou que não pude lhes dispender a atenção necessária, em função da realização deste trabalho. Saibam que fazem parte da minha conquista.

Meu reconhecimento especial aos profissionais entrevistados, que mostraram-se interessados e prestativos em fornecer informações relevantes e indispensáveis ao alcance dos objetivos deste trabalho. Agradeço pelo tempo dedicado, sabendo que muitas vezes abriram mão de outros compromissos para atender ao meu chamado.

Aos meus amigos, à quem muitas vezes não consegui dedicar a atenção merecida, mas que souberam ser compreensivos, desejando-me sucesso nesta minha empreitada.

E finalmente, acima de tudo agradeço a Deus, por ter me proporcionado condições físicas e psicológicas para chegar ao fim desta caminhada, vencendo todos os obstáculos encontrados no caminho.

RESUMO

A gestão produtiva e financeira de um empreendimento rural requer a utilização de práticas e ferramentas condizentes com as utilizadas na gestão de qualquer empresa. Neste sentido, o presente trabalho realiza um diagnóstico da gestão financeira e produtiva do empreendimento rural da família Frühauf. Para o alcance do objetivo, o estudo utiliza a busca de conhecimento teórico preexistente sobre o assunto, abordando a questão do agronegócio do leite no Brasil, a gestão financeira e de custos, a informática no meio rural, fluxo de caixa, gestão da produção, controle de qualidade do leite, controle de estoques e gestão ambiental. Quanto ao método, faz o uso da pesquisa qualitativa, empregando técnicas de pesquisa a campo, pesquisa documental, observação e entrevistas. Estas últimas, realizadas com o grupo familiar, o gestor do setor de leite da Cooperativa Languiru, e os profissionais veterinário, inseminador e técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atendem a propriedade. Além destes, foi entrevistado também um contador. Após a análise e interpretação dos dados coletados, constata-se que o empreendimento objeto desta pesquisa, apresenta uma estrutura deficitária empregada no controle das finanças e da produção, o que se revela uma desvantagem com relação a sua gestão. Assim, apresentam-se sugestões de melhoria, abrangendo questões como mudança e implantação de novas ferramentas de controle, informatização das mesmas e adoção de novas práticas que permitam o crescimento saudável do empreendimento rural.

Palavras-chave: Gestão financeira. Gestão produtiva. Produção de leite.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das principais sugestões de melhoria para a gestão financeira da propriedade rural.....	94
Quadro 2 – Resumo das principais sugestões de melhoria para a gestão produtiva da propriedade rural.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contexto da pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 O agronegócio do leite no Brasil.....	16
2.2 Importância da gestão financeira e de custos.....	18
2.3 Ferramentas de gestão.....	19
2.3.1 Uso da informática no meio rural.....	19
2.3.2 Fluxo de caixa.....	20
2.3.2.1 Planejamento e implantação do fluxo de caixa.....	21
2.3.2.2 Fluxo de caixa no meio rural.....	22
2.3.3 Indicadores de desempenho.....	23
2.4 Gestão da produção.....	24
2.4.1 Controle de estoques.....	26
2.4.2 Controle de qualidade do leite.....	27
2.5 Planejamento do crescimento e inovação.....	28
2.6 Gestão ambiental.....	30

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Classificação da pesquisa.....	34
3.1.1 Natureza.....	34
3.1.2 Abordagem do problema.....	34
3.1.3 Tipo de pesquisa.....	35
3.1.4 Procedimentos técnicos.....	36
3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	36
3.1.4.2 Pesquisa a campo.....	37
3.1.4.3 Pesquisa documental.....	37
3.1.4.4 Observação.....	38
3.1.4.5 Entrevistas.....	38
3.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa.....	39
3.3 Coleta e tipos de dados utilizados.....	40
3.4 Análise, apresentação e interpretação dos dados.....	41
3.5 Limitações do método.....	42
4 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO RURAL.....	44
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
5.1 Análise dos documentos mantidos na propriedade.....	46
5.1.1 Documentos relacionados à gestão produtiva.....	47
5.1.2 Documentos relacionados à gestão financeira.....	48
5.1.3 Interpretação dos dados levantados pelos documentos analisados....	49
5.2 Entrevista com o responsável pelo setor de leite da cooperativa.....	51
5.2.1 Quais as formas de orientação (financeiras e produtivas) que a cooperativa oferece para os produtores associados?.....	51
5.2.2 Como a cooperativa está se preparando para orientar seus produtores associados com relação à gestão financeira e produtiva?.....	52
5.2.3 Quais os tipos de assistência para a atividade leiteira que a cooperativa tem condições de disponibilizar ao produtor associado?.....	53
5.2.4 Há preocupação com relação a orientar para os novos investimentos realizados nas propriedades rurais? Como a cooperativa age nestes casos?	54

5.2.5 Quais os principais pontos críticos/problemas que você observa nas propriedades rurais com relação à gestão produtiva e financeira?.....	56
5.2.6 Há preocupação por parte da cooperativa, com a questão da sucessão familiar? Quais as ações que a cooperativa promove?.....	58
5.2.7 Quanto à política de preços do leite, leva-se em conta a viabilidade das propriedades rurais, ou é estabelecida exclusivamente com base nas demandas e restrições do mercado?.....	59
5.2.8 Como é tratada a questão da qualidade na produção leiteira? Há incentivos para os produtores que se preocupam com esta questão?.....	60
5.2.9 Outros pontos relevantes levantados durante a entrevista.....	62
5.2.10 Interpretação dos dados das respostas do gestor da cooperativa.....	63
5.3 Entrevista com o inseminador artificial que atende a propriedade.....	65
5.3.1 Quais os principais fatores que influenciam a fertilidade das vacas leiteiras?.....	65
5.3.2 Quais as soluções disponíveis para tratar a questão da infertilidade das vacas e novilhas?.....	66
5.3.3 Ocorre orientação ao produtor com relação às características da raça do sêmen que está sendo utilizado (indicado para produção de leite, carne, etc.)?	66
5.3.4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de fertilidade do plantel bovino leiteiro?.....	67
5.3.5 Interpretação dos dados das respostas do inseminador artificial.....	67
5.4 Entrevista com o técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade.....	68
5.4.1 Como é interpretada/aceita pelos pequenos produtores a questão da nutrição animal?	68
5.4.2 É realizada uma estimativa dos ganhos econômicos e produtivos que a adoção de uma dieta para o plantel leiteiro pode proporcionar e como os resultados são medidos?	69
5.4.3 Quais os fatores que influenciam a qualidade da alimentação do plantel bovino leiteiro?	70
5.4.4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de produtividade do plantel bovino leiteiro?.....	71

5.4.5 Interpretação dos dados das respostas do técnico agropecuário especializado em nutrição animal.....	72
5.5 Entrevista com o veterinário que atende a propriedade.....	73
5.5.1 Quais os principais problemas de saúde observados nos animais em propriedades leiteiras?.....	73
5.5.2 Como você percebe nas propriedades rurais a preocupação com a prevenção de doenças?.....	73
5.5.3 Quais os principais fatores que interferem na saúde do plantel bovino leiteiro, e conseqüentemente na produtividade leiteira?.....	74
5.5.4 É considerada a questão do custo/benefício no tratamento dos animais?	75
5.5.5 Interpretação dos dados das respostas do veterinário.....	75
5.6 Entrevista com um contabilista.....	76
5.6.1 Quais os tipos de serviços ou atividades que você desenvolve com relação à gestão financeira em propriedades rurais?	77
5.6.2 Quais as principais dificuldades e carências que você identifica nas propriedades rurais com relação à gestão financeira?.....	77
5.6.3 Como é interpretada a questão tributária pelos pequenos produtores rurais?	78
5.6.4 Você considera que as propriedades rurais em geral estão ou não preocupadas com a gestão formal de suas finanças?.....	79
5.6.5 Qual a sua percepção com relação ao planejamento de novos investimentos em propriedades rurais?.....	80
5.6.6 Quais as suas sugestões práticas para uma boa gestão financeira das propriedades rurais?.....	81
5.6.7 Interpretação dos dados das respostas do contador.....	82
5.7 Entrevista com o grupo familiar que atua na propriedade rural.....	83
5.7.1 Com relação à viabilidade da atividade leiteira, qual a sua perspectiva?	84
5.7.2 Quais as principais vantagens e desvantagens da atividade leiteira quanto a finanças e produção, em comparação às demais atividades rurais?	84

5.7.3 Quais as principais deficiências que você reconhece na propriedade com relação às finanças? E com relação à produção?.....	85
5.7.4 Quais as ferramentas utilizadas para controlar e monitorar as finanças e a produtividade da propriedade rural?.....	86
5.7.5 Como é apurado e tratado o lucro da atividade leiteira?.....	87
5.7.6 Como ocorre a separação entre o caixa para gastos da propriedade rural e para gastos pessoais da família?	88
5.7.7 Como são controlados os compromissos financeiros decorrentes de financiamentos?	88
5.7.8 Como ocorre o processo de decisão para a realização de investimentos na propriedade?	89
5.7.9 Como é tratada a questão da qualidade da produção leiteira?.....	90
5.7.10 Como é tratada a questão da sucessão familiar na propriedade rural?	91
5.7.11 Interpretação dos dados das respostas do grupo familiar.....	91
5.8 Sugestões de melhoria.....	93
5.8.1 Sugestões para a gestão financeira.....	93
5.8.2 Sugestões para a gestão produtiva.....	98
5.8.3 Demais considerações.....	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICES.....	110
ANEXOS.....	117

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o intuito de abordar a questão da gestão rural, visando maior eficiência nos processos e conseqüentemente mais lucratividade. A seguir, o problema de pesquisa é tratado de maneira mais aprofundada, situando o tema para uma melhor compreensão do trabalho.

1.1 Contexto da pesquisa

Eleita pela Organização das Nações Unidas – ONU como tema do ano de 2014 (FAO BRASIL, 2013, texto digital), a agricultura familiar desempenha um papel fundamental na erradicação da fome no mundo, além de ser fonte de renda e emprego para milhões de pessoas em nosso país.

Mas não é apenas por seu papel social que o setor agropecuário, onde se insere a agricultura familiar, tem sua importância reconhecida. Quando trata-se da economia do Brasil, as atividades voltadas ao agronegócio representaram no ano de 2011, cerca de 22,15% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. Em termos monetários, o setor alcançou a soma aproximada de 918 bilhões de reais faturados ao longo do ano (CEPEA, 2013, texto digital).

Em franca expansão, o segmento da pecuária segue um ritmo consistente de crescimento. De acordo com o Censo Agropecuário realizado em 2006 (IBGE, 2013, texto digital), a produção de leite do país atingiu a marca de 20,5 bilhões de litros naquele ano. A origem do produto decorre da atividade realizada em propriedades dos mais variados portes, onde também costuma haver diversificação de culturas desenvolvidas em um mesmo estabelecimento rural.

Contudo, independentemente do porte da propriedade, o setor agrícola brasileiro tem recebido, de maneira frequente e crescente, incentivos em programas de financiamento para modernização e ampliação da produção primária. Essa oferta abundante e facilitada de crédito tem deixado muitos produtores rurais tentados a investir na atividade, visando um retorno financeiro maior do seu empreendimento no futuro. Mas muitas vezes, a euforia e o pouco planejamento por parte do produtor no momento da realização do investimento, podem fazer com que ele tome decisões equivocadas, e acabe tendo perdas, muitas vezes irrecuperáveis para o seu empreendimento.

Outro ponto importante diz respeito à gestão financeira das propriedades, principalmente quando se trata de empreendimentos familiares, onde a produção costuma ser menor. Nestas propriedades, geralmente é visível a pouca organização das finanças e o baixo controle dos custos de produção e manutenção do negócio. Além disso, em estabelecimentos deste porte, frequentemente há indistinção entre os gastos da propriedade rural e os que dizem respeito a gastos pessoais da família. Este é um problema grave, que pode comprometer a viabilidade do empreendimento rural.

No caso específico da produção leiteira, a questão financeira deve levar em conta ainda, a oscilação no preço dos mais variados insumos empregados na alimentação do plantel bovino, além de despesas com a manutenção da sua saúde. Há também a questão da variação no valor pago pelo leite, que depende em grande parte da lei da oferta e da procura no momento da comercialização da produção. Pode-se citar ainda como outro balizador do preço, o nível de qualidade exigido pelas indústrias de laticínios no momento da compra, além do incentivo a volumes de produção maiores.

Em se tratando da questão da gestão produtiva, há igualmente diversos fatores a serem observados e controlados na atividade leiteira. As propriedades rurais, para que se mantenham lucrativas, atualmente precisam estar atentas ao desempenho produtivo de seu plantel de animais. Observar o retorno produtivo de cada animal de forma individualizada é possível e necessário, servindo de ferramenta para que o produtor rural elimine animais que não produzem o suficiente para compensar os seus custos de manutenção e ainda gerar lucro. Todos estes fatores, além de muitos outros, precisam ser levados em conta para uma gestão eficiente de uma propriedade rural.

A propriedade rural analisada nesta pesquisa apresenta um grau considerável de investimento em novas tecnologias, mas desconhece-se o grau de desenvolvimento da sua gestão financeira e produtiva. Além disso, os seus índices de produção parecem não ser plenamente monitorados, o que pode comprometer o aproveitamento dos novos investimentos realizados. Assim, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: qual a real situação da gestão financeira e produtiva do empreendimento rural da família Frühauf?

1.2 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos do trabalho:

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer a realidade da gestão financeira e produtiva do empreendimento rural da família Frühauf.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a gestão financeira e produtiva no empreendimento rural da Família Frühauf;
- Analisar a estrutura de controle das finanças e da produção leiteira no empreendimento;
- Propor indicadores para a gestão das finanças e da produção leiteira;
- Propor sugestões de melhoria para a gestão financeira e produtiva na propriedade;

1.3 Justificativa

Ao trabalhar com margens de lucro cada vez menores, e em mercados cada vez mais competitivos e exigentes, as organizações veem-se obrigadas a investir em controles, e numa gestão eficiente dos recursos que dispõe para exercer suas atividades.

No caso de uma propriedade rural, esta necessidade não se altera. Controlar os custos de produção, e monitorar a qualidade do que é produzido e comercializado em geral para as grandes indústrias, é fundamental para garantir bons preços e a lucratividade do estabelecimento rural.

Para viabilizar a implantação de toda esta estrutura de gestão e controle, o produtor deve estar disposto a deixar de lado métodos antigos e ultrapassados empregados na propriedade, para buscar novas formas mais avançadas e eficientes de administrar o seu negócio.

A escolha do assunto abordado nesta pesquisa deu-se, fundamentalmente, pela potencialidade que o agronegócio apresenta em nosso país na atualidade. Muitas propriedades apresentam grande potencial de produtividade, mas devido a pouca informação sobre gestão eficiente e ao limitado emprego de práticas sustentáveis para o negócio, acabam restringindo a sua capacidade produtiva.

Pretende-se que a presente pesquisa traga inúmeros benefícios para a propriedade rural, que lhe viabilizarão um crescimento saudável e consistente. Além disso, as mudanças sugeridas na gestão, devem facilitar o processo de sucessão familiar no empreendimento, com a adoção de práticas modernas, mais adequadas ao perfil da nova geração que está assumindo a gestão do empreendimento rural.

Por fim, em um contexto social, o presente trabalho contribui para o desenvolvimento, e a viabilidade das propriedades familiares semelhantes à estudada nesta pesquisa. E, no caso destes mesmos empreendimentos, traz subsídios para facilitar o processo de sucessão familiar, problema enfrentado pelas propriedades rurais na atualidade. Os jovens demonstram pouco interesse pela permanência na propriedade, muitas vezes desmotivados pela falta de organização e pouca perspectiva de crescimento, percebidos por eles na atual forma de gestão empregada pelos seus antecessores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo buscou-se reunir uma parte do conhecimento teórico, já disponível na literatura sobre o tema proposto no trabalho. A finalidade deste levantamento é subsidiar a análise e as conclusões a serem formadas nas etapas finais do trabalho. Para facilitar a sua compreensão, o tema foi subdividido em títulos, a saber: 2.1 O agronegócio do leite no Brasil; 2.2 Importância da gestão financeira e de custos; 2.3 Ferramentas de gestão; 2.4 Gestão da produção; 2.5 Planejamento do crescimento e inovação; e 2.6 Gestão ambiental.

2.1 O agronegócio do leite no Brasil

A cadeia agroindustrial do leite está presente em todo o território nacional, caracterizada como uma das mais importantes do agronegócio brasileiro, e desempenha um papel importante no fornecimento de alimentos, na geração de empregos e renda para a população (GOMES; LEITE; CARNEIRO, 2001).

Para Gomes, Leite e Carneiro (2001), a cadeia do leite no Brasil engloba um grande número de instituições e agentes, classificando-se em sete segmentos principais: insumos para a agropecuária e a indústria de laticínios; produção primária de leite; captação e transporte da matéria-prima; indústrias processadoras; transporte e distribuição de produtos processados; mercado; e consumo.

A produção primária do leite em solo brasileiro, na concepção de CÔnsoli e Neves (2006), apresenta grande potencial de crescimento, especialmente em virtude das condições naturais que o país oferece, tais como incidência luminosa, calor, disponibilidade de água e índices adequados de pluviosidade. Outros países que merecem destaque quanto às suas boas condições para a produção leiteira, são Austrália e Nova Zelândia. No entanto, estes países já ocuparam suas áreas disponíveis, além de trabalharem próximos aos seus limites de produtividade, diferentemente do Brasil. Assim, existe um grande potencial a ser explorado, tanto em se tratando de expansão, quanto de aumento da produtividade por animal.

Embora algumas condições favoreçam o país, Gomes, Leite e Carneiro (2001) destacam alguns dos principais problemas observados neste setor, especialmente com relação à produção primária do leite. Dentre os problemas, citam a baixa produção e produtividade, reflexo do baixo desenvolvimento tecnológico da área, além da grande sazonalidade da produção, que não atende plenamente a demanda, que por sua vez costuma manter-se estável durante o ano. Há ainda a questão do elevado custo de produção, quando comparado ao baixo poder aquisitivo da população em geral. Merece destaque ainda o baixo potencial genético do rebanho leiteiro, o prevailecimento de propriedades rurais muito pequenas (dificulta e onera a coleta do leite, a assistência técnica e os investimentos) e o pouco cuidado no armazenamento do produto, que é bastante perecível.

Cônsoli e Neves (2006, p. 91) complementam ainda, destacando mais alguns pontos que demandam melhoria no setor afirmando que entre os desafios estão:

[...] a melhor utilização das terras e das pastagens, especialização dos rebanhos, capacitação na gestão das fazendas, aumento da cooperação entre produtores, investimentos em infraestrutura, redução de entraves burocráticos à produção agropecuária, industrialização e ações de marketing.

Com vistas às argumentações dos autores, percebe-se que o agronegócio no Brasil possui ainda muito a melhorar, tanto no que diz respeito aos estabelecimentos rurais propriamente ditos, como também em toda a estrutura que atende e comporta as atividades ligadas à cadeia do leite. São oportunidades, que podem e devem ser exploradas para potencializar a atividade leiteira em nosso país.

2.2 Importância da gestão financeira e de custos

Para Santos, Marion e Segatti (2009), devido às grandes mudanças ocorridas no setor agropecuário nos últimos anos, o produtor rural precisou passar a se preocupar com questões que vão além do simples cultivo agrícola ou da produção pecuária. A alta competitividade, as relações trabalhistas, as questões ambientais, a política tributária e as margens de lucro cada vez mais reduzidas, fizeram com que este setor voltasse sua atenção também para a gestão da atividade. Para os autores, deve ocorrer uma reestruturação da propriedade rural, que culmine na adoção de políticas eficientes de gestão financeira e de custos da atividade rural.

Marion (2001) afirma que, devido aos incentivos fiscais que as atividades agropecuárias receberam nos últimos anos, o setor apresentou um grande crescimento quantitativo, que pode ser observado nos resultados de produção obtidos. No entanto, este crescimento não refletiu um aumento da qualidade na gestão das propriedades rurais, que devido às facilidades de crédito e incentivos fiscais abundantes, não se viram obrigadas a investir de maneira intensa em controles de gestão e de custos, para assim obter maior rentabilização dos investimentos realizados, e consequentemente maximizar os lucros. Para o autor, os padrões de controle hoje utilizados em grandes empreendimentos do setor, tiveram origem na aplicação e adequação de metodologias já consagradas em outros setores da economia, que já incorporaram a gestão eficiente em suas rotinas diárias.

Santos, Marion e Segatti (2009) explicam ainda que o limite entre o lucro e o prejuízo nas atividades rurais está muito próximo na atualidade. O setor agropecuário passou a disputar mercados a nível global, o que lhe conferiu produção e comercialização em grande escala, mas também lhe trouxe novos desafios. Talvez o principal deles, seja a necessidade de se tornar competitivo, perante disputas com economias já bastante desenvolvidas e com uma boa estrutura de produção e administração já estabelecida no meio rural.

2.3 Ferramentas de gestão

O uso de algumas ferramentas pode tornar-se fator relevante para o bom desempenho de qualquer empreendimento. Neste sentido, aborda-se neste tópico a importância da informatização do meio rural, a adoção da ferramenta fluxo de caixa e de indicadores de desempenho, cada tema abordado com base em obras de autores da área.

2.3.1 Uso da informática no meio rural

A adoção das ferramentas disponibilizadas com o surgimento da informática, tem se mostrado cada vez mais como um fator relevante ao sucesso de empreendimentos dedicados às mais variadas atividades. Nas palavras de Santos, Marion e Segatti (2009, p. 147) o uso da informática no meio rural tem se caracterizado como um instrumento muito útil no gerenciamento das atividades. Os mesmos ressaltam isto na seguinte afirmação:

Uma grande ferramenta de auxílio ao administrador rural na hora de gerenciar a Empresa Agropecuária é a informática e principalmente o programa ou *software*. Utilizando-se deste recurso, eles podem organizar os dados de tal forma que a qualquer momento e de forma muito rápida podem consulta-los, efetuar cálculos, elaborar gráficos, imprimir relatórios ou consultar informações solicitadas.

Para os autores, podem ser adotados deste sofisticados programas até simples planilhas de computador, mas o que importa é que os dados possam ser interpretados de maneira clara, e assim permitam ao gestor rural elaborar diagnósticos que subsidiem a tomada de decisão de maneira racional e consciente. Além disso, devido a sua praticidade, Santos, Marion e Segatti (2009, p. 148) afirmam que a informática “propicia ao administrador rural ganhar tempo e dinheiro, culminando muitas vezes em redução de custos mediante análise detalhada de todos os fatores de produção envolvidos”.

Muitas pessoas apresentam dúvidas com relação à utilização da informática no meio rural. Conforme Santos, Marion e Segatti (2009), muitas das questões estão relacionadas ao custo, que pode sofrer consideráveis alterações se o programa de computador for adquirido pronto, ou se for contratada uma empresa para desenvolvê-lo. Também influenciam na decisão o tempo que o uso do computador vai tomar, e a demanda por dedicação até a conclusão de todo o processo de informatização. Em geral, há a disposição no mercado *softwares* prontos e com valores acessíveis, mas dependendo das particularidades da atividade rural, podem ser requeridas funções específicas, que irão demandar a contratação de um serviço personalizado e conseqüentemente, tende a ter um custo mais elevado. Quanto ao tempo e dedicação demandados por estas ferramentas, o autor afirma que assim como qualquer outra tecnologia adotada em outros meios de produção, a informática irá demandar maior atenção em sua fase de implantação. Depois que todos estiverem familiarizados e treinados, passará a fazer parte do cotidiano da propriedade rural.

Batalha (2009) informa que há uma variedade bastante grande de *softwares* disponíveis na internet, inclusive gratuitos. Para o autor, a qualidade também varia bastante, independentemente de serem pagos ou gratuitos. Cabe ao administrador rural, efetuar uma pesquisa aprofundada em busca de diferentes alternativas, sendo que a área de *softwares* apresenta uma dinâmica muito grande, apresentando novidades a todo o momento.

2.3.2 Fluxo de caixa

Zdanowicz (2004, p. 19) define fluxo de caixa como “instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. Já Silva (2010, p. 21) estabelece que o fluxo de caixa:

[...] consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo. [...] é o instrumento fundamental, para tomada de decisões financeiras, e representa a disponibilidade imediata, ou seja, é diferente do resultado econômico contábil.

Para Campos Filho (1999), o empreendedor precisa ter acesso a informações confiáveis, de fácil entendimento e que estejam à disposição em tempo hábil para a rápida tomada de decisão exigida atualmente. Para ele, além do *feeling*, o empresário precisa ter subsídios suficientes para a tomada de decisão consciente, o que será possível através dos números gerados pelos controles do fluxo de caixa.

Silva (2010) esclarece que os motivos pelos quais é importante adotar um fluxo de caixa são muitos, dentre os quais cita: permite uma visão geral das atividades da empresa (entradas e saídas); possibilita um controle das disponibilidades imediatas da empresa; permite planejar a captação de recursos para manter a liquidez e honrar compromissos financeiros; permite controlar os recursos financeiros, monitorando o volume de vendas e despesas, identificando eventuais necessidades de capital de giro; verifica fontes de crédito que possam ser onerosas e assim controlar os custos de seu uso; permite o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas de recursos; permite visualizar com antecedência desembolsos elevados de caixa; e permite coordenar recursos a serem direcionados para investimentos no empreendimento.

2.3.2.1 Planejamento e implantação do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa de um empreendimento deve corresponder a uma estrutura de informações útil, prática e econômica, mostrando-se como um mecanismo seguro para estimar os seus futuros ingressos e desembolsos. Neste sentido, o fluxo de caixa corresponde basicamente a uma fórmula matemática que pretende calcular o excedente ou a escassez de caixa. O cálculo é realizado mediante o somatório do saldo inicial de caixa, com os ingressos de recursos de determinado período, e em seguida subtraindo-se o total de

desembolsos deste mesmo período de tempo. Com o resultado obtido, será possível ao administrador destinar de maneira eficiente os excedentes financeiros, como por exemplo, na realização de investimentos, ou então, no caso da identificação de escassez de caixa, prover recursos para subsidiar as atividades para um período futuro.

Para o autor, o prazo de planejamento do fluxo de caixa depende das necessidades específicas de cada empreendimento. Em linhas gerais, pode-se estabelecer que se as atividades da empresa estiverem sujeitas a frequentes e intensas oscilações, deve-se dar preferência para projeções de curto prazo, abrangendo períodos diários, semanais ou mensais. Já no caso do negócio apresentar, por exemplo, um volume estável de vendas, e todos os seus demais fatores que influenciam as finanças também tendam a permanecer estáveis, é possível a projeção do fluxo de caixa para períodos mais longos, como trimestral, semestral ou anual.

2.3.2.2 Fluxo de caixa no meio rural

Assim como nos demais empreendimentos, no meio rural o fluxo de caixa também se mostra como uma ferramenta importante, e talvez a principal, para a gestão eficiente e eficaz da propriedade rural. Marion (2006) afirma que, dada a sua obrigatoriedade para fins de tributação da atividade, nos Estados Unidos a ferramenta fluxo de caixa é largamente adotada pelos produtores rurais. No entanto, os motivos da adoção desta ferramenta vão além de exigências legais, podendo ser citado como um dos principais fatores para a sua disseminação, a simplicidade de sua operacionalização. Os pequenos agropecuaristas conseguem acompanhar o lucro de seus empreendimentos simplesmente subtraindo das vendas recebidas, as despesas pagas. O autor frisa que:

[...] acréscimos nos estoques agropecuários resultantes da atividade operacional, como é o caso do crescimento do gado ou da plantação, não são considerados ganhos por esse método, mas a acumulação de novas compras de insumos, como fertilizantes e outros, é considerada uma despesa no ano a partir do momento em que eles são pagos (MARION, 2006, p. 223).

No Brasil, o fluxo de caixa também é a base para a tributação da atividade rural de pessoas físicas, sendo que a Receita Federal do Brasil, disponibiliza anualmente em versões do software Livro Caixa da Atividade Rural. O referido sistema tem cunho tributário, visando apenas servir de auxílio para o recolhimento do imposto de renda sobre o rendimento da atividade auferido no ano, não compreendendo ferramentas úteis de gestão e controle dos empreendimentos.

2.3.3 Indicadores de desempenho

As decisões em um empreendimento não devem ser tomadas com base em meras intuições de seu administrador, e tão pouco, deve-se simplesmente seguir os rumos de outros empreendedores que atuam no mesmo setor, sem saber onde vai chegar. Para Carmelo e Huppert (1980), o processo de decisão deve estar baseado em instrumentos de análise, que permitam manter um controle sobre os fatores que influenciam o desempenho do negócio, e que proporcionem informações suficientes para tomar decisões com maior segurança. Estes instrumentos são denominados de indicadores de desempenho, e fornecem informações preciosas sobre o andamento do negócio, permitindo assim manter ou corrigir os rumos do empreendimento analisado.

Santos, Marion e Segatti (2009) elencam alguns indicadores de desempenho que podem revelar importantes informações para a tomada de decisão no setor da pecuária bovina, dentre os quais destaca-se:

- Índice de fertilidade: relaciona o número de fêmeas em cobertura que após determinado período de tempo ficaram prenhas. O indicador é obtido por

meio da divisão do número de fêmeas prenhas, pelo número de fêmeas em cobertura;

- Índice de natalidade: é a relação do número de bezerros nascidos num determinado período de tempo por matrizes em produção. O cálculo do indicador é efetuado por meio da divisão do número de bezerros nascidos, pelo número de matrizes em produção;
- Índice de mortalidade: indicador gerado por meio da divisão do número de animais mortos em determinado período, pelo número total do rebanho;
- Índice de descartes: mostra o percentual de animais que foram descartados por motivos diversos. O indicador é obtido pela divisão do número de animais descartados em determinado período, pelo número total de animais existentes no rebanho;
- Índice de crescimento do rebanho: identifica o crescimento do rebanho em um determinado período de tempo. O indicador pode ser obtido, por exemplo, pelo número de cabeças no final de determinado ano, dividido pelo número de cabeças existentes no início deste mesmo ano.

Os índices elencados não esgotam as possibilidades de indicadores a serem adotados em uma propriedade rural. Têm apenas o intuito de servir como exemplo e base para criação de novos indicadores mais adequados à realidade observada em cada empreendimento.

2.4 Gestão da produção

Na afirmação de Contador (2010), a produtividade é um dos conceitos mais importantes para um empreendimento na atualidade, e juntamente com a qualidade, forma um binômio capaz de trazer à empresa o que há de mais eficaz na geração da competitividade perante a concorrência. Aliando-se altos índices de produção, com

alta qualidade, obtêm-se ganhos extraordinários, seja em redução de custos ou em valorização do produto perante o mercado consumidor.

Para o autor, produção significa “o processo de obtenção de qualquer elemento considerado como objetivo da empresa, chamado produto” (CONTADOR, 2010, p. 105). Para ele, a “produtividade é medida pela relação entre os resultados da produção efetivada e os recursos produtivos aplicados a ela (ou produção/recursos)” (CONTADOR, 2010, p. 106). Alguns exemplos de medida de produtividade são peças/hora-máquina, toneladas produzidas/homem-hora e toneladas de soja/hectare-safra.

Rocha (2008) explica que as empresas buscam incessantemente a racionalização de seus trabalhos, querendo executar suas atividades da melhor maneira possível e assim superar seus concorrentes. Isso se explica em grande parte pela concorrência acirrada, provocada pela globalização e a conseqüente competição a nível mundial. Os administradores que não seguiram o rumo da alta produtividade, certamente não sobreviveram a esta nova realidade econômica. Como conseqüência, certamente foram ou serão superados e destruídos por empresas que adotaram como filosofia o aprimoramento dos processos produtivos, valendo-se para isto, de fatores como a mecanização e a automação de processos produtivos.

É importante salientar ainda que a área produtiva não age sozinha para o avanço da empresa. Rocha (2008) afirma que para que bons índices de produtividade sejam alcançados, é preciso que haja liberação de recursos financeiros suficientes para os investimentos demandados, além de mão-de-obra qualificada para a execução correta de todas as tarefas necessárias. Assim, outras áreas estratégicas da empresa, como a financeira, administrativa e de recursos humanos, precisam atuar em sinergia com a área produtiva para que todos os objetivos da empresa possam ser plenamente atingidos.

2.4.1 Controle de estoques

Beulke e Bertó (2006), determinam que o estoque pode apresentar-se de muitas formas nas empresas, e que a sua composição depende, basicamente, do ramo de atividade do empreendimento. De maneira bastante abrangente, em indústrias o estoque costuma apresentar-se de três maneiras distintas: materiais adquiridos e ainda não utilizados (matéria-prima), produtos em fase de elaboração (que já possuem agregados materiais e/ou custos de trabalho, mas que ainda não estão terminados) e produtos prontos para a comercialização.

Segundo Contador (2010), uma das principais funções da gestão da produção é a determinação do nível de estoque com o qual o sistema irá operar. Para ele, a necessidade de estoques está relacionada tanto com características internas do sistema de produção, como também com características do seu entorno. Ele pode se apresentar com diversas funções, além de tomar proporções maiores ou menores no empreendimento, dependendo do momento em que o mesmo se encontra, ou das prioridades que são estabelecidas pelo seu administrador.

Algumas das funções do estoque, ainda na visão de Contador (2010), são:

- Estoque em processo: corresponde a produtos ainda em fase de elaboração ou de maturação, que já sofreram interferências desencadeadoras de custos, mas que ainda não chegaram ao fim de seu processo de concepção. Alguns exemplos são automóveis na linha de produção, lavouras em formação ou bovinos em processo de engorda;
- Estoque cíclico: são produtos geralmente fabricados em lotes superiores aos necessários em dado instante, mas que suprem a necessidade de demanda ao longo de um determinado período de tempo. Estão normalmente relacionados com produtos fabricados em economia de escala (maior rateio dos custos fixos), ou então por restrições tecnológicas (caso de alguns processos químicos, que requerem quantidades mínimas ou específicas para serem executados com sucesso);

- Estoque sazonal: ocorre quando a empresa opta em produzir estoques em períodos de baixa demanda, para que possa suprir picos de demanda em épocas específicas sem a necessidade de alterar a sua capacidade produtiva nestes períodos.

- Estoque de segurança: origina-se de incertezas com relação à demanda ou devido à baixa confiabilidade nos sistemas de produção ou de fornecimento. Neste caso, são criadas reservas que deverão suprir as necessidades da empresa no caso de imprevistos ou falhas nestes sistemas.

No entanto, Contador (2010) alerta que é necessário que se dedique especial atenção ao fator estoque, pois a sua elevação excessiva pode acabar comprometendo o capital de giro do empreendimento e onerando o seu sistema de custos, devido aos altos valores normalmente demandados para a sua manutenção. Cabe manter um controle eficiente sobre os volumes mantidos, mantendo assim a saúde da empresa.

2.4.2 Controle de qualidade do leite

Igualmente a outras atividades produtivas, a atividade leiteira também necessita estar atenta a controles de qualidade. Dürr, Carvalho e Santos (2004) afirmam que particularmente com relação à produção leiteira, os consumidores se preocupam com os efeitos que os produtos consumidos trazem para a sua saúde, o efeito que causa sobre o meio ambiente e o bem-estar dos animais empregados na atividade. Os consumidores estão cada vez mais atentos ao que consomem, demandando informações a cada dia mais completas e claras sobre a qualidade dos produtos que lhe são oferecidos. Para o autor, a qualidade higiênica do leite é representada pela ausência de agentes físicos, químicos ou biológicos em seu teor, evitando assim que o produto cause danos à saúde do consumidor.

Além dos consumidores, há também os órgãos reguladores, que precisam desempenhar o papel de fiscalizadores, garantindo a qualidade exigida pelos consumidores e também necessária à manutenção da saúde e integridade dos mesmos. Dürr, Carvalho e Santos (2004) explicam que, vislumbrando a necessidade de criar medidas para melhorar a qualidade do leite no país, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, elaborou o Plano Nacional da Qualidade do Leite – PNQL. Através do mesmo, foram definidos regulamentos técnicos para a produção, a identidade e a qualidade dos diversos tipos de leite, as condições nas quais o leite é mantido e refrigerado nas propriedades rurais e a forma como o mesmo é transportado até a indústria. O plano prevê ainda que a produção seja inspecionada de maneira individualizada por propriedade, para que seja possível chegar à fonte do problema e solucioná-lo.

Por fim, chega-se à indústria, responsável por transformar o leite cru vindo das propriedades rurais, em produtos industrializados que possam ser consumidos de maneira segura pelo mercado. Dürr, Carvalho e Santos (2004) destacam que a indústria de lácteos, fiscaliza e valoriza a qualidade dos produtos *in natura* adquiridos das propriedades rurais. Isso se deve, em grande parte pelas exigências legais e pela pressão exercida por parte dos consumidores. Esta busca pela qualidade se reflete claramente nos preços praticados, onde produtos com níveis superiores de qualidade recebem uma compensação monetária maior. Desta maneira, o produtor deve estar atento a isto, pois representa, além de uma necessidade, uma oportunidade de adicionar valor ao seu produto.

2.5 Planejamento do crescimento e inovação

Para Walcoff (2003) a grande maioria dos empreendimentos fecha as portas ou permanece estagnado devido à falta de planejamento. O gestor deve saber planejar cuidadosamente os rumos do empreendimento para que este não se perca nos imprevistos que surjam ao longo de sua trajetória. Assim, o autor sugere a elaboração de um plano de negócio, que:

[...] em geral apresenta uma descrição da empresa, uma análise do setor e dos mercados específicos em que está inserida, uma descrição da concorrência, um planejamento de marketing e uma descrição da operação, administração e organização da empresa, além de informações financeiras, que incluem análise da demonstração da receita, o balanço e fluxo de caixa. O plano descreve a história da empresa, sua posição atual e projeções para o futuro (WALCOFF, 2003, p. 27).

Antunes, Reis e Flores (2001) defendem a elaboração de orçamentos para as atividades que serão desenvolvidas na propriedade rural. Para eles, este é um dos fatores mais importantes para o sucesso de um negócio agropecuário. Um dos motivos para isso, segundo os autores, é a capacidade que um bom orçamento ou planejamento tem, de reduzir consideravelmente os riscos de fracasso da nova empreitada. Assim, antes de decidir, por exemplo, sobre a introdução de novas culturas, a adoção de novas práticas de cultivo, ou pela aquisição de novos equipamentos que prometem maior produtividade e menos custos, o empreendedor rural deve dedicar tempo hábil para este estudo orçamentário. Dessa forma poderá prever, de maneira aproximada, o resultado que terá na prática inovadora, prevenindo-o de surpresas desagradáveis.

Neste mesmo sentido, Silva (2011, p. 94) coloca o planejamento como a principal função desempenhada no processo administrativo. Para ele,

[...] o planejamento ocorre em todos os tipos de atividades, inclusive na atividade rural. É o processo básico pelo qual decidimos quais são os objetivos e como iremos atingi-los. Um planejamento bem elaborado é a chave de uma administração eficiente.

Silva (2011) explica ainda que a atividade rural no Brasil, sempre foi vista como amadora, não sendo sequer tratada como negócio. Isso se deveu, em grande parte, pelo fato da atividade sempre ter sido beneficiada por inúmeros subsídios, que faziam com que a mesma apresentasse lucro sempre, independentemente do seu nível de eficiência. No entanto, o autor chama a atenção para o fato de que este cenário mudou, e que o empreendedor rural que não se voltou para a busca de um planejamento estratégico eficiente em sua atividade, corre o risco de levar o seu empreendimento à falência.

Em gestão agropecuária, hoje uma fazenda apresenta uma “arquitetura” diferente. É um conjunto de contratos e agentes articulados, com insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores e outros. A fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Mudam o perfil e a imagem do “fazendeiro”, [...] para um moderno empresário (NEVES; ZILBERSZTAJN; NEVES, 2005, p. 4).

Desta maneira, não é mais possível ignorar a necessidade de planejar cada passo pretendido ao empreendimento rural. Embora muitos subsídios ainda sejam dispendidos à atividade rural, não é mais possível desconsiderar a necessidade de tornar a propriedade rural eficiente, assim como já é exigido há muito tempo das empresas atuantes nas mais variadas atividades, que desenvolvem-se em mercados internacionalmente competitivos.

2.6 Gestão ambiental

A responsabilidade ambiental já deixou de ser uma mera opção para as empresas que desejam se desenvolver e conquistar os consumidores. Tachizawa (2011) afirma que hoje existe um novo contexto econômico, mobilizado pela globalização, onde os consumidores mostram-se a cada dia mais informados e conscientes do poder que têm de exigir das empresas, um comportamento ecologicamente correto na obtenção de seus produtos, ou na prestação de seus serviços. Desta forma, a gestão ambiental tornou-se um importante instrumento para a criação de diferenciais competitivos em empresas, independentemente do ramo de atividade em que atuem.

Para Donaire (2012, p. 28), a preocupação ecológica “acarreta nova visão na gestão dos recursos naturais a qual possibilita, ao mesmo tempo, eficácia e eficiência na atividade econômica e mantém a diversidade e a estabilidade do meio ambiente”. Neste sentido, entende-se que é possível conciliar os interesses econômicos da organização, com os interesses ambientais exigidos pela sociedade consciente da necessidade de preservação do meio em que vive.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) fazem menção a práticas responsáveis em propriedades rurais. Para os autores, o agronegócio brasileiro tem aparecido bastante frágil frente às exigências cada vez maiores em relação a boas práticas ambientais. Grandes exigências e denúncias têm sido feitas por organizações não governamentais, consumidores, países importadores e concorrentes com relação a pouca preocupação do setor agropecuário, quanto às consequências de suas atividades para o meio ambiente. No entanto, os autores frisam que esta é também uma oportunidade, através da qual o setor pode aumentar a sua credibilidade mediante a adoção de novas práticas, transformando o problema em uma grande vantagem competitiva.

Almeida (2010) afirma que a agropecuária sofreu um processo intensivo de modernização nos últimos anos, o que permitiu um aumento de grande escala em produção e produtividade dos mais variados produtos do setor. No entanto, esta modernização, motivada pelos ganhos econômicos e ampliação dos índices de produtividade, fez com que as propriedades rurais elevassem o uso de diversos produtos químicos e insumos industrializados, muitas vezes danosos ao meio-ambiente e até mesmo ao ser humano. Neste sentido, o autor explica que surgiram inúmeras correntes, defendendo o emprego de técnicas mais sustentáveis no setor, culminando na criação e adoção de legislação ambiental mais rígida, que garantisse a adoção de boas práticas no setor.

Em menção a técnicas eficientes e em plena difusão entre as propriedades rurais brasileiras, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) citam o tratamento correto de dejetos de animais, como uma prática sustentável, que traz benefícios ecológicos, além de retorno econômico para o produtor rural. Conforme explicam, a técnica consiste, basicamente, em captar os gases formados pela fermentação dos dejetos de animais, por meio da instalação de biodigestores, e utilizando-os para gerar energia na propriedade ou para a comercialização. Além disso, a técnica resulta também em biofertilizante, formado pela matéria oriunda da fermentação dos dejetos. Este, por sua vez, pode ser utilizado na adubação de lavouras, resultando em ótimos ganhos de produtividade.

A ideia da agricultura e pecuária sustentável torna-se presente e discutida na sociedade brasileira pois sabe-se que a adoção de melhores práticas agrícolas e o cumprimento das normas são o meio pelo qual a empresa rural e o produtor podem contribuir para o desenvolvimento socioambiental do país (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 53).

Claramente, desconsiderar a questão ambiental não é mais uma opção disponível aos empreendimentos rurais. Os consumidores e demais agentes do mercado, cada vez mais exigentes e atentos às práticas ambientais, aumentam a cada dia a pressão por atitudes e práticas ambientalmente responsáveis. É preciso encarar a questão não apenas como mais uma exigência à viabilidade da atividade rural, mais sim, como uma oportunidade de diferenciar o seu produto, e assim atingir mercados mais exigentes e ávidos por produtos concebidos sobre o alicerce do respeito com o ambiente em que são produzidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A utilização de um procedimento metodológico claro e confiável na execução de um trabalho de pesquisa, é considerado fator relevante para que o leitor possa ter plena confiabilidade nos dados que estão sendo apresentados. Neste sentido, Lakatos e Marconi (2001, p. 83) definem o método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Assim, permite ao autor do trabalho, maior objetividade na aplicação da pesquisa e credibilidade dos resultados obtidos. O presente capítulo apresenta o método a ser empregado neste trabalho de pesquisa. Além disso, descreve a sua classificação, limitação, a unidade de análise, e a forma como os dados foram coletados e tratados.

3.1 Classificação da pesquisa

3.1.1 Natureza

A presente pesquisa é classificada como de natureza aplicada, tendo em vista que, como o próprio nome sugere, tem aplicação prática, com o intuito de encontrar soluções para problemas específicos identificados na propriedade rural em questão.

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 78), “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Assim, as soluções sugeridas para a gestão financeira e produtiva da propriedade rural, tem como requisito a possibilidade de serem utilizadas na prática, visando um maior retorno produtivo e financeiro ao negócio.

3.1.2 Abordagem do problema

Quanto à abordagem, o problema de pesquisa foi tratado de maneira qualitativa. Na concepção de Marconi e Lakatos (2002, p. 140), a abordagem qualitativa consiste “na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade”.

Já para Sampierri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa qualitativa baseia-se na coleta de dados sem medição numérica como meio de descobrir ou aperfeiçoar questões, tendo o propósito de apresentar a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Assim, coletaram-se as informações utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa por meio da interpretação das situações e fatores aos quais a propriedade rural em questão está exposta, e que não podem ser quantificados ou tratadas de forma estatística.

3.1.3 Tipo de pesquisa

Do ponto de vista de seus objetivos, a presente pesquisa é classificada como exploratória, pois aprofundou-se no tema pesquisado e gerou maior conhecimento sobre o problema.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa exploratória caracteriza-se por buscar informações aprofundadas sobre o assunto pesquisado, por meio de procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica e entrevistas com pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto pesquisado. Além disso, a pesquisa também possui caráter não conclusivo, objetivando a descoberta de ideias e a criação de sugestões para solução do problema.

Malhotra (2001) explica que o objetivo principal da pesquisa exploratória é a compreensão do problema tratado pelo pesquisador, definindo-o com maior precisão, e identificando possíveis caminhos de ação para solucioná-lo.

Nesta pesquisa buscou-se explorar os dados já existentes sobre o tema por meio da bibliografia disponível. Em um segundo momento, explorou-se o conhecimento dos indivíduos diretamente relacionados com as atividades da propriedade rural, utilizando-se para tal de entrevistas não estruturadas.

3.1.4 Procedimentos técnicos

Segundo Lakatos e Marconi (2010), procedimentos técnicos são ferramentas utilizadas para o atingimento dos propósitos de uma pesquisa. Em relação aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa, destacam-se a pesquisa bibliográfica, a documental, a pesquisa a campo, a observação e a entrevista.

3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica

Este procedimento teve o intuito de coletar conhecimento pré-existente sobre o tema a ser pesquisado, bem como, criar uma base teórica para os argumentos e sugestões de melhoria, o que traz credibilidade à pesquisa desenvolvida.

Para Martins (2010, p. 86), “a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas”.

Gil (2006) complementa que boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, classificando-os como livros de leitura, livros de referência, publicações periódicas e outros.

Contou-se com o conhecimento e a opinião de diversos autores que se dedicaram ao tema da gestão produtiva e financeira. Foram transcritos os principais argumentos de cada um, procurando expor ideias às vezes complementares e também opostas sobre cada assunto abordado no referencial teórico.

3.1.4.2 Pesquisa a campo

Empregou-se esta técnica pela sua condição de proporcionar informações que muitas vezes não ficam claras o suficiente por meio de diálogos ou registros formais. Assim, observando a situação no próprio local onde ela ocorre, podem-se constatar problemas de forma mais realista.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 75), “o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo”.

Neste sentido, o presente trabalho buscou dados e informações diretamente na propriedade objeto da pesquisa, visando criar subsídio para o diagnóstico e a formulação de sugestões de melhorias.

3.1.4.3 Pesquisa documental

Teve como intenção levantar informações pré-existentes em documentos mantidos na propriedade rural, que serviram de parâmetro para conhecer o grau de gestão produtiva e financeira mantido pelos proprietários.

De acordo com Beuren (2003), a pesquisa documental fundamenta-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, e que podem ser reelaborados de acordo com a finalidade da pesquisa. Visa analisar dados internos do negócio, dados brutos, que também podem ser fonte importante e relevante de informações para o estudo, criando uma maior familiaridade com o assunto tratado.

Como exemplo de fontes para a pesquisa documental, Gil (2002) cita os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, tais como igrejas, sindicatos e partidos políticos, mas que ainda não passaram por um

tratamento analítico. Outras fontes são relatórios de empresas, relatórios de pesquisa e tabelas estatísticas.

Durante a pesquisa documental, foram checados registros formais mantidos na propriedade rural. Os documentos examinados foram planilhas de registro de produção, fichas com o histórico de vida dos animais, testes de qualidade do leite, controles financeiros, notas fiscais, recibos e contratos de financiamentos.

3.1.4.4 Observação

A pesquisa valeu-se ainda da técnica da observação, com o intuito de identificar rotinas e padrões de trabalho adotados na propriedade, servindo de base para a elaboração das entrevistas aplicadas. Segundo Malhotra (2001, p. 198), esta técnica consiste no “registro sistemático dos padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos para obter informações sobre o fenômeno de interesse”.

Martins (2010, p. 87) explica que “o pesquisador vai observar uma parte da realidade natural ou social, a partir de sua proposta de trabalho e das próprias relações que se estabelecem com os fatos reais”.

Foi observada a rotina diária da propriedade rural em questão, com o intuito de identificar os indivíduos que com ela interagem, assim como as atividades que desempenham. Após, estes mesmos indivíduos foram contatados, com o intuito de questioná-los por meio de entrevistas, sobre estas atividades desempenhadas no empreendimento rural.

3.1.4.5 Entrevistas

Este procedimento traz a oportunidade de agregar à pesquisa o conhecimento e a opinião de pessoas ligadas ao tema abordado. Além disso, permite uma maior

interação com estes sujeitos, que por meio deste contato mais próximo podem trazer a público suas percepções, criando um ambiente construtivo e propício a encontrar soluções ao problema em questão.

Conforme Malhotra (2001), a entrevista de profundidade é aquela direta e pessoal, onde um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado. Tem por objetivo descobrir do entrevistado, suas motivações, crenças, atitudes e sensações.

Em complemento, Lakatos e Marconi (2010, p. 178) defendem que a entrevista consiste em “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Este trabalho conta com a aplicação de seis entrevistas distintas, direcionadas aos proprietários do empreendimento rural, ao gestor do setor de leite da Cooperativa Languiru e também aos profissionais que atuam e/ou estão diretamente ligados às atividades produtivas e financeiras desenvolvidas na propriedade. São eles: o veterinário; o inseminador artificial; o técnico agropecuário especializado em nutrição animal; e o contador. Após a aplicação das entrevistas, realizou-se a análise de conteúdo dos dados obtidos junto aos entrevistados, com o intuito de extrair as informações úteis ao alcance dos objetivos da pesquisa. A realização das entrevistas deu-se nos meses de abril e maio de 2014.

3.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa

É importante que, para haver credibilidade em uma pesquisa aplicada e com objetivo exploratório, que sejam determinados o sujeito e a unidade de análise em questão. Para Mattar (2001, p. 35), unidades de análise “são as entidades nas quais os tratamentos são aplicados e os efeitos medidos”. Já o sujeito da pesquisa, conforme Martins (2002), resume-se ao objeto de estudo, podendo este ser uma unidade física ou, como é mais comum, ser um indivíduo.

Determina-se como unidade de análise, a propriedade rural da família Frühauf, localizada na cidade de Teutônia, estado do Rio Grande do Sul. Os sujeitos da pesquisa são os membros da família Frühauf (proprietários do estabelecimento rural em questão, e que desempenham atividades produtivas no mesmo), o gestor do setor de leite da Cooperativa Languiru, o veterinário, o inseminador artificial, o técnico agropecuário especializado em nutrição animal e o contador.

3.3 Coleta e tipos de dados utilizados

Para a construção da pesquisa, foram empregados tanto dados primários quanto secundários. “Os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários... são denominados dados secundários e, portanto, exigem identificação precisa da fonte” (MARTINS, 2002, p. 54). Nas palavras de Malhotra (2001, p. 127), os “dados secundários já foram coletados para objetivos que não são os do problema em pauta. Eles podem ser localizados de forma rápida e barata”.

Assim, estes dados foram coletados por meio de planilhas de controle e outras anotações elaboradas e registradas pelos proprietários da unidade rural, extraindo-se dados tanto financeiros como produtivos. Encontravam-se disponíveis vários registros históricos dos fatos ocorridos no transcorrer de suas atividades. No que abrange a gestão produtiva, estavam mantidos em planilhas impressas registros de produção leiteira total (diária e mensal), inseminação dos animais, natalidade e abortos. Cabe salientar que todos estes registros consistem apenas de dados brutos, que não sofreram qualquer tipo de tratamento. Quanto à gestão financeira, o número de registros mantidos na propriedade é menor, compreendendo apenas o arquivamento das notas fiscais e recibos que comprovam as receitas e despesas da propriedade, além de cópias dos contratos de financiamentos mantidos junto às instituições financeiras.

Já os dados primários, conforme Martins (2002, p. 54), são aqueles “obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista”. Complementa

Malhotra (2001, p. 127), que estes dados “são gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta. A obtenção destes dados pode ser dispendiosa e demorada”.

Obtiveram-se os dados primários por meio da aplicação de entrevistas em profundidade, que seguiram um roteiro preestabelecido de perguntas abertas. Antes da aplicação das referidas entrevistas, analisaram-se os dados secundários disponíveis. Esta ordem fez-se necessária para que as perguntas elaboradas fossem corretamente direcionadas, e assim pudessem esclarecer e complementar eventuais lacunas de dados e informações não disponíveis nestes registros existentes na propriedade.

3.4 Análise, apresentação e interpretação dos dados

Este processo visa tornar os dados coletados úteis ao alcance dos objetivos traçados para a pesquisa. Os dados brutos necessitam ser organizados, para que possam ser plenamente explorados pelo pesquisador.

Para Beuren (2003) os procedimentos analíticos acompanham todo o processo do estudo, sendo que analisar significa trabalhar com todo o material obtido durante todo o processo de investigação.

Nas palavras de Martins (2002, p. 55), na fase de análise de conteúdo “o investigador irá classificar dos dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa”.

Primeiramente foram analisados os dados contidos nos registros documentais efetuados e mantidos pelos proprietários do estabelecimento rural, para que assim pudessem subsidiar a elaboração das entrevistas. Depois de aplicadas, estas entrevistas tiveram seu conteúdo transcrito em forma de texto, com o intuito de expor os dados de maneira clara e objetiva.

Em seguida os dados brutos foram interpretados e correlacionados com os conceitos extraídos na pesquisa bibliográfica. Neste sentido, Malhotra (2001) afirma que o processo de interpretar os dados tem por função fornecer informações que auxiliem na abordagem do estudo, tornando os dados coletados mais diretos e claros aos objetivos da pesquisa.

Por fim, visando o atingimento destes objetivos, e com embasamento em todas as informações disponíveis, foi elaborado um diagnóstico geral da gestão produtiva e financeira da propriedade rural. Com base neste parecer, foram propostas sugestões de melhoria, com a intenção de possibilitar uma melhora de eficiência em sua gestão.

3.5 Limitações do método

Mesmo tomando diversas frentes na busca de informações completas e relevantes, que tornassem a pesquisa confiável e interessante, o método adotado apresentou algumas dificuldades e limitações. Portanto, concorda-se com Vergara (1998, p. 59), ao afirmar que “todo método tem possibilidades e limitações”.

A primeira limitação encontrada, diz respeito à limitada bibliografia encontrada sobre o assunto da pesquisa. Normalmente localizavam-se materiais tratando das questões abordadas, mas direcionados especificamente para a prática em empresas dedicadas aos setores secundário e terciário. Assim, fazia-se necessário muitas vezes adaptar a informação obtida, comparando-a a situações semelhantes encontradas nas propriedades rurais.

Outro fator relevante a ser elencado relaciona-se às entrevistas. Percebeu-se dificuldade no agendamento das mesmas, já que os profissionais abordados normalmente não possuem uma rotina de atividades preestabelecida, já que necessitam atender a chamados emergenciais de seus clientes. Com isto, também existe o risco de receber respostas incompletas ou distorcidas, já que em alguns

casos, apesar do prévio agendamento, o entrevistado aparentava urgência, possivelmente em função de outros compromissos assumidos.

Ainda com relação às entrevistas, Barros e Lehfeld (2000, p. 91) consideram que “o grau de confiabilidade das respostas obtidas pode diminuir em razão de que nem sempre é possível confiar na veracidade das informações”. Assim, também podem ter ocorrido distorções nas respostas em função da ocultação de informações relevantes por parte dos indivíduos. Isso se deve ao fato de que questões de cunho pessoal também interferem na opinião emitida pelo entrevistado, além do estado emocional e do grau de comprometimento com a importância da pesquisa elaborada.

As limitações citadas foram tratadas durante a execução da pesquisa. No caso do referencial teórico, buscou-se suprir eventuais lacunas por meio do conhecimento dos profissionais entrevistados. E para tornar as entrevistas mais confiáveis e com respostas mais completas, procurou-se reforçar com questionamentos complementares, as perguntas consideradas não respondidas de forma adequada durante a aplicação das entrevistas.

4 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO RURAL

Neste capítulo é realizada uma caracterização da propriedade rural, apresentando um breve histórico, sua estrutura e alguns dados produtivos da mesma.

Situado no interior da cidade de Teutônia (RS), mais precisamente na localidade de Linha São Jacó, o empreendimento rural da família Frühauf conta com a atuação de três pessoas. Todas são integrantes do mesmo grupo familiar, correspondendo a pai (51 anos de idade), mãe (45 anos de idade) e filho (21 anos de idade), que residem na mesma área em que são desenvolvidas as atividades. Inicialmente, eram explorados 10,1 hectares de terra, obtidos por herança. Posteriormente foram adquiridos mais 16,9 hectares na localidade de Linha Glória, interior da cidade de Teutônia (RS), totalizando 27 hectares explorados. As duas áreas ficam distantes três quilômetros entre si.

A estrutura da propriedade é composta por uma residência, três galpões (destinados ao abrigo dos bovinos, armazenamento de estoques e disposição de máquinas), uma sala de ordenha e um chiqueiro destinado à suinocultura. Além disso, conta com diversos equipamentos e máquinas, dentre os quais podem citar-se dois tratores, variados implementos agrícolas, um resfriador de leite com capacidade para 1.500 litros, uma máquina de ordenha (equipada para mensurar a produção individual de cada vaca) e um gerador de energia elétrica.

A principal atividade desenvolvida é a pecuária leiteira, contando com um plantel de 99 bovinos. Deste total, 48 são vacas em produção, 13 são vacas secas (animais com a produção interrompida, por encontrarem-se no período de 60 dias que antecede o parto), 14 novilhas (acima de 12 meses de idade até o primeiro parto) e 19 são terneiras (menos de 12 meses de idade). Há ainda 5 animais destinados à produção de carne para consumo próprio. As vacas em lactação são mantidas confinadas em tempo integral, recebendo toda a sua alimentação diretamente no coxo. O ambiente em que permanecem possui ventilação mecânica para amenizar o calor, e acomodações individuais (camas) para os animais poderem deitar. Além da produção de leite, é desenvolvida a suinocultura, abrangendo a fase de engorda para a produção de carne, com capacidade para 200 animais por lote. Toda a produção de leite e suínos é entregue à Cooperativa Languiru.

A propriedade também desenvolve a agricultura, especialmente o plantio de milho. Tal cultura dedica-se basicamente à formação de estoque de silagem e produção de grãos para alimentação dos bovinos. Em períodos de entressafra, ocorre também o plantio de soja, com a finalidade de comercialização da produção.

A produtividade média da propriedade é de 1.100 litros de leite por dia, apresentando picos de produção entre os meses de maio e setembro, e níveis menores de produção durante o verão. A propriedade é acompanhada periodicamente por um veterinário, um inseminador artificial e um técnico agropecuário especializado em nutrição animal. Além disso, ocorrem também eventuais orientações de técnicos da cooperativa que recebe a produção, que por sua vez realiza testes periódicos de qualidade do leite entregue.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para que os dados coletados possam ser utilizados, fez-se necessário efetuar a apresentação, a análise e interpretação dos mesmos, tornando-os claros para a sua melhor utilização.

Primeiramente foram analisados os documentos disponibilizados pelos proprietários do estabelecimento, utilizados para registrar e controlar dados produtivos e financeiros. Em seguida, foram aplicadas as entrevistas, cujos sujeitos foram: os membros da família Frühauf que atuam diretamente no empreendimento rural em questão; o setor de leite da Cooperativa Languiru; o veterinário; o técnico agropecuário especializado em nutrição animal; e o inseminador artificial que atendem a propriedade rural. Além disso, foi entrevistado ainda um profissional contabilista, que embora não atenda a propriedade, possui experiência profissional com a gestão financeira da atividade.

5.1 Análise dos documentos mantidos na propriedade

Tendo em vista o objetivo de analisar a gestão financeira e produtiva executada na propriedade, verificou-se necessária a coleta e análise de dados em registros documentais elaborados para tal finalidade. Assim, verificaram-se vários registros formais mantidos pelos proprietários do estabelecimento rural, utilizados

pelos mesmos para controlar as finanças e manter um acompanhamento de fatores produtivos da atividade leiteira.

Os documentos analisados em relação à gestão produtiva compreendem as planilhas de registro de produção, as fichas com o histórico de vida dos animais e os testes de qualidade do leite. Já com relação à gestão financeira, os documentos disponibilizados pelos proprietários foram planilhas de controles financeiros, notas fiscais, recibos e contratos de financiamentos.

5.1.1 Documentos relacionados à gestão produtiva

No caso da gestão produtiva, analisaram-se basicamente planilhas, com dados brutos mantidos em tabelas, e preenchidas à caneta. A primeira destas foi a planilha utilizada para registrar a produção diária de leite da propriedade (ANEXO A), onde constam as informações do dia e do volume total produzido (que representa apenas o volume comercializado, sem considerar o que é destinado ao trato de bezerros ou precisa ser descartado por estar impróprio para a comercialização). O preenchimento fica a cargo do motorista do caminhão, que ao recolher a produção diariamente, mede o volume contido no equipamento resfriador com o auxílio de uma régua específica para esta finalidade. O único tratamento que estes dados recebem é a soma mensal, com o intuito de conhecer o volume total comercializado durante o mês.

Outro documento mantido são planilhas de papel com o registro do histórico das crias dos animais. Cada animal possui um registro individual (ANEXO B), sendo identificado pela cor e número do brinco que carrega preso em sua orelha. Os dados são anotados a punho, e compreendem a data de nascimento do animal, a filiação (pai e mãe), e os registros de inseminação e parto dos bezerros (data de inseminação, código do touro, data prevista de parto, data efetiva do parto e sexo). Após o registro, estes dados não recebem qualquer tipo de tratamento, sendo mantidos em uma pasta específica, e eventualmente consultados para tirar alguma dúvida sobre o histórico dos animais.

Foram ainda encontrados relatórios disponibilizados mensalmente pela cooperativa que recebe a produção e pelo técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade. Nos documentos elaborados pela cooperativa, além de dados financeiros, constam diversas informações sobre a produção leiteira, o que envolve a quantidade de produção entregue e a qualidade do produto medida naquele mês. Com relação a estes indicadores de qualidade, não ocorre nenhum tratamento dos dados ou comparação formal com o resultado de meses anteriores. Assim também ocorre com o relatório apresentado pelo profissional responsável pela dieta dos animais. Este também realiza testes de qualidade com o intuito de monitorar os efeitos da dieta adotada na qualidade do leite. Tal documento é entregue mensalmente em papel e relaciona os indicadores de forma resumida. Não se observou qualquer tratamento formal dispendido a estas informações por parte dos proprietários do estabelecimento.

Não foram encontrados outros documentos relevantes relacionados a controles de produtividade.

5.1.2 Documentos relacionados à gestão financeira

Com relação à gestão financeira, foram encontrados e analisados essencialmente registros de controle (cheques, extratos bancários e um caderno com custos de lavouras), notas fiscais, recibos e contratos de financiamentos.

Quanto aos registros de controle, menciona-se o de controle de cheques pré-datados, visando acompanhar a necessidade de recursos para honrar os compromissos aceitos por meio desta forma de pagamento. O controle fundamentalmente é realizado no próprio talão de cheques, anotando o valor, a data prevista de compensação e, quando liquidado, o registro recebe uma marcação indicando a quitação do cheque.

Além deste registro, também é mantido um caderno, onde são descritos os custos de cada lavoura, indicando os valores dispendidos com insumos, serviços de máquinas e mão-de-obra para preparo do solo, plantio e colheita, e ainda a produção e o retorno financeiro obtidos com a lavoura. O tratamento dado aos registros limita-se ao cálculo da diferença entre as receitas e despesas totais.

Ocorre ainda o arquivamento dos documentos fiscais que comprovam as transações financeiras executadas. Estas notas fiscais, recibos e demonstrativos são mantidos em caixas, separadas por ano, mas sem qualquer organização por data, origem ou finalidade. Alguns gastos sem comprovação são apenas anotados em pequenas folhas de papel, que não possuem nenhum valor legal. Não encontrou-se qualquer planilha ou documento em que constasse algum tratamento das informações destes documentos fiscais. Vale frisar que, junto com as notas fiscais e recibos analisados, encontravam-se misturadas despesas pessoais da família, que não possuíam qualquer relação com a atividade fim da propriedade rural.

Por fim, encontraram-se em meio aos documentos disponibilizados, cópias de contratos de financiamentos, firmados pelos produtores rurais junto a estabelecimentos bancários para o financiamento de diversos equipamentos agrícolas. Junto destes contratos não localizou-se qualquer documento que sugerisse um controle do pagamento das parcelas dos compromissos financeiros assumidos, bem como algum cronograma ou o valor das mesmas.

Não houve outro documento localizado, que tivesse relação com a gestão financeira do estabelecimento rural.

5.1.3 Interpretação dos dados levantados pelos documentos analisados

Percebe-se que a propriedade rural não dispõe de muitos controles que auxiliem na sua gestão financeira e produtiva. Além disso, os documentos e

formulários encontrados, de maneira geral, são incompletos e pouco aproveitados, servindo basicamente para o registro do que acontece diariamente na propriedade.

Em relação à gestão produtiva, verificou-se que os dados registrados em planilhas não são empregados de maneira plena para subsidiar o monitoramento e o desenvolvimento da propriedade. Esta é a situação observada na planilha de registro da produção diária da propriedade, que contém dados importantes, mas que da forma como são registrados não são muito úteis para o controle eficiente dos níveis de produção. Dados como o número de vacas em lactação em cada dia e o volume total de leite produzido (inclusive aquele descartado ou utilizado na alimentação de bezerros) não são registrados, inviabilizando diversas análises de produtividade que poderiam ser realizadas.

Além disso, as planilhas com o histórico de vida dos animais, apesar de manterem dados relevantes com relação à inseminação e nascimento de bezerros, são subaproveitadas. Por não estarem informatizadas, dificultam o fornecimento de informações preciosas para monitorar diversos fatores diretamente relacionados com a produtividade, tais como indicadores de inseminação e de natalidade.

Evidencia-se ainda que, apesar de serem realizados testes de qualidade tanto pela cooperativa que recebe a produção, quanto pelo técnico agropecuário especializado em nutrição animal, estes dados não são corretamente tratados e acompanhados pelos produtores rurais. Os documentos que contém os resultados são simplesmente arquivados, não ocorrendo um acompanhamento na evolução dos níveis de qualidade do leite produzido.

Em se tratando da documentação ligada à gestão financeira da propriedade, mais especificamente do tratamento despendido aos documentos fiscais, notou-se que estes não sofrem qualquer tipo de tratamento, a exemplo de escrituração de livro caixa ou a simples soma ou classificação das receitas e despesas. Esta situação propicia o descontrole financeiro, já que não é possível saber qual o real retorno que o negócio proporciona, e nem mesmo se está rendendo lucros ou prejuízos. Cabe ressaltar ainda presença de notas fiscais e recibos correspondentes a despesas pessoais da família, junto às despesas da propriedade. Este é um

grande indício de que haja indistinção entre o caixa da atividade rural e da família. A ausência de documentos fiscais legais compromete ainda a questão tributária, já que estas despesas não podem ser deduzidas para fins de declaração de imposto de renda.

Observa-se que a ferramenta de fluxo de caixa não é adotada na propriedade, estando a provisão dos compromissos financeiros assumidos, limitada ao controle dos cheques emitidos. O desconhecimento sobre o fluxo financeiro do negócio, eleva consideravelmente o risco da falta de recursos, pelo planejamento inadequado das despesas. Quando este problema compromete, por exemplo, a honra de financiamentos junto a instituições financeiras, implica em perdas com encargos de inadimplência, além de restringir o acesso a novos créditos para investimentos futuros.

5.2 Entrevista com o responsável pelo setor de leite da cooperativa

Tendo em vista que a produção de leite da propriedade é entregue a uma cooperativa, torna-se relevante conhecer as possibilidades que esta oferece aos produtores associados, e as perspectivas da mesma para o futuro do negócio. Neste sentido, entrevistou-se um engenheiro agrônomo e gerente da cooperativa que responde pelo setor de leite, cujos dados coletados são descritos a seguir (APÊNDICE A).

5.2.1 Quais as formas de orientação (financeiras e produtivas) que a cooperativa oferece para os produtores associados?

Esta pergunta foi formulada com o intuito de conhecer as possibilidades de orientação que a cooperativa é capaz de disponibilizar aos seus associados, tanto para a gestão financeira quanto produtiva do empreendimento rural.

De acordo com o gerente entrevistado, a cooperativa possui o departamento técnico, que presta orientações sobre manejo do plantel, cultivo de pastagens e forrageiras que servirão de alimento. Além disso, orienta sobre parâmetros de qualidade do leite, indicadores de produtividade, e todos os demais aspectos zootécnicos que afetam a propriedade leiteira, o que auxilia na gestão produtiva do empreendimento rural.

Embora esteja bem estruturada para prestar orientação zootécnica e produtiva, a cooperativa não possui nenhum setor ou profissional especializado para prestar orientação específica para os produtores no que diz respeito às finanças. No caso de algum produtor apresentar dificuldades financeiras, o caso é encaminhado à direção, e esta tenta encontrar alguma forma de auxiliar. Segundo o entrevistado, medidas que normalmente são tomadas referem-se a adiantamento de recursos para entrega de produção futura, ou prorrogação de prazo para pagamento de insumos adquiridos na cooperativa.

No entanto, ressalta que a cooperativa disponibiliza bolsas para filhos de associados, que tenham interesse em realizar cursos técnicos voltados ao agronegócio, financiando assim a especialização destas pessoas por meio de instituições de ensino.

5.2.2 Como a cooperativa está se preparando para orientar seus produtores associados com relação à gestão financeira e produtiva?

Com esta pergunta, pretende-se ir além do que já está disponível para a gestão financeira e produtiva do agronegócio familiar. A intenção é conhecer o que a cooperativa está desenvolvendo no momento, para descobrir se a mesma está ou não trabalhando para modernizar as práticas na gestão financeira e produtiva das propriedades rurais que lhe entregam a produção.

Conforme as respostas, algumas iniciativas estão sendo desenvolvidas com o intuito de dar suporte à gestão produtiva e financeira nas propriedades rurais

abrangidas pela cooperativa. A primeira delas, diz respeito ao Programa de Sucessão Familiar, posto em prática no ano de 2014 para orientar os filhos dos produtores e também jovens associados. Trata-se de um curso com encontros mensais e duração prevista de 2 anos. O intuito deste programa é orientar e cativar os jovens e filhos de associados a permanecerem no meio rural, mostrando as vantagens da atividade rural, e orientando para a gestão de receitas, custos, lucros, patrimônio e investimentos nas propriedades rurais em questão.

O gestor ressalta, no entanto, que esta não é uma ação voltada exclusivamente ao setor de leite, tratando-se de uma iniciativa da alta gestão da cooperativa e, portanto, abrange a todas as propriedades associadas, independente de quais atividades exerçam.

Além disso, desenvolvem em parceria com uma empresa do setor de nutrição animal, um software chamado de ControlMilk, que deve integrar a gestão financeira e zootécnica (produtiva) em pequenas propriedades rurais. O sistema ainda está em fase de adaptação e testes, mas deve ser disponibilizado de maneira completa em alguns meses, por meio da aquisição de uma licença paga.

5.2.3 Quais os tipos de assistência para a atividade leiteira que a cooperativa tem condições de disponibilizar ao produtor associado?

A pretensão deste questionamento é relacionar a assistência que o produtor de leite associado à cooperativa, tem à sua disposição para auxiliar na resolução das questões diárias da propriedade.

Conforme explanado pelo entrevistado, a cooperativa, assim como é comumente observado nas mais diversas empresas presentes na economia, é subdividida em setores. No caso do setor de leite, a assistência se resume a serviços e orientações zootécnicas. Neste sentido, podem ser solicitados serviços relacionados à reprodução do plantel bovino, os quais são executados por técnicos treinados e especializados nesta função, realizando testes como o “toque” e o uso

de aparelho de ultrassom, que confirma ou não a prenhes do animal. Ainda afirma que o ideal seria cada vaca ter um parto por ano, mas que nem sempre é possível atingir este índice devido a diversos fatores influentes. Desta forma, estes técnicos também podem auxiliar na identificação dos fatores que dificultam a prenhes dos animais. Além dos profissionais citados, existem ainda veterinários terceirizados em cada município ou região de abrangência da cooperativa, que visitam as propriedades quando estas demandam. O responsável pelo setor de leite da cooperativa ressalta, no entanto, que o custo destes serviços citados é totalmente pago pelo produtor rural.

Outro ponto destacado é o fato da cooperativa realizar um ciclo de palestras com os produtores, com o objetivo de orientar sobre a qualidade do leite, nutrição animal, entre outros, transmitindo novos conhecimentos sobre boas práticas na atividade desenvolvida. A intenção é “trabalhar com a prevenção, tentando fazer com que o problema não chegue a ocorrer. Pensa-se na questão preventiva, pois se o problema já se instalou, é sinal de que já ocorreram muitas perdas”.

Além disso, frisa que o serviço próprio da cooperativa, que é o caso da assistência técnica voltada para a orientação, é totalmente gratuito, devendo o produtor apenas entrar em contato para solicitá-la. Ele esclarece ainda que não são realizadas visitas de rotina, pois o número de propriedades é muito elevado (cerca de 1.600), o que torna o procedimento inviável quando comparado com o número de técnicos que o departamento de leite dispõe (12 pessoas).

5.2.4 Há preocupação com relação a orientar para os novos investimentos realizados nas propriedades rurais? Como a cooperativa age nestes casos?

O objetivo desta pergunta foi de verificar o grau de participação da cooperativa na realização de investimentos nas propriedades associadas a ela, procurando identificar o posicionamento da mesma em relação ao tema, bem como as medidas que são adotadas na prática.

Primeiramente o entrevistado afirma que a cooperativa realiza orientação técnica e financeira para os novos investimentos nas propriedades associadas, desde que os produtores solicitem este auxílio. Esta orientação inclui o planejamento de plantas e orçamentos para novas instalações (galpões e salas de ordenha), maquinário e planos de aumento do plantel bovino.

É conduzido também, um programa de incremento de produção, no qual disponibiliza crédito e orientação para a aquisição de novos equipamentos (como resfriadores e implementos agrícolas), e o aumento do plantel bovino (aquisição de novos animais). A cooperativa oferece uma linha de crédito com recursos próprios, com juros de 1,25% a.m. e prazo de pagamento de 3 anos. Além disso, dispõe de recursos do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) para repasse direto aos produtores interessados em realizar os investimentos, com taxas de juros entre 1,00 a 2,00% a.a., onde a própria cooperativa avaliza a operação de crédito. A decisão sobre a concessão do crédito aos produtores associados proponentes é tomada por um comitê formado por profissionais da própria cooperativa, que analisam cada caso de maneira individualizada. Na análise procuram levar em consideração a situação financeira da unidade produtiva, o endividamento, as perspectivas de retorno com o investimento realizado, e a real necessidade do investimento para o desenvolvimento saudável da propriedade.

Como incentivo ao desenvolvimento do campo, a cooperativa bonifica seus produtores em relação à modernização de suas instalações, como é o caso do pagamento de uma pequena percentagem a mais pelo litro do leite produzido aos produtores que possuem resfriador a granel e sala de ordenha.

Revela que a meta da cooperativa no momento é o investimento em resfriadores, salas de ordenha e conforto animal (confinamento com climatização adequada e camas) nas propriedades associadas, visando o retorno que será obtido com relação a volume e qualidade do leite produzido. Mas adverte que a dificuldade enfrentada neste objetivo refere-se ao porte das propriedades, que em sua grande maioria são muito pequenas, e assim não comportam estes investimentos.

Ele explica que “por se tratar de cooperativa, há um perfil predominante de produtores pequenos [...], e devido à responsabilidade social defendida pela cooperativa, a produção destas propriedades continua sendo aceita, mesmo que com baixa qualidade. Neste sentido, torna-se importante o trabalho de sucessão familiar, tentando estimular os jovens destas propriedades a crescer e, como consequência, melhorar a qualidade do leite por meio dos novos investimentos. [...] este é o maior desafio enfrentado pela cooperativa atualmente”, conclui.

5.2.5 Quais os principais pontos críticos/problemas que você observa nas propriedades rurais com relação à gestão produtiva e financeira?

O papel desta questão no contexto da entrevista foi de identificar pontos a serem melhorados nas propriedades em geral, considerando as questões financeiras e de produção.

Com relação à gestão financeira, o entrevistado afirma que os problemas “são bastante particulares de cada propriedade, notando-se que o produtor organizado, atento à assistência técnica, interessado em novas técnicas e participante dos eventos que a cooperativa realiza, possui mais facilidade em gerir as finanças da propriedade”. Assim, indica que a primeira atitude a ser tomada em um empreendimento rural com problemas financeiros é a organização.

Em se tratando da composição do plantel da propriedade, o ideal é que no máximo 20% do total de animais não estejam em produção (novilhas e vacas secas), pois acima disso considera-se que a propriedade está deixando de ser eficiente pelo elevado custo de manutenção destes animais. Salvam-se casos excepcionais, como é o caso do investimento em animais para aumento do plantel.

Com relação à produção, o principal ponto crítico citado diz respeito à qualidade do leite produzido, principalmente nas propriedades menores, que apresentam pouca ou nenhuma preocupação com o tema.

Para o gestor, levando em conta o preço que o produto atinge no mercado, a atividade leiteira é bastante lucrativa, mas reitera a necessidade da propriedade ser eficiente em suas atividades. Neste mesmo sentido, ressalta a questão da produtividade média por animal, cujo ideal seria um patamar de 25 litros/animal/dia. Contudo, este nível de produção não é alcançado pelas propriedades associadas de menor porte, o que evidencia a sua baixa eficiência. Para ele, um dos motivos é a alimentação de baixa qualidade ou em quantidade insuficiente, o que não permite ao animal manter seu metabolismo e ainda produzir um bom volume de leite. Afirma ainda que atualmente a média geral dos produtores atendidos é de 16 a 18 litros/animal/dia, mas que se forem considerados apenas os cem maiores produtores, o patamar ideal normalmente é alcançado ou superado.

Como exemplo, cita que as propriedades com níveis mais elevados de produção por animal, devem isso à qualidade e quantidade suficiente de alimentação ao plantel, conforto animal, acompanhamento de especialista em nutrição animal para balanceamento da dieta e de veterinários que monitoram a saúde e os indicadores, e fatores reprodutivos do plantel. Defende que, para uma vaca atingir bons níveis de produção, deve ter recebido um manejo adequado desde o seu nascimento, para que consiga desenvolver-se adequadamente até chegar à fase adulta.

Questionado sobre a genética do plantel bovino, disse não considerar este um fator de extrema relevância, tendo em vista que o padrão genético dos animais é mundial, disseminado pela prática já antiga da inseminação artificial. Explica que a genética presente em países considerados grandes produtores de leite é comparável à genética dos animais empregados na atividade no Brasil, sendo que o diferencial se encontra nos altos padrões de manejo empregados nestes países. “O que falta é o profissionalismo do produtor, pois genética nós já temos”, finaliza o assunto.

O entrevistado afirma que a mesma diversificação de atividades que traz estabilidade à cooperativa, pode fazer com que o produtor, por se dedicar a várias atividades de forma simultânea (leite, suínos e aves), perca o foco e não consiga ser “um bom profissional” para nenhuma das atividades desenvolvidas.

Outro ponto crítico observado relaciona-se aos novos investimentos realizados nas propriedades. Devido ao crédito facilitado e barato disponível aos produtores rurais, muitos se excedem devido ao pouco planejamento, realizando investimentos que não trazem o retorno imaginado, e contraindo dívidas não suportadas pelo orçamento da propriedade.

Para finalizar a questão, comenta que é grande e crescente quantidade de normas e legislações que atinge a atividade leiteira. Assim, os produtores não adequados às exigências correm o risco de não ter mais o seu produto aceito pelo mercado, o qual se mostra cada vez mais exigente e ávido por qualidade nos produtos que consome.

5.2.6 Há preocupação por parte da cooperativa, com a questão da sucessão familiar? Quais as ações que a cooperativa promove?

A finalidade desta questão é perceber o posicionamento da cooperativa em relação à questão da sucessão familiar na atividade rural, o que também remete à questão do combate ao êxodo rural.

Inicialmente, o gestor afirma que a questão da sucessão familiar é um assunto muito debatido atualmente pela diretoria da cooperativa, sendo tratado como um ponto crucial à sobrevivência da atividade e, conseqüentemente, da própria cooperativa. Em função disso, foi criado e desenvolvido o Programa de Sucessão Familiar, já mencionado e explicado no item 5.2.2.

Para o entrevistado, a questão da sucessão familiar é fundamental ainda para encontrar soluções para outros problemas mais específicos. Embora o departamento técnico da cooperativa tenha condições de fornecer uma boa consultoria e orientações, a procura por parte dos produtores associados é considerada baixa. Tendo em vista que a idade média do produtor associado é de 49 anos, isso se deve, principalmente, à resistência que os produtores rurais de maior idade

apresentam perante as novas práticas de gestão e tecnologias disponíveis no mercado. A cooperativa possui consciência disso, julgando necessário o incentivo à participação dos filhos dos produtores, que em geral são muito mais receptivos às mudanças.

5.2.7 Quanto à política de preços do leite, leva-se em conta a viabilidade das propriedades rurais, ou é estabelecida exclusivamente com base nas demandas e restrições do mercado?

Neste questionamento, intencionou-se conhecer os fatores que influenciam na determinação do preço praticado pela cooperativa para remunerar a produção de leite entregue pelos produtores. Pretende-se entender melhor o cenário no qual este fator é definido.

A resolução sobre o preço pago ao produtor de leite leva em consideração principalmente as questões de mercado. A cooperativa procura sempre “pagar o preço mais justo ao produtor, levando em conta que a atividade geralmente enfrenta ciclos, com momentos bons e ruins”, explica o entrevistado. Além disso, são levados em conta parâmetros, com é o caso do CONSELEITE – RS (Conselho Partidário Produtores / Indústrias de Leite do Estado do Rio Grande do Sul), um conselho que se reúne mensalmente para determinar o preço de mercado ideal a ser praticado para o produto, baseado em estudos e levantamentos realizados por profissionais da área, sobre variações históricas do preço, tendências de mercado, preços praticados por outros estados produtores de leite, preço de venda ao consumidor final, entre outros fatores. Além disso, são definidos valores diferenciados também em função dos distintos padrões de qualidade do leite entregue pelos produtores.

De acordo com o entrevistado, historicamente a cooperativa tem procurado manter certo grau de estabilidade nos preços praticados ao longo do ano, o que se revela uma política mantida pela empresa. Assim, com uma oscilação menor, possibilita aos seus produtores associados um ambiente financeiro menos turbulento, facilitando a programação de investimentos e a gestão da lucratividade. A

manutenção desta política é viável graças a diversificação de atividades da cooperativa, onde o mau momento de determinada atividade ou produto perante o mercado, é compensado pelo bom momento dos outros, reduzindo instabilidades.

O engenheiro agrônomo cita ainda o programa da “conta movimento” como um meio de retorno financeiro para o produtor associado. Neste programa, é distribuída uma participação nos resultados econômicos obtidos pela cooperativa, proporcional ao volume de transações realizado com a mesma. Participam da base de cálculo do valor a venda de produção, e a compra de insumos e demais mercadorias da própria cooperativa.

5.2.8 Como é tratada a questão da qualidade na produção leiteira? Há incentivos para os produtores que se preocupam com esta questão?

Verificando uma crescente busca por qualidade nos mais variados produtos hoje disponíveis no mercado, percebe-se que com o leite e seus derivados não é diferente. Assim, quer verificar-se com esta pergunta, qual o grau de preocupação da cooperativa com a questão da qualidade, e quais as medidas tomadas para melhorar esta questão.

A cooperativa deve seguir vários parâmetros de qualidade estabelecidos em normativas. Desde 2005, quando foi instalada a indústria própria de laticínios, passou a adotar critérios de preço do leite e incentivos com base na qualidade do produto fornecido pelos produtores. Ou seja, quanto melhor a qualidade em fatores como a contagem bacteriana, CCS (contagem de células somáticas) e nível de sólidos (gordura e proteína), maior o preço pago ao produtor de leite entregue à indústria.

Neste mesmo sentido, o produtor também é remunerado pela manutenção da sanidade do seu plantel bovino, o que é comprovado pela apresentação anual do atestado de brucelose e tuberculose dos animais, além do certificado de sanidade da propriedade.

Para monitorar a qualidade, mensalmente são realizadas coletas de leite em todas as propriedades onde a produção é recolhida. Estas amostras são encaminhadas para análise no laboratório da UPF (Universidade de Passo Fundo) ou da Univates (Centro Universitário Univates - Lajeado), que são licenciados pelo Ministério da Agricultura. Os indicadores obtidos após a aplicação dos testes são registrados pela cooperativa em um banco de dados interno, que tem por intuito realizar um acompanhamento histórico e individualizado da evolução dos níveis de qualidade em cada propriedade associada, servindo assim como um termômetro do fator qualidade do leite.

Quando questionado sobre testes rápidos de qualidade que poderiam ser realizados pelo próprio produtor, o entrevistado explica que os mesmos existem, mas não são considerados confiáveis pela cooperativa, e assim o seu uso não costuma ser incentivado. Como alternativa, elucida que caso o produtor queira obter um diagnóstico individualizado da qualidade do leite produzido por cada animal, pode enviar amostras para a cooperativa, que são remetidas para análise. Complementa que testes mais simples, como contagem bacteriana, ou existência de antibióticos no leite podem ser realizados pela própria indústria de laticínios que recebe a produção entregue pelo produtor, por meio de contato com os técnicos que atendem as propriedades.

Quanto aos custos destes testes, o entrevistado esclarece que uma parte é repassada ao produtor, e a cooperativa arca com a outra parte. Alguns testes demandados pelos produtores são totalmente subsidiados pela cooperativa. O técnico afirma que os valores gastos são elevados, mas são compensados pelos ganhos de qualidade que os produtos da cooperativa agregam. Há ainda os testes de qualidade dos alimentos tratados aos animais, que são aplicados pela fábrica de rações da própria cooperativa, mas apenas quando demandados pelo produtor.

Ainda, com relação à qualidade do plantel bovino, existe o programa de melhoramento genético, com o intuito de melhorar os níveis e a qualidade do leite por meio da seleção de animais com características genéticas mais adequadas à produção leiteira. O gestor conta que são mantidos registros históricos desde o ano de 1985, e que as gerações de animais são organizadas por meio de brincos com

cores diferentes. Cada vaca ou novilha possui em seu brinco uma numeração, que facilita o registro de todo o seu histórico, desde o nascimento até o descarte.

Outro ponto mencionado pelo entrevistado foi a questão do mercado externo, dizendo que a cooperativa já exporta carne e derivados de frango para mais de 40 países há mais de 20 anos, e iniciou a exportação de carne suína no mês de março do corrente ano. No entanto, o leite ainda não é exportado por não atender aos padrões de qualidade mínimos exigidos pelos norte americanos e europeus. Neste sentido, é necessário que a cooperativa e os produtores empenhem-se em adotar novas práticas que garantam a qualidade necessária para chegar a estes mercados consumidores, e garantir assim melhores preços para a produção comercializada.

Para sanar este problema, está se iniciando junto a uma empresa privada, um programa de BPF (boas práticas de fabricação) com 30 propriedades consideradas mais aptas a produzirem leite com qualidade exigida pelo mercado externo. O gestor afirma que “quem aderir a este programa estará um passo à frente, produzindo o leite que possivelmente será utilizado para ingressar nos mercados mais exigentes, e conseqüentemente poderá ser mais bem remunerado pela sua produção, pois os produtos industrializados pela cooperativa poderão ter maior valor agregado”.

5.2.9 Outros pontos relevantes levantados durante a entrevista

Questionado sobre o ciclo de ordenha adotado nas propriedades associadas, o engenheiro agrônomo relata que todas realizam apenas duas ordenhas por dia. Para ele, a prática de ordenhar o plantel 3 vezes ao dia, para que seja viável, deve envolver um grande volume de produção, pois os custos da mão-de-obra são muito elevados. Além disso, o aumento de produção, levando em conta uma boa qualidade na dieta e conforto dos animais, chega a apenas 8% em relação ao volume produzido por duas ordenhas diárias, o que, do seu ponto de vista, não representaria um ganho considerável de lucratividade devido ao aumento dos custos.

5.2.10 Interpretação dos dados das respostas do gestor da cooperativa

Verificando as informações obtidas, percebe-se que a cooperativa está preocupada com as questões que envolvem tanto a gestão produtiva, quanto financeira. No entanto, está muito melhor preparada para atender questões relacionadas à produtividade do que às financeiras.

Observa-se que em relação à gestão produtiva, há subsídio principalmente quanto à orientação técnica, voltada à qualidade do leite produzido e ao incremento de produtividade, por meio da mensuração de diversos indicadores obtido pela análise do produto. Já em relação à questão financeira, percebeu-se que não há uma estrutura pronta para acolher o produtor com dúvidas sobre a gestão, o que se revela como uma carência a ser suprida. Este tipo de orientação também se faz necessária, pois a sua não observância pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento rural.

Quanto às medidas tomadas para melhorar a orientação prestada aos produtores, notou-se que existe uma preocupação com o melhoramento contínuo, atestado pela implantação de novos programas de orientação tanto produtiva quanto financeira. Mas embora novas ferramentas e programas de gestão estejam sendo disponibilizados pela cooperativa, é preciso que o produtor associado demonstre interesse e iniciativa em se aperfeiçoar.

Já em relação à assistência, percebeu-se que o foco principal da cooperativa está nas questões produtivas, tanto que não foi citada qualquer orientação voltada à gestão das finanças nas propriedades rurais.

A questão de número quatro visa conhecer o posicionamento da cooperativa, frente à realização de novos investimentos nos empreendimentos rurais. Quando mencionado especificamente o fator investimento, percebeu-se que ocorrem orientações com relação ao valor investido e o seu respectivo retorno, mas com enfoque principal de agregar maior produtividade e qualidade ao leite produzido. A

orientação é tratada como uma consequência da necessidade de incrementar e melhorar a qualidade do produto final.

Na identificação dos principais problemas que o gestor percebe nas propriedades, verifica-se que o hábito da organização é tido como ponto crítico principal, sendo que com base nele, os demais problemas costumam ser amenizados. Como o profissional entrevistado está mais vinculado à questão produtiva, a grande maioria dos problemas citados é de ordem técnica, englobando índices e cuidados aos quais o produtor precisa ficar atento para garantir uma boa produção.

A sucessão familiar foi outro tema abordado, indagando o posicionamento e as perspectivas da cooperativa em relação ao assunto. Percebeu-se que a mesma está muito preocupada com esta questão, mostrando ciência da importância que o assunto adquire para a sua manutenção e desenvolvimento. Observou-se que são desenvolvidas ações consistentes, merecendo destaque o Programa de Sucessão Familiar implantado no ano corrente.

A sétima pergunta faz menção aos preços praticados na compra da produção de leite. Pelas explicações do entrevistado, percebeu-se um compromisso ético com relação ao assunto. As decisões são tomadas com base em parâmetros claros, tanto de mercado como de situações particulares relacionadas à própria cooperativa e seus associados. Há uma preocupação em criar um ambiente tranquilo e estabilizado para o produtor, o que lhe permite ter um planejamento mais seguro para o futuro do empreendimento rural.

E por fim, tratou-se do tema da qualidade. Visualizou-se que esta é uma preocupação constante, e que toma proporções cada vez maiores em função do grau de exigência cada vez mais elevado em relação ao leite comercializado. Consequentemente, a cobrança pela qualidade é repassada ao produtor, que é incentivado e auxiliado pelos técnicos do setor de leite da cooperativa na busca de um produto sempre melhor. O interesse e os investimentos em qualidade são compensados pelo pagamento de valores adicionais ao litro de leite das propriedades, que precisam se enquadrar nos parâmetros estabelecidos.

5.3 Entrevista com o inseminador artificial que atende a propriedade

Atualmente é muito comum a contratação de um profissional para tratar da inseminação artificial do plantel bovino, em substituição a prática de manter um touro reprodutor na propriedade rural. Percebendo que a genética dos animais é fator relevante para atingir bons níveis de produção, entrevistou-se o profissional que presta este serviço na propriedade, e que possui formação de técnico agropecuário (APÊNDICE B).

5.3.1 Quais os principais fatores que influenciam a fertilidade das vacas leiteiras?

O objetivo deste questionamento foi de identificar os fatores que mais significativamente influenciam a fertilidade do plantel, e conseqüentemente a sua produtividade. A intenção é que posteriormente consiga-se criar mecanismos de controle e avaliação dos mesmos na propriedade rural.

O entrevistado cita que os fatores a serem observados são diversos, mas que o principal é a alimentação adequada. Cita ainda o clima adequado e o preparo correto do sêmen. É importante observar também o tempo correto para realizar a inseminação, observando que o momento mais adequado para realiza-la é o final do ciclo do cio do animal, que segundo o profissional, dura entre 16 e 18 horas. Neste sentido, o produtor deve estar sempre atento, identificando os animais em cio logo no início do ciclo. Contudo, o entrevistado reconhece que não é possível estar todo o tempo observando os animais. Assim, aconselha que caso o cio seja percebido na parte da manhã, a inseminação artificial deve ser realizada à tarde, e se for percebido à tarde, a inseminação deve ocorrer na manhã do dia seguinte, o que permite respeitar ao intervalo aproximado de 18 horas.

5.3.2 Quais as soluções disponíveis para tratar a questão da infertilidade das vacas e novilhas?

O objetivo desta pergunta foi de ouvir do profissional, as soluções que o mesmo indica para solucionar ou amenizar o problema da infertilidade do plantel bovino. Ele explica que atualmente existem hormônios que podem ser ministrados nos animais, e que resolvem grande parte dos problemas relacionados à fertilidade. Além disso, também já existe à disposição no mercado sêmen com maior índice de fertilidade. Complementa, no entanto, que o mais comum atualmente é o tratamento por meio de medicamentos.

5.3.3 Ocorre orientação ao produtor com relação às características da raça do sêmen que está sendo utilizado (indicado para produção de leite, carne, etc.)?

O profissional afirma que tal orientação ocorre, e que atualmente todos os touros com sêmen disponibilizado são previamente provados e tabelados, com todas as suas características testadas e registradas. O técnico agropecuário explica que o mapeamento das características dos touros é feito através da sua genética, ou seja, quando o animal nasce, é examinado o seu DNA.

No momento da inseminação, o produtor escolhe a raça mais predisposta às características que ele quer para o animal. A escolha também é baseada nas características do animal que será inseminado, pois nem sempre há compatibilidade com qualquer dos sêmens disponíveis. Para evitar a incompatibilidade, é realizada uma avaliação de cada vaca na propriedade, o que impede problemas com consanguinidade e parentesco dos animais cruzados com a inseminação. Além disso, por meio da escolha do touro adequado é possível corrigir no terneiro fatores problemáticos identificados na própria mãe.

5.3.4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de fertilidade do plantel bovino leiteiro?

O entrevistado afirma que a questão principal a ser observada é a questão do horário correto para a realização da inseminação, como já explicado pelo mesmo em questão anterior. Para ele, muitos produtores não aceitam a prática da inseminação artificial em suas propriedades, utilizando o método convencional, com a manutenção de um ou mais touros na propriedade. Este método atrasa consideravelmente o melhoramento genético do plantel, prejudicando conseqüentemente os índices de produtividade. Muitos destes produtores justificam a sua resistência à adoção da prática pelo custo da inseminação, mas o técnico agropecuário afirma que os ganhos em saúde e produtividade compensam o investimento.

5.3.5 Interpretação dos dados das respostas do inseminador artificial

Analisando as informações obtidas com o profissional, percebe-se que a qualidade e a eficiência da inseminação dependem, em parte, de fatores controláveis pelo produtor. Desta forma, tal questão merece especial atenção e dedicação.

Objetivando conhecer os principais fatores que interferem na inseminação artificial, observou-se que é necessária especial atenção à questão do horário correto para inseminar o animal e a alimentação do plantel, que deve suprir todas as suas necessidades nutricionais.

Através da segunda pergunta, quis-se levantar alternativas para o problema da infertilidade, que é observado com frequência em vacas. Descobriu-se que existem soluções, mas é importante verificar se os custos investidos compensam, já que o recurso ao qual é possível recorrer é o medicamento, mas que pode empenhar altos valores no tratamento do animal.

Na sequência, levantou-se a questão das características do sêmen utilizado. Percebeu-se que há uma grande preocupação com o assunto, já que todas as características relevantes dos touros empregados são relacionadas. Isso é muito bom para o produtor rural, pois lhe permite optar pelo animal que mais se adequa às necessidades do seu plantel leiteiro.

Por fim, procurou-se identificar junto ao profissional de inseminação artificial e técnico agropecuário, sugestões práticas conhecidas em função de sua experiência com a atividade. Neste sentido, foi citada a resistência por parte de muitos produtores em adotar a prática da inseminação artificial. Pode ser que nem todas as propriedades objetivem melhorar a produtividade e a qualidade do leite produzido, mas as que se interessam pelo assunto, precisam entender que a adoção de técnicas modernas, como a inseminação artificial, é crucial para manter-se competitivo e lucrativo na atividade leiteira.

5.4 Entrevista com o técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade

Para atingir bons níveis de produção, o plantel leiteiro deve, entre outros fatores, dispor de uma boa alimentação, que supra todas as suas necessidades nutricionais. Assim, entrevistou-se o técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade rural em questão, o qual possui formação como técnico agropecuário, e cujas informações coletadas seguem (APÊNDICE C).

5.4.1 Como é interpretada/aceita pelos pequenos produtores a questão da nutrição animal?

O objetivo da pergunta foi identificar motivos de resistência apresentados por produtores, em relação à adoção da dieta alimentar para o plantel bovino leiteiro.

O entrevistado afirma que em função do grande número de atribuições em uma propriedade rural, muitas vezes o produtor leiteiro mantém o foco apenas em suas tarefas rotineiras. Em função disso, não consegue dedicar a atenção necessária ao conhecimento de novas tecnologias e técnicas, como é o caso da nutrição animal. Quando o assunto é tratado com pessoas que atuam há mais tempo na atividade, costuma ocorrer certa resistência, pois as mesmas entendem que o cuidado detalhado da dieta dos animais não é relevante. Mas quando a propriedade conta com a presença de jovens, o grau de aceitação às novas técnicas tende a ser maior.

Outro problema enfrentado na disseminação da nutrição animal é o fator custo, principalmente em propriedades pequenas, cuja produção não comporta o investimento. No entanto, nem sempre a adoção de uma dieta balanceada para o plantel gera investimentos elevados, pois muitas vezes apenas precisam ocorrer pequenos ajustes, mas que trarão ganhos interessantes para a atividade. Muitas vezes o produtor possui um conceito negativo preestabelecido, com base no que ouve falar ou simplesmente imagina sobre o assunto, e não procura se informar melhor sobre o tema.

5.4.2 É realizada uma estimativa dos ganhos econômicos e produtivos que a adoção de uma dieta para o plantel leiteiro pode proporcionar e como os resultados são medidos?

A intenção deste questionamento foi de averiguar se e como ocorre o monitoramento dos resultados que a nutrição animal pode trazer para a propriedade leiteira, levando em consideração as questões econômica e produtiva.

Os resultados são monitorados por meio da análise de amostras do leite, que são coletadas periodicamente durante os ajustes da alimentação do plantel. O objetivo principal destas análises é mensurar os ganhos em qualidade do produto. O que falta muitas vezes são pequenos ajustes na dieta do plantel, mas que se

controlados podem trazer ganhos significativos em produtividade. Conforme o entrevistado, a qualidade tornou-se um fator valorizado por muitas empresas que recebem a produção, fazendo com que as mesmas remunerem melhor pelo leite de está dentro dos padrões que estabelecem.

Cada propriedade rural apresenta situações diferentes em relação à nutrição animal, sendo que algumas conseguem seguir as instruções de maneira correta e outras nem tanto. Assim, não é realizada uma estimativa dos ganhos em quantidade produzida com a adoção de uma dieta para o plantel bovino. No entanto, o entrevistado afirma que estes ganhos existem, sendo percebidos e relatados pelos produtores, embora não costumem ser analisados de forma detalhada. Para ele, o ganho principal é o aumento da vida útil do animal, que com uma boa alimentação poderá produzir por mais tempo.

Os testes realizados indicam fatores qualitativos do leite e revelam muitos indícios sobre problemas na dieta dos animais. Para o técnico agropecuário, o principal fator a ser observado é o excesso de proteína em dieta, já que os alimentos que a fornecem ao animal costumam ser aqueles de maior custo. Desta forma, ou reduz-se a quantidade destes alimentos, mantendo normalmente o mesmo volume de produção, ou eleva-se a quantidade dos outros insumos, visando um incremento em quantidade de leite produzido, já que nesta segunda situação entende-se que o animal possui capacidade ociosa.

5.4.3 Quais os fatores que influenciam a qualidade da alimentação do plantel bovino leiteiro?

Considerando a qualidade dos insumos utilizados na alimentação como um fator chave para o sucesso da nutrição animal, pretendeu-se entender por meio desta questão, como melhorá-la.

A matéria-prima utilizada na alimentação deve ser de boa qualidade, apresentando condições adequadas de armazenamento, e fornecendo todos os

nutrientes que o animal necessita. O cuidado com os insumos já deve começar desde a lavoura, como é o caso da silagem de milho. O entrevistado explica que a ensilagem deve ocorrer da forma e no momento corretos, para evitar problemas como desequilíbrio do PH (potencial hidrogeniônico), fermentação incorreta e desenvolvimento de fungos prejudiciais, que poderão afetar questões como o índice de reprodução do plantel. Quanto melhor for o padrão de qualidade dos alimentos que a propriedade possui a disposição, menores serão os ajustes necessários para regular a dieta. Consequentemente os custos com a nutrição animal também serão menores. Para determinar os ajustes necessários, os alimentos são encaminhados para análises, que revelam o teor de nutrientes e de qualidade que possuem. Muitas vezes, indica-se a substituição por algum outro alimento, que pode inclusive ser mais barato e trazer benefícios melhores aos animais.

5.4.4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de produtividade do plantel bovino leiteiro?

Tendo em vista a experiência do técnico agropecuário com a realidade observada nas propriedades rurais, considera-se importante questioná-lo sobre sugestões práticas, que possam melhorar de alguma forma a nutrição animal e incrementar a produção leiteira.

Apesar de todo o monitoramento da alimentação, das características dos insumos utilizados no trato e da qualidade do leite produzido, sabe-se que as particularidades e demandas são variáveis na comparação entre os animais que compõem um mesmo plantel. Desta forma, para tornar a nutrição animal mais eficaz e eficiente, o profissional indica a técnica da formação de lotes no plantel, com a segregação dos animais de acordo com as suas características em comum. Assim, formam-se grupos de acordo com os níveis de produção. No caso da propriedade, sugere a formação de dois lotes, onde cada lote teria uma dieta ajustada de acordo com as suas necessidades alimentares e capacidade de produção. Isso diminuiria o volume de insumos consumidos pelos animais e elevaria os índices de produção geral do plantel.

5.4.5 Interpretação dos dados das respostas do técnico agropecuário especializado em nutrição animal

Observa-se que a nutrição animal ainda enfrenta muita resistência por parte dos produtores rurais de menor porte, principalmente por estes desconhecerem os benefícios que esta pode trazer à atividade leiteira. Um fator importante relatado foi a melhor aceitação por parte dos jovens, que tendem a estar mais receptivos às novas técnicas e tecnologias que surgem para atender ao seu ramo de atuação. Este dado é interessante, pois indica uma disposição maior das novas gerações com o compromisso de modernizar as propriedades, e assim torná-las mais rentáveis.

Com relação à mensuração dos ganhos obtidos pela adoção de uma dieta para os animais, percebeu-se que a produtividade não é o objetivo principal da nutrição animal, que se concentra mais no fator qualidade do leite e vida útil dos animais. Isso pode fazer com que o produtor perca interesse nesta técnica, pois não evidencia claramente o incremento em produção. No entanto, o retorno também pode ser contabilizado com a economia de insumos utilizados na alimentação do plantel, já que existe a possibilidade de o animal estar consumindo mais do que realmente necessita para a sua manutenção e a produção de leite.

A qualidade da alimentação também influencia muito os resultados obtidos, merecendo especial atenção por parte do produtor. Se o alimento já disponível na propriedade for adequado, a necessidade de complementação da dieta é reduzida significativamente, o que impacta em menores custos de ajuste de dieta.

Para melhor aproveitar os benefícios da nutrição animal, parece interessante a sugestão do profissional com relação à criação de lotes com tratamentos distintos. Assim, seria possível obter uma melhor relação de custo e benefício de cada grupo de animais, já que estes consumiriam insumos na medida certa, reduzindo excessos e conseqüentemente desperdícios.

5.5 Entrevista com o veterinário que atende a propriedade

Para o alcance e a manutenção de bons índices de produtividade, é essencial que o plantel bovino leiteiro apresente uma boa sanidade. Por este motivo, entrevistou-se o veterinário que atende a propriedade rural, cujos dados coletados são descritos a seguir (APÊNDICE D).

5.5.1 Quais os principais problemas de saúde observados nos animais em propriedades leiteiras?

O entrevistado cita como principal problema a mastite, que consiste em uma infecção no úbere do animal e que prejudica de forma considerável e direta a produção de leite. Embora existam inúmeras outras doenças que podem afetar o desempenho do plantel, nenhuma é tão frequente e prejudicial quanto esta.

Dependendo do sistema de criação adotado na propriedade, o produtor deve ficar atento ainda a alguns outros problemas de saúde que podem surgir. No caso dos animais permanecerem confinados em tempo integral (sistema intensivo), deve-se atentar para problemas no casco do animal, de digestão pela pouca movimentação do animal e de estresse calórico (principalmente no verão, devido às altas temperaturas). Já fora do sistema intensivo, o principal problema observado é a tristeza parasitária, que é transmitida por carrapatos ou moscas, encontrados em campos abertos.

5.5.2 Como você percebe nas propriedades rurais a preocupação com a prevenção de doenças?

Embora o ideal e o mais barato ainda seja a prevenção, o veterinário explica que ainda são poucas as propriedades leiteiras que atuam nesta frente. Geralmente

a preocupação com a prevenção é uma característica mais presente em empreendimentos de maior porte ou cujos proprietários possuem maior conhecimento e orientação técnica sobre o assunto. As propriedades que possuem jovens atuando, geralmente também apresentam interesse pela questão da prevenção. Nas pequenas propriedades, ações voltadas à saúde dos animais comumente ocorrem quando o problema já se instalou. Neste caso, a prevenção dá lugar ao tratamento, o que gera custos muito mais elevados e menores chances de eliminação da doença.

Com relação à prevenção da mastite, por tratar-se de um problema muito frequente e grave no que diz respeito à produtividade, existem inúmeros tipos de vacinas e tratamentos no mercado, que podem ser aplicados inclusive antes do animal iniciar a sua vida produtiva. No entanto, como existem muitas variações da doença que podem acometer o bovino de leite, nem sempre uma ação preventiva surte o efeito esperado.

Muitas vezes o produtor rural argumenta que não está obtendo nenhum ganho com a prevenção e, portanto não a julga importante. Mas de acordo com o profissional, o ganho está justamente no fato do problema não estar ocorrendo. Assim, como nada é visualizado, gera-se a falsa impressão de que o investimento em prevenção é um gasto desnecessário. Contudo, quando a prevenção é deixada de lado, os problemas começam a surgir, e só então produtor leiteiro percebe a importância da mesma.

5.5.3 Quais os principais fatores que interferem na saúde do plantel bovino leiteiro, e conseqüentemente na produtividade leiteira?

O compromisso com a prevenção é considerado pelo veterinário o fator chave para a manutenção da saúde do plantel. As atitudes consideradas importantes pelo mesmo são a realização das vacinas, a higienização do animal antes e depois da ordenha, a limpeza correta do sistema de ordenha, a alimentação de qualidade e o

conforto animal. Observando principalmente estes pontos citados, reduzem-se em muito as chances de ocorrerem grandes problemas de saúde.

5.5.4 É considerada a questão do custo/benefício no tratamento dos animais?

Normalmente esta não é uma questão muito discutida ao tratar-se de um animal doente, embora o entrevistado considere a questão importante. Para ele, muitas vezes um animal demanda um tratamento prolongado e oneroso, sendo que dificilmente irá gerar no futuro um retorno produtivo que justifique o investimento. Nesta situação, seria mais interessante antecipar o descarte do animal, substituindo-o por outro saudável.

Outra questão que pode influenciar a decisão pela antecipação do descarte, é a proibição da comercialização do leite produzido pelo animal durante o tratamento. Como o medicamento aplicado no animal está presente também no leite que este produz, não há condição do consumo humano. De acordo com o veterinário, em alguns casos o tratamento pode levar meses, e a manutenção do animal torna-se insustentável, já que ele consome recursos da propriedade, mas não gera rendimentos.

5.5.5 Interpretação dos dados das respostas do veterinário

Constata-se que a prevenção é preconizada pelo veterinário como a solução para eliminar ou amenização de grande parte dos problemas de saúde dos animais, inclusive o principal deles, que é a mastite. Este problema, em especial, merece grande destaque e atenção, já que é o causador de grandes prejuízos relacionados a tratamentos, perda de produção e até mesmo descarte do animal. De acordo com os relatos, percebe-se que existem muitas soluções no mercado para a prevenção da mastite, mas cabe ao produtor a iniciativa de procurar e empregar-las na propriedade leiteira. A forma de confinamento também interfere nos cuidados com

os animais, devendo o produtor ficar atento às diversas circunstâncias às quais os animais ficam submetidos.

Outro ponto interessante levantado é a atuação do jovem nas propriedades rurais. Estes, por estarem mais abertos às novas técnicas e tecnologias, tendem a abrir caminho para a modernização, conscientizando os produtores leiteiros mais antigos sobre a importância de adotarem novas práticas nas propriedades.

É importante também dar especial atenção ao custo e às consequências do tratamento de um animal doente. No quesito custos, é preciso analisar se o investimento na recuperação do animal é economicamente viável, mensurando as expectativas futuras de retorno dos recursos investidos no tratamento. Além disso, um tratamento com medicamentos geralmente implica em descarte do leite produzido. Isso demanda controle do produtor, já que a comercialização deste produto impróprio ao consumo humano pode implicar em penalidades por parte da indústria que recebe a produção, e também de órgãos regulatórios.

5.6 Entrevista com um contabilista

Compreendendo a importância da gestão financeira para o sucesso de um negócio, buscou-se o conhecimento e a opinião de um profissional contador sobre o tema, com foco na atividade rural em pequenas propriedades. Embora o profissional entrevistado, não preste serviços ao empreendimento rural em questão, ele possui experiências na atuação com outras propriedades de porte semelhante, o que se considerou relevante para embasar as sugestões de melhoria apresentadas neste trabalho. Seguem as informações coletadas com o profissional (APÊNDICE E).

5.6.1 Quais os tipos de serviços ou atividades que você desenvolve com relação à gestão financeira em propriedades rurais?

Para conhecer o grau de interação do entrevistado com as finanças no meio rural, questionou-se sobre as atividades desenvolvidas nesta área.

O contador explica que além da questão tributária, que envolve principalmente o imposto de renda, são trabalhados com o produtor assuntos como capacidade de pagamento e endividamento, com foco na capacidade do produtor honrar os compromissos financeiros assumidos, manter e investir no seu empreendimento rural. Como ferramenta principal, é utilizado o fluxo de caixa, registrando as receitas e despesas decorrentes do desenvolvimento da atividade. O programa normalmente indicado e utilizado é o desenvolvido pela própria Receita Federal, conhecido como Livro Caixa da Atividade Rural e disponibilizado gratuitamente em seu *site*.

5.6.2 Quais as principais dificuldades e carências que você identifica nas propriedades rurais com relação à gestão financeira?

A intenção desta pergunta foi o levantamento dos problemas que mais comumente acometem as pequenas propriedades rurais, com relação à gestão financeira.

A principal dificuldade relatada é a ausência do hábito de providenciar e guardar a documentação que comprova as transações financeiras da propriedade rural. O produtor rural muitas vezes age com o pensamento de que o importante é apenas pagar as contas, deixando de pedir notas fiscais e recibos que comprovem o gasto dos recursos. Na visão do entrevistado, esta é uma prática comum, mas que compromete em muito os controles financeiros e principalmente a questão tributária. No momento de gerar a declaração de imposto de renda, tudo o que for abatido da

receita deverá estar devidamente comprovado, sendo que do contrário será tributado.

Outra dificuldade relatada refere-se à indistinção entre o caixa da atividade rural e as finanças pessoais da família. Esta prática traz sérios problemas à manutenção e ao crescimento do empreendimento rural, pois como os recursos se confundem, dificilmente as pessoas conseguem estabelecer um limite para os gastos, e assim o descontrole compromete o fluxo de caixa da propriedade. O ideal é que seja destinada mensalmente uma parcela preestabelecida das receitas aos proprietários, a qual deve suprir todos os gastos da família que não tenham relação com a atividade rural desenvolvida. Estes recursos devem ser mantidos fora do caixa do empreendimento, para não incorrer em descontrole.

Há ainda o problema do pouco conhecimento em informática, muito comum no meio rural. Para o entrevistado, além de dificultar o acesso à informação atualizada, como novas tecnologias e previsões meteorológicas (muito importantes para a execução de diversas atividades), o pouco conhecimento na área dificulta o controle das finanças. Atualmente, praticamente a totalidade das ferramentas de gestão financeira é executada em sistemas de computador, o que torna a gestão muito mais ágil e precisa. No entanto, este cenário está mudando, pois os jovens que permanecem no campo normalmente apresentam facilidade no uso do computador, criando uma boa perspectiva de solução para o problema.

5.6.3 Como é interpretada a questão tributária pelos pequenos produtores rurais?

Tendo em vista a seriedade que demanda a questão tributária, tanto em empresas dos mais diversos portes, como também na pequena propriedade rural, buscou-se informações sobre este assunto por meio deste questionamento.

Quando o produtor rural entende que ao entrar na legalidade também conseguirá obter benefícios, a regularização da questão tributária torna-se mais fácil,

pois o indivíduo passa a se esforçar mais a fim de manter a organização e o controle das finanças. Questionado sobre estas vantagens, o contabilista afirma que a partir do momento em que o empreendedor rural passa a controlar as finanças da propriedade, a lucratividade costuma ser maior. Isso se deve a atenção maior despendida aos desperdícios e a limitação dos gastos, além do planejamento financeiro, inclusive a provisão de recursos para investimentos na propriedade. Outra vantagem da legalização é a maior facilidade na obtenção de crédito, já que com a escrituração do livro caixa, é possível o produtor comprovar a sua renda.

No entanto, o entrevistado alerta que a regularidade tributária não pode ser interpretada apenas deste ponto de vista, pois há pesadas multas para quem não estiver adequado. E o ponto principal a ser observado é o imposto de renda, cuja falta da declaração, se constatada pelos órgãos governamentais responsáveis, pode incorrer em penalidades financeiras que poderiam comprometer inclusive a viabilidade futura da propriedade rural.

5.6.4 Você considera que as propriedades rurais em geral estão ou não preocupadas com a gestão formal de suas finanças?

Esta pergunta teve como objetivo conhecer a percepção sobre o posicionamento dos proprietários rurais frente à gestão financeira da propriedade, levando em conta o seu grau de preocupação com o assunto.

O profissional contábil relata que a preocupação com a gestão eficiente das finanças, principalmente voltada para a adequação às exigências tributárias, está cada vez mais em foco nas pequenas propriedades rurais, o que não era muito percebido há pouco tempo atrás. Atribui isso ao nível cada vez mais elevado de profissionalização da atividade, o que é incentivado e exigido pelas empresas que adquirem a produção primária. Exemplo disso é a constante modernização do campo, adotando tecnologias cada vez mais modernas, mas também onerosas. Além disso, as margens de lucro cada vez menores fazem com que o produtor necessite se tornar eficiente para manter o empreendimento viável.

A gestão de uma propriedade rural deixou de ser uma simples atividade, onde o indivíduo executa as suas tarefas rotineiras de lida no campo, e simplesmente espera para ver o resultado que se apresenta. Para o entrevistado, hoje é preciso que o produtor busque capacitação e profissionalize a atividade, cuja gestão demandada passou a ser comparável ou igual àquela exigida de uma empresa.

5.6.5 Qual a sua percepção com relação ao planejamento de novos investimentos em propriedades rurais?

Através deste questionamento, objetivou-se conhecer a opinião do entrevistado sobre o planejamento em propriedades rurais, quando estas se deparam com a necessidade ou oportunidade de realizar novos investimentos.

O planejamento antes da realização de investimentos é uma preocupação percebida pelo profissional nos empreendimentos com os quais mantém contato. No entanto, relata que muitas vezes surgem oportunidades para as quais não há muito tempo hábil para um planejamento detalhado, fazendo com que a decisão entre investir ou não seja tomada com base na percepção do produtor sobre as perspectivas do negócio. Ressalta que muitas vezes os investimentos são realizados sob a forma de parcerias, onde uma empresa ou cooperativa se compromete a adquirir a produção caso o produtor aceite a sua proposta.

Outro ponto que interfere consideravelmente na decisão sobre investimentos, é a farta disponibilidade de linhas de crédito para o meio rural, com possibilidade de aplicação dos recursos nas mais variadas atividades desenvolvidas no campo. Este acesso facilitado e com condições muito interessantes, faz com que muitos produtores deixem de lado outros riscos atribuídos ao negócio. Portanto, o contador recomenda certo cuidado, pois outros fatores como mudanças de mercado no curto ou no longo prazo, também interferem no sucesso do empreendimento.

5.6.6 Quais as suas sugestões práticas para uma boa gestão financeira das propriedades rurais?

Nesta última pergunta, a intenção foi de conhecer as propostas práticas do profissional para a gestão financeira nas pequenas propriedades rurais. Formulado de maneira mais abrangente, o questionamento também teve a finalidade de levantar temas não tratados durante a entrevista, mas que o contador considera importantes.

A primeira e principal atitude necessária para uma boa gestão financeira é citada pelo entrevistado como sendo a conscientização. A partir do momento em que o produtor está ciente de que esta função é importante, fica muito mais fácil implantar e manter um projeto de gestão eficaz e eficiente. A partir desse ponto, devem-se implantar aos poucos controles básicos para as finanças e, pouco a pouco, incrementar novas funcionalidades para torná-los mais completos.

Adotar sistemas de controle muito complexos logo no início, pode criar uma sobrecarga no indivíduo, que ainda não está acostumado com estas ferramentas de gestão. Assim, com uma adoção sistemática e devidamente planejada, reduzem-se as chances de criar resistências e conseqüentemente o desinteresse pela gestão financeira.

Para finalizar, o contabilista afirma que a atividade rural, após certo período de relativo esquecimento, passou a ser um negócio promissor, com boas perspectivas de mercado frente à crescente demanda por alimentos de qualidade. Cabe ao produtor rural assumir o papel de empresário, buscando capacitação adequada, que lhe permita desenvolver o seu negócio de uma forma economicamente sustentável.

5.6.7 Interpretação dos dados das respostas do contador

Nota-se que a intenção principal do produtor rural que procura os serviços do contador, é a questão tributária, principalmente com relação ao imposto de renda. Apenas em um segundo momento, quando sanada esta primeira carência, é que a preocupação se volta para a gestão financeira. Ainda assim, este último tema nem sempre recebe a atenção do produtor rural, necessitando que o profissional contabilista ainda o incentive para atentar a este assunto. Esta situação ainda pode ser percebida no fato do sistema utilizado para registrar as receitas e despesas da propriedade, ser aquele disponibilizado pela Receita Federal. Este aplicativo possui a finalidade de gerar dados para a declaração de imposto de renda, e não possui foco na gestão financeira da propriedade rural.

No entanto, percebe-se ainda através dos relatos, que esta situação está mudando em função da crescente necessidade de modernização das propriedades rurais. Atribui-se isso aos incentivos por parte das empresas que adquirem a produção, e também da cobrança de órgãos governamentais, principalmente no que diz respeito a melhores práticas de produção, buscando mais qualidade. Como os investimentos demandam recursos financeiros, os produtores veem-se obrigados a gerir melhor os resultados do seu empreendimento, já que as margens de lucro passam a ser cada vez menores e a atividade rural precisa ser cada vez mais eficiente.

Quanto às carências visualizadas nas propriedades rurais, observa-se a questão central da pouca profissionalização da atividade. Isto se comprova pela baixa preocupação em manter os registros das transações financeiras realizadas, já que a preocupação em obter a nota fiscal ou recibo é pouca. O que também evidencia tal carência é a indistinção entre as finanças pessoais da família e as da propriedade, o que torna praticamente impossível verificar se a atividade está ou não sendo rentável, além de comprometer a sustentabilidade do negócio. Ainda, além do que já foi citado, há o problema do baixo domínio da informática, o que dificulta em muito o acompanhamento de indicadores da propriedade, tanto financeiros quanto produtivos. Sem o auxílio de programas de computador, torna-se trabalhoso e

muitas vezes difícil gerar os indicadores, além da probabilidade de ocorrerem erros ser consideravelmente maior.

No que tange a investimentos, entende-se que há preocupação por parte do empreendedor rural, mas faltam muitas vezes subsídios que tornem a decisão ágil e segura. Quando não há uma gestão financeira bem conduzida, dificilmente é possível conhecer as reais condições de honrar o investimento, já que não se conhece com clareza o fluxo de recursos da propriedade. Além disso, se o produtor não está preparado para analisar a rentabilidade da atividade que já executa, dificilmente conseguirá analisar corretamente a viabilidade de um novo investimento.

Em um contexto geral, percebe-se que a carência principal do produtor ainda é a pouca conscientização sobre a importância da gestão financeira. Muitos procuram os serviços de um contador em função da questão tributária, o que deveria ser apenas uma consequência do controle financeiro na atividade rural, e não o foco principal. Neste momento, o contador assume a tarefa de conscientizar, explicando e tentando motivar para um controle mais completo e correto das finanças do negócio rural. Compreende-se que a mudança de pensamento às vezes é um processo lento, e como o entrevistado relatou, a mudança no processo de gestão financeira deve ser executada em etapas, aumentando assim a sua chance de manutenção.

5.7 Entrevista com o grupo familiar que atua na propriedade rural

Considerando o fato de serem fundamentais agentes responsáveis pelo desenvolvimento da propriedade, e principais interessados no sucesso do negócio, torna-se imprescindível conhecer o posicionamento do grupo familiar que detém o empreendimento rural. Por este motivo, entrevistaram-se de forma conjunta os três membros da família que trabalham diretamente em todas as atividades agropecuárias desenvolvidas. A intenção foi descobrir as suas percepções e atitudes, perante os diversos aspectos que abrangem a gestão financeira e produtiva da atividade leiteira (APÊNDICE F).

5.7.1 Com relação à viabilidade da atividade leiteira, qual a sua perspectiva?

O objetivo desta pergunta introdutória, foi de conhecer o futuro que os proprietários do empreendimento rural projetam para a atividade leiteira desenvolvida. A intenção é descobrir se as perspectivas dos mesmos são boas ou ruins, e qual o motivo que os faz pensar desta forma.

Os entrevistados contam que as suas perspectivas para o negócio são boas, já que a atividade leiteira vem cada vez mais sendo valorizada pela indústria. Percebem isso por meio da valorização do produto no mercado, dos incentivos frequentes para o desenvolvimento da propriedade e aumento da produção. Ressaltam, no entanto, que os investimentos em novos equipamentos são altos, mas que a praticidade e a qualidade trazidas pela modernização compensam.

Julgam assim que a atividade desenvolvida é viável, mas que os custos de produção estão cada vez mais elevados. Isso faz com que nem sempre sobrem recursos suficientes para os investimentos necessários, tendo que recorrer a financiamentos ou cortar gastos menos urgentes.

5.7.2 Quais as principais vantagens e desvantagens da atividade leiteira quanto a finanças e produção, em comparação às demais atividades rurais?

Com este questionamento, pretendeu-se reconhecer fatores que facilitam e dificultam a manutenção da atividade leiteira, quando comparada a outras atividades rurais. O objetivo é verificar o que é bom e ruim, visando encontrar soluções para questões problemáticas em relação à gestão financeira e produtiva.

Elencaram como vantagens financeiras a autonomia na gestão de recursos da propriedade (já que são proprietários do negócio), a grande disponibilidade de crédito barato para investimentos na atividade e a entrada constante de receitas, já que o volume de produção é relativamente constante, e o pagamento da cooperativa

pela produção recolhida ocorre mensalmente. Já como desvantagens, citam a necessidade constante e crescente de investimentos na modernização da propriedade, e a elevação frequente dos custos de produção. Isso é percebido pelos produtores devido às sobras de recursos serem cada vez menores.

Em relação à produção, os entrevistados queixaram-se da exigência constante por qualidade na produção, que muitas vezes demanda muito tempo e custos, em virtude dos procedimentos necessários para alcançar os parâmetros exigidos. Já em contrapartida, foi citada como vantagem a assistência constante de profissionais (técnicos da cooperativa, veterinários, inseminador e técnico agropecuário especializado em nutrição animal), que representam para os proprietários uma estrutura adequada para sanar problemas produtivos da atividade leiteira. Eles reconhecem que, com relação a questões produtivas, a cooperativa e os demais profissionais autônomos que atendem a propriedade estão bem preparados, o que proporciona certa sensação de segurança.

5.7.3 Quais as principais deficiências que você reconhece na propriedade com relação às finanças? E com relação à produção?

Pretende-se com esta pergunta, saber quais as carências que os proprietários reconhecem na propriedade rural com relação à gestão financeira e produtiva.

Relataram que apesar de controlarem ao máximo os gastos da atividade, nem sempre o saldo de recursos é positivo no final de cada mês. Afirmam também em relação às finanças, que em um âmbito geral, a propriedade rural não possui recursos disponíveis para realizar investimentos em máquinas e equipamentos novos, necessitando normalmente recorrer a financiamentos em instituições financeiras. As parcelas destes financiamentos também são o destino de boa parte das receitas obtidas pela atividade leiteira. Os proprietários de maior idade, afirmaram ter a expectativa de que um de seus filhos assumira o controle das finanças da propriedade, já que reconhecem não ter muito estudo e assim não conseguem desempenhar a gestão financeira de forma adequada.

Sobre as questões produtivas, os proprietários explicaram que há diversos profissionais que atendem a propriedade, e que as informações disponibilizadas pelos mesmos sobre indicadores da produção e dos animais costumam ser bem aproveitados. Mas quando questionados sobre como é realizado o acompanhamento histórico de evolução destes indicadores, os entrevistados reconheceram que ele não ocorre, sendo levado em conta apenas o último resultado obtido. Justificaram o não acompanhamento afirmando que “o importante é saber como a propriedade está hoje, e não no passado”.

5.7.4 Quais as ferramentas utilizadas para controlar e monitorar as finanças e a produtividade da propriedade rural?

O objetivo neste questionamento foi de listar as ferramentas utilizadas pelos produtores rurais, para controlar as finanças e as questões produtivas. A intenção é de analisar estas ferramentas, e se possível, sugerir alterações que permitam torná-las mais eficientes ou propor a substituição destas por outras mais adequadas.

Assim, referindo-se a gestão financeira, os produtores explicaram que os controles são realizados basicamente com base nos cheques pré-datados emitidos, e pela conferência dos extratos bancários. Questionados sobre como são controlados os compromissos futuros, como é o caso de parcelas de financiamentos, informaram que acompanham as datas de vencimento pelos contratos, e quando o dia se aproxima, dirigem-se até a instituição financeira para obter o valor exato da parcela. No entanto, costumam prover recursos financeiros de forma ligeiramente antecipada, com base em um valor considerado próximo ao da prestação.

Quando querem ou necessitam conhecer o valor aproximado de algum insumo ou despesa específicos de algum mês, utilizam as notas fiscais, recibos ou cheques emitidos para apurar a soma total. Em relação ao acompanhamento de algum profissional da área contábil na gestão financeira da propriedade, os

entrevistados afirmaram que no momento julgam não ser necessária a contratação de alguém para esta finalidade.

Com relação ao controle dos fatores produtivos, explicaram que mantêm um controle bastante completo do seu ponto de vista. Relacionaram assim uma planilha em papel (ANEXO A), onde é registrado o volume total diário de leite produzido, e na qual se baseiam para monitorar a evolução da quantidade produzida ao longo dos meses do ano. Além disso, citaram e mostraram um fichário, que contém fichas de registro dos animais de forma individualizada (ANEXO B). Por estas fichas, os produtores acompanham o histórico de vida dos animais, tomando decisões sobre inseminação e descarte dos mesmos. Quando necessitam atualizar ou consultar os dados de algum animal específico, primeiramente precisam localizar a sua folha de cadastro.

5.7.5 Como é apurado e tratado o lucro da atividade leiteira?

Neste momento objetivou-se esclarecer a metodologia empregada pelos proprietários para determinar o lucro da propriedade, bem como a destinação do mesmo.

Verificou-se por meio dos relatos, que a apuração do lucro ocorre no momento em que recebem o pagamento pela produção do mês anterior, o que ocorre normalmente entre os dias 7 e 15 do mês. Este é o período estabelecido pela cooperativa para depositar o dinheiro aos seus produtores associados. Deste valor, a cooperativa desconta os insumos adquiridos pelo produtor de forma consignada, creditando em conta apenas o valor restante. Neste momento, as demais contas pendentes são pagas, sendo que o saldo remanescente é considerado o lucro da atividade no mês. Desta forma, os proprietários afirmam que há meses em que o negócio apresenta lucro (período abrangido normalmente entre os meses de maio a novembro) e meses em que apresenta prejuízo.

5.7.6 Como ocorre a separação entre o caixa para gastos da propriedade rural e para gastos pessoais da família?

Esta pergunta teve a finalidade de descobrir se ocorre distinção, entre os recursos destinados à atividade produtiva leiteira, e os gastos de cunho pessoal da família. E se a separação acontece, com base em quais critérios é executada.

Afirmam os entrevistados que os gastos pessoais da família não são separados das contas da propriedade. Complementam dizendo que possuem contas em mais de um estabelecimento bancário, mas que os recursos disponíveis nas mesmas são utilizados conforme há necessidade, independentemente da natureza do valor a ser pago.

Contudo, declaram ter ciência da importância de fazer esta separação, já que facilitaria a apuração do retorno financeiro real que a propriedade gera. Novamente a expectativa pela execução de tal tarefa recaiu sobre um dos filhos, cujos pais julgam possuir mais conhecimento para executar a tarefa.

5.7.7 Como são controlados os compromissos financeiros decorrentes de financiamentos?

Quando se buscam recursos em instituições financeiras, é necessário ficar atento aos prazos de reposição dos mesmos. Assim, questiona-se a forma como estes compromissos são controlados, bem como a forma de provisão do valor necessário para quitá-los.

Os produtores rurais mantêm em seu poder cópias dos contratos de financiamento, através dos quais monitoram as datas de vencimento. Relatam que quando contratam uma nova operação, cujas parcelas normalmente são anuais, procuram agendar os vencimentos para o período entre os meses de setembro a

novembro (com a finalidade de concentrar o período de pagamentos em épocas de maior lucratividade da atividade leiteira), mas isso nem sempre é possível.

Na prática, quando lembram que o vencimento de algum contrato se aproxima, dirigem-se até a instituição financeira e se informam sobre o valor atualizado da parcela a ser paga. Em seguida, no período que ainda resta para a data do pagamento, procuram providenciar o valor que falta. Explicam que normalmente possuem disponível boa parte do valor necessário, mas que algumas vezes precisam recorrer provisoriamente a créditos complementares junto a parentes ou as próprias instituições financeiras.

5.7.8 Como ocorre o processo de decisão para a realização de investimentos na propriedade?

Por meio desta pergunta, pretendeu-se tomar ciência sobre os critérios tomados por base no momento de decidir sobre a efetivação de investimentos na propriedade rural. E além dos critérios, saber quem interfere e como transcorre o processo de decisão.

Para decidir pela realização ou não de algum investimento na propriedade, seja pela aquisição de algo novo ou troca de alguma máquina ou equipamento que não serve mais, o grupo familiar toma a decisão em conjunto, discutindo a necessidade e o grau de urgência para a realização do investimento. Relatam que normalmente a demanda por novos investimentos surge pela necessidade de tornar mais prática a execução de alguma tarefa, ou agregar valor ao leite produzido na propriedade. Citaram como exemplo, a aquisição recente de uma nova máquina de ordenha, que trouxe mais agilidade para a realização da ordenha e agregou valor ao produto, já que a qualidade do leite melhorou e a cooperativa, como compensação, passou a pagar um valor adicional por este ganho de qualidade.

Quanto à provisão dos recursos para tais investimentos, os entrevistados afirmaram que a partir do momento em que percebem a necessidade de investir,

procuram reservar parte das receitas para este fim. Nem sempre, dependendo do valor demandado, é possível arcar com recursos próprios, recorrendo assim a financiamentos junto às instituições financeiras. Questionados sobre a manutenção de alguma reserva específica para este fim, responderam novamente que a reserva somente é providenciada, quando percebem a necessidade de efetivar alguma aquisição. Do contrário, os recursos são todos utilizados na manutenção da propriedade e com gastos pessoais da família.

5.7.9 Como é tratada a questão da qualidade da produção leiteira?

Realizou-se este questionamento com o objetivo de conferir o tratamento dispendido, e o grau de importância que a questão da qualidade do leite possui na percepção dos produtores rurais.

Os integrantes da família responderam que a qualidade do leite é algo muito prezado atualmente, já que trata-se de uma exigência da cooperativa que recolhe a produção, e também de diversos órgãos governamentais que regulam a atividade. Além disso, manter um bom nível de qualidade também foi considerado importante para alcançar bons preços, tendo em vista que boa parte da remuneração baseia-se em critérios qualitativos do produto, monitorados por meio da análise de amostra coletadas pela indústria no próprio estabelecimento rural.

Os produtores afirmam investir constantemente em técnicas e equipamentos modernos, que garantam uma boa qualidade ao leite. Para auxiliar no monitoramento, estão contratados profissionais das áreas de veterinária e nutrição, que acompanham a saúde e a alimentação dos animais, com o intuito de atingir níveis adequados de qualidade leiteira.

5.7.10 Como é tratada a questão da sucessão familiar na propriedade rural?

Esta indagação possui relação com as perspectivas futuras para com a continuidade do negócio. Neste sentido, procurou-se conhecer a percepção dos pais e do filho, em relação ao tema da sucessão familiar no meio rural.

Primeiramente, os pais questionados sobre o assunto, responderam de forma consensual que se preocupam com a questão, e que incentivam os filhos a continuarem a atividade no futuro. Afirmaram ter a perspectiva de que um dos filhos assumira as atividades produtivas, e o outro, as tarefas financeiras da propriedade. Para tanto, dizem que costumam levar em conta a opinião dos filhos, quando é necessário tomar decisões importantes sobre os rumos do negócio, consultando-os sempre que possível. Para eles, a perspectiva de haver uma sucessão é o motivo pelo qual investem constantemente em modernização, com o intuito de motivar a nova geração, e para não deixar a propriedade estagnada no tempo.

Perguntou-se na sequência a visão do filho sobre o assunto, que disse considerar o incentivo dos pais algo muito importante e relevante no momento em que optou por seguir a profissão dos mesmos. Assegurou também que não se arrepende de ter seguido este caminho, e que pretende sim continuar na propriedade, mas atuando principalmente nas tarefas produtivas, já que não se interessa pela gestão financeira. Finalizou contando que se inscreveu e participa dos encontros mensais de um programa de sucessão familiar, elaborado pela cooperativa da qual é associado, com o intuito de incentivar a permanência do jovem no campo.

5.7.11 Interpretação dos dados das respostas do grupo familiar

Em um âmbito geral, verificou-se que a gestão financeira e produtiva da propriedade rural não foi muito bem planejada e estruturada, o que abre margem a distorções na interpretação das finanças e na real situação dos níveis de produção.

Especificamente em relação ao tema das finanças, percebe-se que as ferramentas utilizadas são falhas, já que não permitem sequer o cálculo de indicadores essenciais ao negócio, como por exemplo, a sua rentabilidade e o seu lucro. A provisão das necessidades de caixa futuro também não existe, já que os recursos são providenciados conforme surgem demandas, o que põem em risco a capacidade de honrar com todos os compromissos assumidos no prazo estipulado. Em uma atividade que demanda um volume constante e considerável de investimentos, uma eventual situação de inadimplência pode acarretar em perda dos limites de crédito, comprometendo a disponibilidade de recursos no futuro. Ao considerar todas estas carências, ficou clara a não adoção de um fluxo de caixa, ferramenta esta tão essencial aos mais variados negócios presentes na economia.

Tratando-se da questão produtiva, o cenário encontrado não é muito distinto da situação das finanças. Neste quesito, embora haja algumas ferramentas sendo utilizadas, devido à forma como foram estruturadas ou são tratadas, estas não permitem a realização de um controle eficiente e completo dos fatores relacionados à produção leiteira. Assim, não é prático e confiável realizar comparações com base nos registros coletados.

Ainda com relação às ferramentas de controle, cabe frisar que o acompanhamento qualitativo do leite também apresenta sérias carências. Isso se deve principalmente ao descaso com relação à evolução histórica dos indicadores de qualidade, já que é levado em conta apenas o resultado obtido no mês corrente. O acompanhamento das oscilações dos indicadores é importante para saber se as providências tomadas para melhorá-los estão surtindo efeito. Além disso, permite perceber tendências sazonais, podendo o produtor executar ações preventivas, com vistas a amenizar eventuais períodos mais críticos (como é o caso da mudança de alimentação do animal, que segundo o técnico agropecuário especializado em nutrição animal entrevistado, influencia diretamente a qualidade do leite produzido).

Outro ponto que demanda especial atenção, refere-se à indistinção entre as finanças pessoais e da propriedade rural. Como mencionado, os proprietários não possuem nenhum critério específico para limitar as despesas pessoais, o que acarreta em outro problema para com a gestão financeira. Como não há um teto

máximo, os gastos pessoais podem tornar-se desproporcionais a real capacidade da propriedade de gerar lucros, comprometendo a sustentabilidade do negócio.

Por último, comenta-se o tema da sucessão familiar. Neste ponto, verificou-se que os integrantes do grupo familiar estão bastante cientes da importância que esta questão apresenta para o futuro das atividades no campo. Desta forma, entende-se que estão sendo tomadas providências cabíveis, já que os pais incentivam e consideram a opinião do filho, e este por sua vez, está se qualificando para dar continuidade ao empreendimento construído por eles.

5.8 Sugestões de melhoria

Considerando todos os dados coletados por meio da análise documental, referencial teórico, entrevistas aplicadas e pela observação da estrutura da propriedade, torna-se importante neste momento propor mudanças que permitam à propriedade rural desenvolver-se de forma mais rápida e segura. Neste sentido, e com o intuito de alcançar os objetivos propostos para este trabalho de pesquisa, elaboraram-se diversas sugestões de melhoria para a gestão financeira e produtiva da propriedade.

5.8.1 Sugestões para a gestão financeira

Com vistas à importância de manter-se uma boa saúde financeira como fator de sucesso para um empreendimento, elaborou-se uma série de sugestões de melhoria para a propriedade rural com relação a este tema. As sugestões elencadas a seguir, baseiam-se fundamentalmente no referencial teórico levantado, na análise de documentos, e nas entrevistas com o contador e o grupo familiar que administra a propriedade.

Quadro 1 – Resumo das principais sugestões de melhoria para a gestão financeira da propriedade rural

SUGESTÕES	AÇÕES A SEREM EXECUTADAS	BENEFÍCIOS
Adotar a ferramenta fluxo de caixa.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do fluxo de caixa; - Registro formal das disponibilidades e necessidades futuras de recursos financeiros do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de gastos; - Manutenção de um nível seguro de recursos para a honra dos compromissos financeiros; - Planejamento mais seguro em novos investimentos.
Elaborar e manter um livro caixa.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro formal das receitas, custos e despesas da propriedade; - Organização dos documentos fiscais (notas fiscais e recibos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização; - Facilidade e credibilidade na apuração do lucro da atividade; - Adequação à questão tributária (imposto de renda); - Facilidade para comprovação de renda.
Separar as finanças da atividade agropecuária, das finanças pessoais da família.	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um caixa para cada finalidade; - Utilizar contas bancárias e talões de cheques distintos; - Estabelecer um valor fixo para retirada mensal, a título de remuneração para a família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da interferência de questões pessoais no desempenho e situação financeira da propriedade; - Maior facilidade na apuração do lucro; - Possibilidade de mensurar o real lucro da atividade; - Respeito às demandas sazonais do fluxo de caixa da propriedade.
Realizar o controle de custos.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar os principais custos da atividade leiteira; - Por meio de uma planilha ou sistema eletrônico, mensurar os valores e o grau de participação de cada custo; - Efetuar atualização frequente dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos fatores que interferem no custo da atividade leiteira; - Possibilidade de apurar a rentabilidade da atividade; - Facilidade para identificar e substituir fatores onerosos.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2014).

Primeiramente, apresenta-se um quadro resumo com as principais sugestões de melhoria abordadas para a área de finanças, indicando as ações a serem executadas e os benefícios obtidos com as mesmas, o que pode ser observado através do Quadro 1.

Como primeira mudança a ser realizada na gestão financeira, sugere-se a adoção de um sistema de fluxo de caixa. Tal ferramenta implicaria em um controle maior do fluxo de recursos financeiros na propriedade, mantendo registros formais dos compromissos assumidos e das receitas esperadas. Como benefícios imediatos, tal mudança implicaria em uma maior segurança das finanças da propriedade, já que seria possível prever com um alto grau de confiabilidade, todos os compromissos financeiros a serem honrados em períodos futuros, criando um planejamento conforme a previsão de receitas. Incluem estes compromissos as compras de insumos à prazo e as suas demandas de reposição futuras, as parcelas de financiamentos com instituições financeiras e a previsão de demandas futuras com novos investimentos.

Neste sentido, para facilitar a implantação da sugestão anterior, propõe-se analisar a possibilidade de adotar o sistema ControlMilk, que está sendo desenvolvido em parceria pela Cooperativa Languiru, que recebe a produção de leite da propriedade. Existem hoje no mercado inúmeros sistemas disponíveis para a atividade rural, bastando apenas que o produtor conheça as suas demandas e escolha um que melhor se adeque a elas. A adoção de um sistema informatizado traz maior praticidade e agilidade às tarefas da gestão da propriedade, além de fornecer segurança e credibilidade às informações geradas por meio dele.

Ainda para complementar a questão anterior, aconselha-se ao produtor a realização de algum curso de informática, com vistas à correta operacionalização do sistema a ser adotado. Tendo em vista a perspectiva de sucessão familiar, propõe-se que o filho de 21 anos de idade assuma tal tarefa, já que em geral os jovens apresentam maior familiaridade e menor resistência com relação à utilização de computadores.

Junto com a adoção do fluxo de caixa, aconselha-se que também seja mantido um livro caixa para a atividade, objetivando o registro, a organização e a contabilização das receitas e gastos ocorridos no empreendimento rural. Estão disponíveis mais uma vez, diversos sistemas informatizados que contemplam esta ferramenta, além de poderem ser empregadas até mesmo simples planilhas eletrônicas para a realização da tarefa. Para que a escrituração ocorra da maneira correta, é necessário obter documentos fiscais legalmente válidos de todas as transações financeiras, tais como notas fiscais e recibos. Como benefício, o livro caixa auxilia na organização dos documentos fiscais que comprovam as transações financeiras da atividade e na adequação à questão tributária, principalmente no que diz respeito ao imposto de renda. Além disso, traz uma maior facilidade para apuração dos lucros da atividade agropecuária, já que os dados estão devidamente registrados e organizados.

Especificamente para a questão tributária, orienta-se a contratação e o acompanhamento de um profissional da área, que pode ser um contador. Tal acompanhamento é importante para que a tarefa seja conduzida da forma correta, já que erros nesta área podem implicar em multas e prejuízos financeiros consideráveis para os proprietários do empreendimento rural. Como complemento a esta questão e ao livro caixa, propõe-se a organização dos documentos fiscais por ordem de data, em arquivos específicos para cada ano, o que facilita a eventual necessidade de tirar dúvidas ou localizar algum documento específico. É importante também separá-los daqueles que se referem aos gastos pessoais da família.

Recomenda-se também a distinção entre o caixa da propriedade e o caixa utilizado para as despesas pessoais da família, para que a propriedade apresente mais autonomia e controle em suas finanças. Ao misturar os gastos pessoais com os da propriedade, há um risco muito grande de comprometer-se a sustentabilidade do negócio, já que os mesmos podem tornar-se exagerados por não haver uma limitação. Como consequência, podem faltar recursos no caixa para honrar compromissos futuros do empreendimento. Desta forma, propõe-se a criação de uma conta bancária específica para cada finalidade. A que for destinada à propriedade, deverá ser utilizada para receber todas as receitas provenientes da atividade agropecuária, assim como suprir todos os seus compromissos financeiros.

Já na conta destinada às finanças pessoais da família, deverá ser creditada mensalmente uma parcela preestabelecida dos recursos da atividade, a título de remuneração, destinada a suprir todos os gastos pessoais da família. O ideal é que cada membro do grupo familiar receba separadamente a sua parcela correspondente destes recursos, utilizando-a como quiser.

Considerando ainda a importância da gestão de custos em um negócio, o que também abrange a atividade rural, indica-se a realização do cálculo e monitoramento constante dos custos de produção leiteira. Para tal, podem adotar-se planilhas eletrônicas, que receberiam o registro de todos os custos envolvidos na atividade, e com possibilidade de atualização dos referidos valores. Dessa forma, seria possível acompanhar diversos indicadores financeiros, como o custo do litro de leite produzido, a margem de lucro bruto e a influência da variação dos preços dos insumos no retorno financeiro da atividade. Com este acompanhamento, seria possível ainda calcular o custo correto das lavouras, passando a conhecer assim o custo dos estoques de insumos empregados na alimentação dos animais, como é o caso do milho e da soja utilizados na fabricação da ração dos animais. Caso o preço de mercado esteja favorável, é mais vantajoso comprar os insumos do que produzi-los.

É aconselhável também adotar uma sistemática padronizada para a apuração do resultado da atividade rural. O ideal é estipular um dia fixo no mês para a sua apuração. Como a receita é conhecida apenas no momento em que a cooperativa faz o pagamento da produção, o que ocorre entre os dias 7 e 15 do mês, sugere-se o dia 20 para a realização da tarefa, já que até esta data já foi paga a maioria dos compromissos financeiros da propriedade. A determinação de um padrão para a apuração dos resultados reduz o risco de ocorrerem distorções no mesmo, já que colabora para manter a organização e a padronização das finanças.

Comenta-se ainda a questão dos investimentos realizados no empreendimento rural. É necessário que haja planejamento prévio, reduzindo o risco de ocorrer insucesso. Para tal, propõe-se a adoção de algumas medidas, como projetar os investimentos necessários para os próximos anos, mesmo que ainda não representem uma necessidade imediata. Assim, podem prover reservas com vistas a

arcar com os gastos destes investimentos, além dos gastos para substituição de máquinas e equipamentos obsoletos. A constituição de tais reservas pode concentrar-se nos períodos sazonais em que costuma haver maior retorno econômico (maio a novembro). Recomenda-se ainda, consultar a cooperativa com relação às perspectivas para a atividade leiteira antes de realizar investimentos de valor elevado, tendo em vista a necessidade de reduzir ao máximo os riscos, e certificar-se que o investimento terá o retorno esperado.

Em relação ao preço do leite, indica-se consultar frequentemente a cooperativa, com relação aos fatores que podem melhorar o preço pago pelo litro, já que a cooperativa adota uma política de pagamento baseada também na qualidade do produto. Além disso, aconselha-se o acompanhamento das tendências projetadas para o preço do leite através do CONSELEITE – RS. Isso colabora para manter um fluxo de caixa mais preciso, já que o preço interfere diretamente no total de receitas obtidas com a atividade. Faz-se interessante também manter um registro histórico dos preços praticado pela cooperativa, monitorando períodos de elevação e de queda no preço, o que torna mais segura a projeção de receitas com base em tendências identificadas.

Por fim, com o intuito de facilitar a sucessão familiar, sugere-se que o jovem integrante do grupo familiar, continue frequentando os encontros do programa de sucessão familiar da cooperativa. Ele prepara o jovem para gerir as finanças da propriedade de maneira correta e eficiente, abordando os diversos fatores que influenciam a gestão eficiente das finanças do empreendimento rural. Aos pais, propõe-se que incentivem a participação do filho, e mostrem-se abertos a debater as melhorias propostas pelo mesmo.

5.8.2 Sugestões para a gestão produtiva

Gerir de forma eficiente a produtividade de um negócio é um ponto importante para o seu sucesso, e no caso de uma propriedade rural não é diferente. No caso do empreendimento em questão, tem-se a produção leiteira como sua principal

atividade fim. Buscou-se entender os principais fatores que a interferem, por meio das técnicas de pesquisa bibliográfica, observação e análise de documentos. Além destas, forneceram dados relevantes as entrevistas com o grupo familiar, e com os profissionais que atendem a propriedade. As informações reveladas fundamentaram algumas propostas de melhoria para a gestão produtiva, que são reveladas na sequência.

Para facilitar a compreensão das fundamentais ideias, elaborou-se o Quadro 2, que contempla as principais sugestões de melhoria para a gestão produtiva do empreendimento rural.

Com o intuito de melhorar o acompanhamento da produtividade total de leite da propriedade rural, sugere-se a alteração da tabela de controle da produção total (ANEXO A), que contempla apenas a data e o volume total comercializado. Percebe-se a necessidade de incluir informações complementares, as quais seriam o número de animais em lactação, o volume de leite não comercializado e o número de animais que produziram leite impróprio para comercialização. Tais dados fazem-se necessários para que possam ser geradas informações úteis, como a produtividade média diária por animal e a variação sazonal de animais em lactação. Além disso, a contabilização do leite impróprio permite a criação e o monitoramento de um indicador de descarte, que serviria para alertar o produtor caso a proporção de leite descartado aumentasse ao longo do tempo. Todo este acompanhamento, para que se torne viável e prático, deve ser mantido em meio digital. No entanto, conhecendo a realidade da propriedade, sabe-se que há pouca familiarização dos proprietários com a informática. Assim o ideal seria manter um controle em meio físico, que fosse transcrito para o meio digital semanalmente, momento no qual seriam analisados os dados coletados. Cabe ressaltar que segundo o gestor da cooperativa, o ideal é que cada vaca produza 25 litros de leite por dia, pois do contrário ela estará aquém do necessário para ser considerada economicamente sustentável.

Quadro 2 – Resumo das principais sugestões de melhoria para a gestão produtiva da propriedade rural

SUGESTÕES	AÇÕES A SEREM EXECUTADAS	BENEFÍCIOS
Ajustar o controle da produção total.	<ul style="list-style-type: none"> - Contemplar dados como número de animais ordenhados e o volume de leite não comercializado; - Informatizar a ferramenta de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informações mais confiáveis sobre os índices de produtividade leiteira da propriedade; - Facilidade no aproveitamento dos dados, quando em meio digital;
Realizar o controle individualizado de produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> - Coletar semanalmente a produção individual de cada vaca; - Manter os registros em sistema informatizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de identificar e eliminar animais de baixa produção; - Capacidade de identificar animais que apesentem queda de rendimento, visando trata-los.
Informatizar o controle dos partos.	<ul style="list-style-type: none"> - Criar ferramenta informatizada para registro e controle dos partos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de indicadores de natalidade e inseminação; - Acompanhamento ágil e confiável em datas previstas para partos; - Previsão de sazonalidades em função do período de secagem dos animais (60 dias antes do parto);
Criação de lotes de animais de acordo com a produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> - Segregar animais de alta e de baixa produção; - Adotar dietas distintas para cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento no rendimento dos animais de alta produção; - Redução do volume de insumos para a alimentação; - Animais mais saudáveis devido às dietas adequadas às suas reais necessidades nutricionais.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho(2014).

Além do controle da produtividade geral, propõe-se ainda o acompanhamento da produtividade individualizada dos animais. Observando a propriedade, verificou-se que o equipamento de ordenha empregado realiza a medição da produção do

animal durante a ordenha, mas tal dado não é aproveitado. Sugere-se registrar tal informação a cada quatro dias, atribuindo a cada animal a produção de leite correspondente nas duas lactações diárias. Assim seria possível identificar animais com baixo rendimento, retirando-os do plantel e substituindo por outros com maior produtividade. Além disso, por meio do acompanhamento histórico, seria possível verificar a redução do desempenho produtivo de determinado animal, tratando-o quando for viável. Cabe ressaltar que a coleta diária dos dados, ao menos em um primeiro momento, seria algo inviável, tendo em vista a pouca familiaridade dos proprietários com o sistema e o tempo necessário para a execução da tarefa. Se julgarem interessante e compensador o registro diário da produção, podem com o tempo reduzir o espaço entre as coletas, o que tornaria as informações ainda mais confiáveis.

Com a produtividade individual registrada, torna-se possível a segregação do plantel em lotes de acordo com a sua produtividade, conforme julga interessante o técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade. Para ele, isso permitiria criar uma dieta adequada para cada grupo, suprimindo as carências nutricionais dos animais de acordo com o seu volume de produção. Para ele, animais que produzem mais, necessitam de mais nutrientes, e animais que produzem menos, demandam menos alimento. Assim, se não há uma separação, todos os animais consomem volumes parecidos de alimento, independentemente do volume de leite que irão produzir. Conforme o entrevistado, os principais benefícios percebidos com a separação em lotes são a redução da quantidade de alimento consumido, a manutenção ou melhora do volume de leite produzido, e a melhora na saúde do plantel. Desta maneira, sugere-se a criação de dois lotes, que passariam ter um acompanhamento distinto por parte do profissional de nutrição animal.

Recomenda-se também o registro da dieta alimentar dos animais, abrangendo as informações de tipo e volume de insumo empregado. Tal controle também deve ser mantido em meio digital, para possibilitar a atualização em função de mudanças na dieta, e para que os dados possam ser comparados com a variação de produtividade diária e da qualidade do leite. Assim, o produtor poderá perceber o efeito de cada dieta ou insumo no rendimento produtivo do plantel,

escolhendo assim alimentos que representem a melhor relação entre custo e benefício.

Mostra-se interessante também a informatização do registro e controle de inseminações e partos dos animais (ANEXO B), com o intuito de melhor aproveitar os dados coletados. Neste sentido, sugere-se a adoção de um sistema ou a elaboração de uma planilha eletrônica que desempenhe tal função, fornecendo de maneira ágil diversas informações que atualmente necessitam ser coletadas manualmente, analisando a ficha de cada animal individualmente. Seriam levantados rapidamente, por exemplo, os animais em véspera de parto ou em época de secagem. Os dados passariam ainda a ser tratados de maneira estatística, revelando indicadores de natalidade e de efetividade da inseminação artificial.

Com relação à saúde dos animais, segue-se a orientação dos profissionais entrevistados, especialmente o veterinário, indicando manter as instalações limpas para evitar doenças, e adequadas para dar conforto ao animal, para que ele produza mais e sofra menos com diversos problemas, como a mastite, problemas de casco e estresse. O ideal é trabalhar com a prevenção, e não apenas com o tratamento das doenças já instaladas, já que a vantagem da prevenção está justamente no fato do problema não estar ocorrendo, e o animal poder produzir normalmente.

Indica-se ainda, visando principalmente o acompanhamento dos indicadores de qualidade, o registro dos índices fornecidos tanto pela cooperativa como pelos técnicos que atendem a propriedade. Como foi observado durante o trabalho, a qualidade vem tomando um grau de importância cada vez maior no setor leiteiro, devendo ser monitorada de forma cada vez mais próxima. Considerando que diversos dados sobre este fator são disponibilizados mensalmente em relatórios, propõe-se aos proprietários do estabelecimento rural, que registrem estes dados, com o intuito de manter um acompanhamento histórico. Assim, estes dados poderiam ser comparados com o histórico da dieta alimentar dos animais, identificando fatores que influenciem de maneira favorável ou negativa na qualidade do leite produzido. Isso permitiria a adequação da alimentação aos padrões que garantam uma maior qualidade do leite produzido. Alguns dos fatores de qualidade são a contagem bacteriana, CCS e nível de sólidos no leite (gordura e proteína).

5.8.3 Demais considerações

Tendo em vista o grande número de propostas de melhoria expostas, é importante salientar que a adoção das mesmas deve ocorrer pouco a pouco. Isso para não acabar criando uma sobrecarga de informações, e uma mudança muito brusca de hábitos, desmotivando assim o produtor para a adoção das novas práticas de gestão.

O acompanhamento de profissionais, seja da área financeira ou produtiva, também é crucial para esta nova forma de gestão da propriedade. Muitas dúvidas e dificuldades podem surgir na implantação das melhorias propostas, e o suporte destes profissionais, além de trazer informações técnicas, é fundamental para que o grupo familiar não desista desta nova fase na gestão produtiva e financeira do seu negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo debater a questão da gestão financeira e produtiva em um empreendimento rural, localizado na cidade de Teutônia – RS. Foi preciso buscar informações em diversas fontes de pesquisa, visando a pluralidade de opiniões sobre o tema e a credibilidade das informações trazidas no texto.

A atividade rural possui grande importância no contexto econômico do Brasil, o que pôde ser observado também pela abundante oferta de crédito para o financiamento da atividade. No entanto, constatou-se que no caso do empreendimento objeto desta pesquisa, há uma estrutura deficitária empregada no controle das finanças e da produção, o que confere uma grande desvantagem com relação a sua gestão. Agrava ainda a situação, o fato da atividade leiteira estar sujeita a diversos fatores relativamente instáveis, como é o caso do preço do leite e do custo dos insumos empregados na alimentação do plantel.

Ao analisar as entrevistas, percebeu-se o consenso de que a qualidade é fator chave para o sucesso na atividade leiteira, revelando-se num requisito cada vez mais exigido do produtor. Desta forma, concordam os autores citados neste trabalho, ao afirmar que o consumidor se preocupa com os efeitos que os produtos consumidos trazem para a sua saúde, o efeito que causa sobre o meio ambiente e o bem-estar dos animais empregados na atividade.

Já em relação à gestão financeira, constatou-se que a propriedade rural carece de ferramentas eficazes e eficientes, que permitam a obter um maior controle e segurança em relação a suas finanças. Para os autores consultados na elaboração deste trabalho, o gestor precisa ter informações precisas e em tempo hábil, o que possibilita a ele tomar decisões ágeis e com maior probabilidade de acerto.

Verificou-se, em um contexto geral, que a propriedade necessita gerir de maneira correta e útil as informações que influenciam as áreas de produção e de finanças, o que pode ser amenizado consideravelmente com a informatização das ferramentas utilizadas, permitindo a elaboração e o acompanhamento frequente de indicadores. Sabe-se das dificuldades e resistências em relação ao uso da informática no meio rural, mas esta é uma realidade à qual o setor precisa se familiarizar.

Uma grande saída para esta questão pode ser o movimento de sucessão familiar no campo, onde o ingresso de jovens na execução das atividades pode mudar este cenário, o que é o caso da propriedade rural analisada nesta pesquisa. Estes indivíduos normalmente são muito mais familiarizados com as novas tecnologias, e possuem muito mais propensão em incorpora-las na rotina diária do empreendimento.

Apesar das carências observadas na gestão da propriedade, percebe-se um cenário favorável para a mesma em função do bom momento vivido pela atividade leiteira. Cabe ao produtor saber aproveitar esta oportunidade, transformando estas boas perspectivas em realidade. Verifica-se que o produtor está ainda bastante focado na execução das tarefas relacionadas à produção de leite propriamente dita, esquecendo-se que o sucesso do seu empreendimento pode estar justamente na realização de uma gestão correta das finanças e da produção.

Acredita-se que o objetivo geral do presente trabalho, de realizar um diagnóstico da gestão financeira e produtiva do empreendimento rural da família Frühauf, foi alcançado. Atribui-se isto ao fato de que as questões relativas a esta gestão foram devidamente exploradas, analisadas e reformuladas, permitindo ao

grupo familiar uma oportunidade de desenvolver todas as potencialidades do empreendimento que exploram.

Percebendo que o tema abordado foi bastante explorado, mas jamais esgotado, sugerem-se propostas para pesquisas futuras. Uma possibilidade seria a exploração da questão tributária relacionada á atividade rural, principalmente no que diz respeito ao imposto de renda. Percebeu-se durante a aplicação da pesquisa que, apesar de importante, a questão ainda é pouco difundida no campo. Outro tema que poderia tornar-se objeto de pesquisas futuras é a qualidade do leite, que durante esta pesquisa foi citado frequentemente durante as entrevistas.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade no negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Jalcione. **A modernização da agricultura**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.
- ANTUNES, Luciano Medici; REIS, Leandro Reneu; FLORES, Aécio Witchs. **Projetos e orçamentação agropecuária**. Guaíba: Agropecuária, 2001.
- BARROS, Adil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BATALHA, Mário Otávio, et. al. **Gestão agroindustrial: GEPAl: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de custos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARMELO, Monte; HUPPERT, Milton. **Administração contábil e financeira na pequena empresa brasileira**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.
- CEPEA. PIB do agronegócio – dados de 1994 a 2011. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 3 set. 2013.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; NEVES, Marcos Fava. **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

CONTADOR, José Carlos. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2010.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DÜRR, João Walter; CARVALHO, Marcelo Pereira de; SANTOS, Marcos Veiga dos. **O compromisso com a qualidade do leite no Brasil**. Passo Fundo: UPF, 2004.

FAO BRASIL. FAO anuncia que 2014 será o ano internacional da agricultura familiar. **ONU Brasil: Nações Unidas no Brasil**, Rio de Janeiro, 25 mar. 2013. Disponível em: < <http://www.onu.org.br/fao-anuncia-que-2014-sera-o-ano-internacional-da-agricultura-familiar/>>. Acesso em: 3 set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

IBGE. Censo agropecuário 2006: Brasil, grandes regiões e unidades da federação – segunda apuração. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/>>. Acesso em: 3 set. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Contabilidade da pecuária: manejo do gado, teoria contábil na pecuária, custo e coleta de dados, contabilidade (plano de contas e manualização), imposto de renda na agropecuária, pessoa física e jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, Marcos Fava; ZILBERSZTAJN, Decio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Programa Livro Caixa da Atividade Rural 2013**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/LivroCaixa/default.htm>>. Acesso em: 04 out. 2013.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão da produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

SAMPIERRI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Roni Antonio Garcia da. **Administração rural: teoria e prática**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WALCOFF, Philip. **MBA compacto, planejamento de negócios para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com o responsável pelo setor de leite da cooperativa

1 Quais as formas de orientação (financeiras e produtivas) que a cooperativa oferece para os produtores associados?

2 Como a cooperativa está se preparando para orientar seus produtores associados com relação à gestão financeira e produtiva?

3 Quais os tipos de assistência para a atividade leiteira que a cooperativa tem condições de disponibilizar ao produtor associado?

4 Há preocupação com relação a orientar para os novos investimentos realizados nas propriedades rurais? Como a cooperativa age nestes casos?

5 Quais os principais pontos críticos/problemas que você observa nas propriedades rurais com relação à gestão produtiva e financeira?

6 Há preocupação por parte da cooperativa, com a questão da sucessão familiar? Quais as ações que a cooperativa promove?

7 Quanto à política de preços do leite, leva-se em conta a viabilidade das propriedades rurais, ou é estabelecida exclusivamente com base nas demandas e restrições do mercado?

8 Como é tratada a questão da qualidade na produção leiteira? Há incentivos para os produtores que se preocupam com esta questão?

APÊNDICE B – Entrevista com o inseminador artificial que atende a propriedade

1 Quais os principais fatores que influenciam a fertilidade das vacas leiteiras?

2 Quais as soluções disponíveis para tratar a questão da infertilidade das vacas e novilhas?

3 Ocorre orientação ao produtor com relação às características da raça do sêmen que está sendo utilizado (indicado para produção de leite, carne, etc.)?

4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de fertilidade do plantel bovino leiteiro?

APÊNDICE C – Entrevista com o técnico agropecuário especializado em nutrição animal que atende a propriedade

1 Como é interpretada/aceita pelos pequenos produtores a questão da nutrição animal?

2 É realizada uma estimativa dos ganhos econômicos e produtivos que a adoção de uma dieta para o plantel leiteiro pode proporcionar e como os resultados são medidos?

3 Quais os fatores que influenciam a qualidade da alimentação do plantel bovino leiteiro?

4 Quais as suas sugestões práticas para que o produtor possa melhorar os índices de produtividade do plantel bovino leiteiro?

APÊNDICE D – Entrevista com o veterinário que atende a propriedade

1 Quais os principais problemas de saúde observados nos animais em propriedades leiteiras?

2 Como você percebe nas propriedades rurais a preocupação com a prevenção de doenças?

3 Quais os principais fatores que interferem na saúde do plantel bovino leiteiro, e conseqüentemente na produtividade leiteira?

4 É considerada a questão do custo/benefício no tratamento dos animais?

APÊNDICE E – Entrevista com um contabilista

1 Quais os tipos de serviços ou atividades que você desenvolve com relação à gestão financeira em propriedades rurais?

2 Quais as principais dificuldades e carências que você identifica nas propriedades rurais com relação à gestão financeira?

3 Como é interpretada a questão tributária pelos pequenos produtores rurais?

4 Você considera que as propriedades rurais em geral estão ou não preocupadas com a gestão formal de suas finanças?

5 Qual a sua percepção com relação ao planejamento de novos investimentos em propriedades rurais?

6 Quais as suas sugestões práticas para uma boa gestão financeira das propriedades rurais?

APÊNDICE F – Entrevista com o grupo familiar que atua na propriedade rural

1 Com relação à viabilidade da atividade leiteira, qual a sua perspectiva?

2 Quais as principais vantagens e desvantagens da atividade leiteira quanto a finanças e produção, em comparação às demais atividades rurais?

3 Quais as principais deficiências que você reconhece na propriedade com relação às finanças? E com relação à produção?

4 Quais as ferramentas utilizadas para controlar e monitorar as finanças e a produtividade da propriedade rural?

5 Como é apurado e tratado o lucro da atividade leiteira?

6 Como ocorre a separação entre o caixa para gastos da propriedade rural e para gastos pessoais da família?

7 Como são controlados os compromissos financeiros decorrentes de financiamentos?

8 Como ocorre o processo de decisão para a realização de investimentos na propriedade?

9 Como é tratada a questão da qualidade da produção leiteira?

10 Como é tratada a questão da sucessão familiar na propriedade rural?

ANEXOS

ANEXO A – Planilha de registro da produção diária de leite

LANGUIRU		COOPERATIVA LANGUIRU LTDA.										ANO <u>2013</u>	
Mês Dia	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
01	813	838	789	721	632	806	932	985	1066	1208	1089	1178	
02	583	752	760	748	617	828	967	1009	1021	1204	1054	1172	
03	894	766	794	724	633	744	961	966	1077	1180	1089	1232	
04	870	804	724	763	619	858	973	985	1010	1146	1109	1200	
05	887	754	740	736	604	840	970	961	1077	1154	1104	1216	
06	853	814	746	713	620	870	942	961	1119	1091	1048	1116	
07	814	838	727	710	614	873	910	1000	1197	1166	1101	1194	
08	922	797	785	724	629	873	903	1016	1034	1113	1119	1178	
09	856	844	712	719	636	850	920	1010	1119	1115	1119	1225	
10	873	806	798	672	663	874	917	931	1131	1068	1060	1253	
11	873	814	774	697	694	889	975	889	1078	1112	1092	1213	
12	850	858	808	666	724	879	925	950	1043	1101	1098	1230	
13	859	838	794	642	752	853	910	929	1087	1065	1145	1222	
14	879	828	780	674	752	810	932	941	1063	1068	1163	1267	
15	861	808	794	669	755	831	919	948	1094	1068	1127	1208	
16	804	754	734	682	720	812	951	925	1075	1068	1113	1200	
17	841	762	742	689	794	831	936	947	1060	998	1180	1195	
18	837	754	768	672	771	832	954	988	1059	1007	1152	1229	
19	828	797	774	700	806	855	917	1009	1074	1003	1213	1219	
20	804	753	763	721	771	810	935	1015	1098	1039	1153	1210	
21	823	757	791	694	777	829	891	1021	1109	1021	1155	1177	
22	847	838	743	698	816	847	939	1097	1069	983	1181	1086	
23	835	778	786	694	810	882	913	992	1084	972	1184	1118	
24	841	795	754	676	800	897	900	982	1124	951	1172	1203	
25	823	783	748	667	829	930	917	960	1187	1027	1184	1174	
26	837	787	762	683	817	883	936	949	1172	1056	1210	1172	
27	865	804	734	673	859	892	939	938	1177	1000	1189	1169	
28	858	910	733	647	879	827	970	982	1195	1087	1169	1090	
29	841		701	630	835	891	973	1010	1155	1109	1180	1057	
30	823		715	619	841	942	973	1007	1202	1109	1203	1034	
31	846		715	630	828		995	1063		1089		989	
PRODUÇÃO TOTAL	26437	22429	23438	20709	23046	25838	29098	30344	32970	32333	34056	36404	
PREÇO MEDIO								74					
CUSTO PRODUÇÃO							33						

ANEXO B – Planilha de registro das crias dos animais

Nome ou número da vaca: 1033 BR.

Nascimento: 19/2/08

Brinco: Branco

Mãe: 4163 Trilite

Mãe: 1679 Azul

Cria	Data inseminação	Touro	Dia previsto	Parto	Sexo
1	8/5/09	7856	14/2/10	14/2/10	M
2	24/3/10	8421	7/5/11	6/5/11	M
3	24/7/11	3510	2/5/12	20/4/12	F
4	21/6/12	3510	30/3/13	29/3/13	F
5	9/7/13	Barnete 0376	14/4/14		
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					