



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HABILITAÇÃO EM NEGÓCIOS AGROINDUSTRIAIS

**GESTÃO EM AGRONEGÓCIOS: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO  
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS DE  
SUINOCULTURA**

Jair de Almeida

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Negócios Agroindustriais, do Centro Universitário UNIVATES, para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Negócios Agroindustriais.

Orientador: Euclides Scheid

Lajeado, outubro de 2008.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço,

A Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais Arcirio e Jurema, que me ensinaram o valor da simplicidade, do caráter e da determinação.

A minha irmã Maristela, pelo apoio e incentivo para ingressar na universidade.

A minha namorada Josi, por estar sempre ao meu lado. Pelo apoio, incentivo, carinho e amor, em todos os momentos.

A todos os familiares, amigos e colegas de trabalho que contribuíram, acreditaram e compartilham comigo esta conquista.

Aos professores e colegas do curso, em especial ao orientador Euclides Scheid, pelo profissionalismo e auxílio na condução do trabalho.

Finalmente ao SICREDI, pelo incentivo e confiança por estar me oportunizando crescimento profissional e pessoal.



“A melhor maneira de  
prever o futuro é construí-lo”

Alvin Toffler

## RESUMO

O meio rural no Brasil, principalmente nos últimos anos, tem sofrido profundas transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas. Mesmo com essas mudanças, o agronegócio tem se tornado um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira. O desenvolvimento de qualquer setor da economia, em geral, e do agronegócio, em particular, especialmente em razão da sua complexidade, passa necessariamente pela capacitação das pessoas. É necessário que o produtor rural seja um bom gestor, controle custos, entenda sobre legislação, recursos humanos, meio ambiente e tecnologia, pois esse conjunto faz parte de uma boa gestão no campo. A partir destas considerações, esta pesquisa visa identificar o perfil dos suinocultores do município de Capitão e verificar o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão na sua atividade. Assim, esta pesquisa foi realizada através da aplicação de 88 questionários aos produtores rurais do município de Capitão, que se dedicam à criação de suínos nas diferentes fases da atividade. Analisados os resultados, chegou-se a conclusão que a grande maioria dos suinocultores de Capitão não conhece ferramentas de gestão, e dos que conhecem, poucos as utilizam em seus empreendimentos. Os resultados deste trabalho poderão servir de base aos órgãos competentes para desenvolver projetos, buscando a qualificação e a capacitação do produtor rural com o uso da tecnologia na gestão de sua propriedade.

**PALAVRAS CHAVE:** Agronegócio. Ferramentas de Gestão. Suinocultura.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faturamento anual da atividade.....	52
---	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tamanho da propriedade.....	48
TABELA 2 – Responsável pela propriedade.....	48
TABELA 3 – Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária.....	48
TABELA 4 – Distribuição dos participantes da pesquisa pela escolaridade.....	49
TABELA 5 – Tipo de produção.....	49
TABELA 6 – Empresa integradora.....	50
TABELA 7 – Quantidade de cabeças alojadas por lote.....	50
TABELA 8 – Quantidade de cabeças alojadas em relação à empresa integradora..	51
TABELA 9 – Faturamento anual da atividade em relação ao tipo de produção.....	52
TABELA 10 – Tempo na atividade.....	53
TABELA 11 – Curso técnico na área.....	53
TABELA 12 – Quantidade de mão-de-obra familiar na atividade.....	54
TABELA 13 – Quantidade de empregados na atividade.....	54
TABELA 14 – Forma de contratação dos empregados.....	55

TABELA 15 – Forma de pagamento dos salários dos empregados.....	55
TABELA 16 – Participação nos resultados dos empregados.....	55
TABELA 17 – Treinamento para os empregados.....	56
TABELA 18 – Conhecimento de alguma ferramenta de gestão.....	56
TABELA 19 – Itens que são controlados.....	57
TABELA 20 – Periodicidade das visitas técnicas.....	57
TABELA 21 – Existência de computador na propriedade.....	58
TABELA 22 – Utilização do computador na atividade.....	58
TABELA 23 – Acesso à internet.....	58
TABELA 24 – Sistema de alimentação automatizado.....	59
TABELA 25 – Sistema de armazenagem de dejetos.....	59
TABELA 26 – Existência de bebedouros ecológicos na granja.....	60
TABELA 27 – Projeto para construção de cisterna na granja.....	60
TABELA 28 – Planos para ampliar a atividade.....	60
TABELA 29 – Planos para ampliar a atividade em relação ao tipo de produção.....	61
TABELA 30 – Outras atividades além da suinocultura.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural
EMATER - RS	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FEE	Fundação de Economia e Estatística
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
TI	Tecnologia da Informação
UPL	Unidade Produtora de Leitões
UT	Unidade de Terminação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definição do problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Delimitação do estudo.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Justificativa e relevância do estudo.....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Planejamento organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Gestão de custos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Gestão de pessoas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Gestão de produção.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Gestão ambiental.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6 Tecnologia da informação.....</b>	<b>32</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Unidade de análise ou população.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Plano de coleta de dados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Tratamento dos dados.....</b>	<b>43</b>

3.5 Limitações do método.....	44
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....</b>	<b>45</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
5.1 Descrição dos dados coletados.....	47
5.2 Análise dos dados.....	62
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil vem crescendo quantitativa e qualitativamente, buscando não apenas o mercado nacional, mas também o mercado internacional. Com aumento da oferta de crédito para o setor, clima e terra apropriados, mão-de-obra disponível, o país detém vantagens comparativas em relação aos seus concorrentes, tornando os produtos brasileiros mundialmente competitivos.

Em 2007, as exportações do agronegócio totalizaram US\$ 58,415 bilhões, um crescimento de 18,2% em relação a 2006, respondendo por 36,4% das exportações totais do país. O superávit comercial do setor foi de US\$ 49,696 bilhões (Portal do Agronegócio).

Segundo Callado (2006), o bom desempenho do agronegócio brasileiro é resultado do aumento da produção e produtividade do setor agrícola e pecuário, com uso de tecnologias avançadas no desenvolvimento de culturas e manejo de lavouras. Grande parte dos pequenos municípios brasileiros tem sua economia alicerçada no agronegócio, mais um importante fator de desenvolvimento do país.

Para a economia do estado do Rio Grande do Sul o agronegócio é muito importante, a exemplo da atividade suinícola que em 2008 deve produzir cerca de 580 mil toneladas mantendo 10.000 produtores integrados às agroindústrias (Wagner, 2008).

A economia do município de Capitão é baseada na produção primária, onde se destacam a suinocultura e a avicultura, ambas desenvolvidas de forma integrada aos complexos agroindustriais com grande contribuição na geração de renda e desenvolvimento das pequenas propriedades rurais.

Em virtude do predomínio de pequenas propriedades e a necessidade dos produtores alcançarem níveis de produtividade cada vez maiores, torna-se necessário a adoção de práticas de gestão eficientes, com controle dos desperdícios e introdução das inovações tecnológicas.

Conforme Batalha (2001), o sistema de parcerias é bastante difundido no setor de aves e suínos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, através do comprometimento mútuo estabelecido entre produtores e frigoríficos.

No caso específico da suinocultura, a cadeia produtiva está colocada de forma integrada. A Agroindústria controla todas as etapas do processo produtivo, fornecendo todos os insumos necessários para a produção (animais, ração, medicamentos e assistência técnica), enquanto o integrado disponibiliza as instalações com água e luz, mão-de-obra e os equipamentos necessários à atividade. Após um período, que varia conforme a atividade integrada, o produtor recebe de acordo com sua eficiência e produtividade.

As grandes corporações mundiais do setor estão produzindo no país, devido às condições apresentadas para expansão da atividade. O pequeno produtor rural acaba fazendo parte desse processo e precisa se adequar com as exigências do mercado consumidor mundial. As margens do resultado são cada vez menores, em contra partida, a cobrança cada vez maior. Face ao exposto, o produtor recorre constantemente a instituições financeiras em busca de recursos para melhorias nas instalações e nos processos produtivos, mas não tem capacidade crítica para analisar a viabilidade do investimento.

Ferramentas gerenciais, que integrem a gestão administrativa com controles técnicos, são importantes para a competitividade do negócio, pois destacam os indicadores de desempenho, garantindo o sucesso e a sustentabilidade dos

pequenos empreendimentos rurais, os quais são de vital importância ao conglomerado agroindustrial do país (Santos e Marion, 1996).

Assim, o presente trabalho tem o propósito de descrever, levantar conhecimento e analisar práticas utilizadas ou não na gestão das propriedades rurais do município de Capitão.

### **1.1 Definição do Problema**

Diante do contexto apresentado, verifica-se a necessidade de uma gestão em nível de empresa rural. É preciso verificar se o investimento é viável, e qual sua capacidade de pagamento para não comprometer o futuro do produtor na atividade.

O pequeno produtor rural precisa entender que as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida, com a tecnologia, as informações estão disponíveis para todos ao mesmo tempo. Ele faz parte do processo como elemento fundamental, não podendo mais repassar as responsabilidades para terceiros, pois assume sérios riscos de ficar fora do processo produtivo.

A gestão se torna ainda mais importante no mundo globalizado de hoje, onde grandes empresas nacionais e internacionais dominam o segmento do agronegócio e se fortalecem perante seus concorrentes. Expandem seus negócios para todas as regiões do mundo, não existindo mais distância que não possa ser superada.

A consciência ambiental está pouco presente no meio rural, pois os produtores continuam utilizando práticas incorretas em relação ao meio ambiente. Uma tendência futura será a exclusão desses produtores do mercado, uma vez que aumenta a exigência da sociedade em relação à proteção do meio ambiente.

Atualmente, encontra-se tecnologia para auxiliar no gerenciamento e gestão das propriedades rurais, principalmente no que se refere à existência de *softwares* específicos para controle nas mais diversas atividades em que a empresa atua.

A tecnologia está chegando às propriedades rurais, mas de forma muito tímida ainda. Alguns empreendimentos possuem o computador, mas não possuem acesso à internet ou não sabem usar o equipamento de forma adequada.

O produtor rural integrado precisa administrar o pouco que lhe sobra para tornar a atividade mais rentável, e desta forma permanecer atuando no setor. Ao mesmo tempo é imprescindível que ele identifique os indicadores e variáveis que lhe possibilitem uma maior agregação de renda.

Dentro dessa realidade surge o problema da pesquisa: que ferramentas de gestão conhecem os suinocultores do município de Capitão e quais ferramentas utilizam no gerenciamento de seus empreendimentos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão dos suinocultores do município de Capitão no gerenciamento de seus empreendimentos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar o perfil dos suinocultores do município de Capitão;
- Descrever ferramentas de gestão aplicáveis nos empreendimentos de suinocultura;
- Levantar conhecimento dos produtores quanto a ferramentas de gestão;
- Analisar práticas de gestão nos empreendimentos rurais.

### **1.3 Delimitação do estudo**

Este trabalho de pesquisa abrange os produtores de suínos do município de Capitão que estavam na atividade durante o ano de 2007, nas diferentes fases de produção, e que trabalham no sistema de integração com as Agroindústrias.

A escolha do município de Capitão tem como critério a conveniência, já que o pesquisador reside no local e tem relação profissional com os produtores estudados. Além disso, também facilitou o gerenciamento do tempo e dos custos que envolveram a presente pesquisa.

### **1.4 Justificativa e relevância do estudo**

Vive-se um momento de grandes transformações, onde as pressões econômicas, sociais e políticas estão reformulando a vida no planeta. Em decorrência da globalização, das constantes mudanças e inovações no cenário mundial, torna-se necessário acompanhar esse processo evolutivo de maneira eficaz, de modo a identificar gargalos e oportunidades nas atividades desenvolvidas.

Sobre as atividades gerenciais, Crepaldi (1998) afirma que a tarefa de gerar informações que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais, é uma dificuldade constante para os produtores rurais.

Tendo a competitividade como principal característica do processo de globalização, percebe-se a necessidade de um trabalho voltado ao controle e análise de custos, principalmente na pequena propriedade rural, oferecendo instrumentos para auxiliar na gestão.

O estudo é justificado pela importância econômica e social da atividade suinícola no município de Capitão, responsável por mais de 47% do retorno de ICMS aos cofres públicos e por empregar de forma direta mais de duzentas famílias na atividade (setor de tributação da prefeitura municipal de Capitão).

Segundo dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, em termos de produção mundial de carne suína, atualmente o Brasil

ocupa a quarta posição, ficando atrás da China, União Européia e EUA. Devido às condições do país para produzir e dos problemas enfrentados pelos grandes produtores mundiais, o Brasil tem amplas possibilidades de aumentar suas exportações de carne suína e abrir novos mercados.

Conforme Batalha (2001), a bibliografia corrente não contempla de modo adequado às ferramentas de gestão aplicáveis as organizações agroindustriais. Portanto, através deste estudo pretende-se demonstrar de que forma uma propriedade rural pode incrementar seus resultados econômicos, sociais e contribuir para a preservação ambiental.

O trabalho poderá servir de base aos produtores rurais que desenvolvem outras atividades em suas propriedades, não se restringindo somente ao segmento da suinocultura, de modo que, estes verifiquem a importância da aplicação de ferramentas de gestão em seus empreendimentos.

Aos universitários, poderá subsidiar a realização de trabalhos futuros, uma vez que permite verificar na prática a aplicação dos conceitos e técnicas passadas em sala de aula.

A Univates, devido a sua responsabilidade social e o comprometimento com a região, poderá desenvolver projetos em conjunto com os municípios, visto que a maioria dos mesmos é composta por pequenas propriedades rurais, mas com grande produção agroindustrial.

Ao agente financeiro, neste caso o Sicredi, como única instituição financeira presente no município de Capitão e principal agente fomentador da atividade, sendo parceiro dos produtores na concessão de crédito.

Com o resultado deste estudo, a Secretaria Municipal da Agricultura, a EMATER, o Sicredi, juntamente com outras entidades do setor, poderão desenvolver um programa de treinamento para os proprietários rurais interessados em aperfeiçoar e aplicar conhecimentos de gestão em seus empreendimentos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No meio rural, em especial nas pequenas propriedades, o produtor é responsável pela maioria das funções, porém, desenvolve mais as habilidades técnicas, relacionadas à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no processo produtivo, dedicando pouca atenção ao desenvolvimento de habilidades humanas, relacionadas à compreensão e liderança das pessoas, habilidades conceituais, referentes à capacidade de compreender e lidar com a complexidade do seu negócio e elaborar estratégias.

Atualmente o produtor rural deve administrar sua propriedade e atividade agropecuária da mesma forma que os grandes grupos empresariais administram suas empresas. A propriedade rural deve ser considerada uma empresa rural. Para Marion (1999), empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.

Nantes e Scarpelli apud Callado (2006 p. 8), afirmam que um empreendimento agroindustrial brasileiro “se caracteriza pelo equilíbrio entre seus aspectos relacionados à capacitação gerencial, à adequação tecnológica e ao desempenho econômico”.

Com base nas considerações acima, este capítulo abordará o referencial teórico que serviu de suporte para a realização deste estudo. Serão apresentados os conceitos e desenvolvimento de algumas ferramentas de gestão, aplicáveis às empresas rurais bem como a importância dos sistemas e tecnologia da informação,

que muito contribuem num processo de gestão para análise e melhoria dos indicadores de desempenho.

## **2.1 Planejamento organizacional**

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes, novas ondas, tendências e mesmo discontinuidades estão tirando o sono dos nossos dirigentes, executivos, gerentes e responsáveis por organizações, é imprescindível à adoção do planejamento organizacional nas empresas, sejam elas de qualquer porte.

Conforme Farina apud Callado (2006), é importante a apropriação de práticas administrativas sistêmicas dentro dos negócios agroindustriais, as quais evidenciam as relações entre os segmentos componentes de uma cadeia produtiva relativamente aos padrões de concorrência, crescimento e competitividade.

Segundo Batalha (2001), planejamento é uma atividade que trata problemas não estruturados, de longo prazo, e que dão margem às decisões de caráter estratégico.

Ainda segundo Batalha (2001), o planejamento tem caráter permanente, pois envolve significativos volumes de informação e processamento, tempo de projeto, desenvolvimento e execução, monitoramento e avaliação das condições econômicas, concorrenciais e tecnológicas, bem como significativos aportes financeiros.

Para Oliveira (1999), planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Esse autor afirma ainda que ele reduz a incerteza envolvida no processo decisório.

Conforme Santos, Marion e Segatti apud Callado (2006, p. 4), “o principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação e ao bem estar de seus empregados”.

Novamente Batalha (2001) diz que, com a globalização, o produtor rural também teve que mudar seu posicionamento e suas estratégias, a fim de conseguir inserção na cadeia produtiva da melhor forma possível, levando em consideração o porte de seu empreendimento. Assim, redução de custos na produção e busca por faturamento fazem parte desse novo modelo produtivo.

Da mesma forma Crepaldi apud Callado (2006, p. 5) afirma que “a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisões, com base em dados consistentes e reais, é uma dificuldade constante dos produtores rurais”.

Conforme Batalha (2001), o planejamento envolve a tomada de decisões sobre o que produzir, quanto produzir, para quando e para quem produzir, decisões estas que devem considerar recursos disponíveis, forças e fraquezas da propriedade, retorno desejado, alterações de mercado, evolução tecnológica, vocação do produtor, concorrência nacional e/ou internacional.

De acordo com Fávero (2003), em função do grau de independência, o empresário rural que se dedica à criação de suínos, pode-se estruturar de duas formas:

**Produtor independente:** neste sistema o produtor não possui vínculo com a agroindústria. Todo o processo, desde a criação do leitão até o abate, bem como a compra dos insumos e animais reprodutores, são de sua responsabilidade. No momento do abate, recebe um valor por quilo de suíno vivo, podendo ser acrescido de uma bonificação de 6 a 12%, dependendo do percentual de carne na carcaça. A principal desvantagem desse sistema é o fato de que em épocas de excesso de oferta no mercado, o produtor pode encontrar dificuldades na colocação dos animais, obrigando-se a reter os suínos por mais tempo na propriedade, aumentando os custos e riscos.

**Produtor integrado:** neste modelo o produtor recebe os animais e insumos das agroindústrias, disponibilizando para tal as instalações com luz e água, mão-de-obra e todos os equipamentos necessários para a produção. O produtor tem mercado garantido para seus animais, pois a comercialização dos mesmos é responsabilidade da integradora. O acerto de contas ocorre no final do processo ao qual o produtor se dedica, recebendo de acordo com a produtividade e eficiência alcançados na atividade.

Definida a forma de estruturação da produção, independente ou integrado, devem ser vistas as estratégias a serem adotadas, que devem sempre visar à obtenção dos objetivos e missão a qual a empresa se dispõe.

A implantação das estratégias deve ter a participação de todos os envolvidos, ser controlado e avaliado a fim de verificar se as mesmas não precisam ser redirecionadas. Estabelecer parâmetros que possibilitem uma melhor análise em relação ao que se quer alcançar (Batalha, 2001).

Os objetivos e metas devem ser definidos e divulgados aos colaboradores de modo que todas as pessoas envolvidas na organização saibam o que se quer alcançar, destacando-se a importância que cada um possui na obtenção do resultado final.

Baseado em Batalha (2001) e Moreira (2004), um planejamento bem estruturado que envolva todos os colaboradores maximiza os resultados da empresa, tornando-a mais competitiva. Da mesma forma, um planejamento cria rotinas de trabalho e normas escritas que permite a continuidade das atividades por ocasião da ausência de proprietários ou encarregados do setor, sem trazer prejuízos à organização.

O planejamento deve ser um ato contínuo e avaliado constantemente, ao constatar falha, deve-se intervir de modo a corrigi-las. Outro aspecto importante no planejamento é a flexibilidade do mesmo frente a situações inesperadas e que necessitam de adequações.

A gestão de um empreendimento rural engloba em seu planejamento diversas áreas, onde pode-se citar, a gestão de custos, de pessoas, da produção, ambiental, a tecnologia da informação e ao mesmo tempo o uso de ferramentas que auxiliam na identificação de pontos fortes e fracos da empresa, permitindo a tomada de decisões de acordo com os objetivos e metas traçados.

## **2.2 Gestão de custos**

Nas últimas décadas, em função da globalização, foi necessário que as empresas se tornassem mais competitivas para sobreviverem no mercado ampliado e cada vez mais exigente. Para que isso acontecesse, as organizações adotaram avançadas tecnologias de produção, acompanhadas de sistemas de custeio e controle gerencial com o objetivo de reduzir custos, através da eliminação de desperdícios (Santos e Marion, 1996).

Oliveira e Perez (2005) colocam que o dinamismo da economia faz com que os administradores necessitem de informações confiáveis e rápidas, sendo que a contabilidade de custos possui várias possibilidades de auxiliar na tomada de decisão gerencial, desde o cálculo do preço de vendas, a definição do *mix* de produtos até o cálculo da lucratividade.

Ainda Oliveira e Perez (2005) trazem que uma das formas genéricas que as organizações podem desenvolver para sustentar suas vantagens competitivas é o baixo custo, porém, essa estratégia só é interessante no momento em que a empresa não tenha a qualidade de seu produto ou serviço prejudicada. As empresas que buscam obsessivamente a redução dos desperdícios e a qualidade absoluta, antes que os concorrentes o façam, podem utilizar a sua receita financeira remanescente para investir em seu próprio desenvolvimento

Na maioria das vezes a razão para que os custos de uma empresa deixem de ser competitivos é que o sistema de custeio utilizado não está adequado e não oferece um detalhamento das oportunidades de melhoria da produtividade, conduzindo a decisões insatisfatórias.

Cada empresa tem a sua realidade, sendo necessário um estudo e a análise por parte dos profissionais responsáveis pela área identificar qual sistema é mais adequado para a realidade e o porte da empresa, visto que, um sistema de apuração de custos não é homogêneo.

Para economistas, segundo Pizzolato (1999, p. 194), “custo é tudo e qualquer sacrifício que possa ser traduzido em valor monetário, enquanto despesa é todo e qualquer sacrifício que envolva desembolso”.

Conforme Pizzolato (1999), as funções dos custos na contabilidade gerencial se enquadram nos seguintes casos:

- Custos fixos;
- Custos Variáveis;
- Custos semivariáveis;
- Custos irregulares

Custos fixos são os que independem do nível de atividade. Como exemplo pode-se citar: alugueis, impostos sobre propriedade, salários de gerentes, seguros, despesas de iluminação, telefone etc. O custo variável é o que varia linearmente com o nível de atividade, sendo nulo ao nível zero de produção. Os custos aumentam à medida que o volume de produção aumenta. Exemplos de custos variáveis são: mão-de-obra direta, matéria-prima direta, energia elétrica, combustível, suprimentos, comissões, entre outros. Os custos semivariáveis, são aqueles que apresentam um valor positivo mesmo que o nível de atividade seja nulo, mas havendo um crescimento proporcional ao nível de atividade. Exemplos são a mão-de-obra indireta, custos de gerenciamento, custos de manutenção, matéria-prima indireta, etc. E, finalmente, custos com comportamento irregular são aqueles que não se enquadram nos custos citados.

Para Santos e Marion (1996), custo é todo o gasto no processo de produção e criação, enquanto que despesa é todo consumo de bens ou serviços para a obtenção de receitas.

Os mesmos autores citam três grupos de despesas. As despesas de vendas que abrangem desde a promoção até a colocação do produto ao consumidor; as despesas administrativas identificadas como as necessárias para administrar a empresa e as despesas financeiras, onde estão inseridos os juros pagos, correção monetária, comissões bancárias, descontos concedidos.

No que se refere a custos, os autores classificam os mesmos quanto à identificação material com o produto e de acordo com a variação qualitativa com o volume produzido.

Em relação à identificação material com o produto, classificam-se em diretos: são aqueles identificados com precisão no produto acabado, e em indiretos que são aqueles necessários à produção, geralmente composto por mais de um produto, devendo-se nesse caso fazer um rateio de acordo com sua utilização.

Quanto à variação quantitativa de acordo com o volume produzido, os custos são classificados em variáveis: quando variam em proporção direta ao volume de produção ou área cultivada, e fixos: quando permanecem inalterados em termos físicos e de valor, mesmo aumentando seu volume de produção.

Aliada a administração e controle de custos, a empresa deve realizar a administração financeira, cada vez mais necessária no mundo globalizado e competitivo em que produzimos.

Para Martins (1998), é importante conhecer os custos nas empresas, de modo a permitir uma análise da rentabilidade da atividade, e a possibilidade de redução dos custos.

Rohr apud Ahlert (2006), em um artigo publicado na Revista Porkworld, comenta que nas empresas rurais existe o acesso aos números da produção, no entanto, não existe um levantamento dos custos financeiros dos mesmos. Também menciona que as empresas devem ser administradas de forma profissional, uma vez que alterações nos resultados produtivos irão causar impactos significativos nos resultados financeiros.

A importância da administração financeira aumenta à medida que aumenta o porte da empresa. A gestão financeira oferece ferramentas de controle que facilitam a tomada de decisões, à medida que, indica caminhos para a empresa atingir seus objetivos.

A administração financeira de forma correta e eficaz pode ser um diferencial para o sucesso da empresa no ramo ou setor que atua.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas da administração financeira. Rosa e Silva (2002) descrevem o fluxo de caixa da seguinte forma.

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta imprescindível para a gestão financeira e, conseqüentemente ao processo decisório das empresas. Por meio do fluxo de caixa projetado, o gestor pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. É pelo fluxo de caixa realizado que o usuário externo pode conhecer e avaliar o comportamento do fluxo de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros, permitindo uma análise mais segura da situação financeira da empresa. (Rosa e Silva, 2002, p. 83).

Conforme Santos (2001), o fluxo de caixa possui várias finalidades dentre as quais a principal é informar a capacidade de pagamento dos compromissos financeiros da organização a curto e longo prazo. Outras finalidades são: planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; avaliar o impacto financeiro de variação de custos e aumento das vendas, entre outras.

Para Santos (2001), toda empresa precisa de um volume mínimo de vendas para cobrir seus custos fixos. O ponto onde a receita proporcionada pelo volume de vendas se iguala com os custos, é denominado ponto de equilíbrio. A partir deste ponto a empresa começa a ter lucro.

De acordo com Ahlert (2000), deve-se calcular a depreciação no custo de produção de modo a criar um fundo de reserva que permita a cobertura dos gastos de reposição e a disponibilidade do valor atual dos equipamentos a qualquer momento.

Conforme o mesmo autor existe diversos métodos de determinação do valor da depreciação, sendo o método linear o mais simples. Este método “consiste na

obtenção de um valor constante de depreciação para todos os anos de vida útil contábil do bem” (Alhert, 2000, p. 124). O valor da depreciação é obtido do valor original do bem, subtraindo-se seu valor residual e dividindo-se este valor pelo número de anos de vida útil do bem.

O autor ainda entende que para análises de rentabilidade das atividades do produtor rural deve-se considerar uma taxa mínima de remuneração do capital investido. Essa taxa deve ser considerada uma vez que o produtor poderia estar aplicando os valores na poupança ao invés de investir na atividade. Conforme o autor esta taxa é de 6% ao ano.

No que se refere à formação do preço de venda dos seus produtos, cada empresa deve adotar sua estratégia de modo que proporcione os melhores resultados para a mesma.

### **2.3 Gestão de pessoas**

As pessoas são consideradas importantes para as empresas, em qualquer ramo de atividade. Conforme Callado (2006), as mudanças tecnológicas levam a novas formas de produção, com controles e processos diferenciados, exigindo pessoas qualificadas para atuar nesta nova realidade.

Drucker (1997), afirma que uma das tarefas da administração é tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor, sendo isto fundamental, pois o único recurso que as empresas possuem são os homens e estes precisam ser produtivos. As instituições, segundo o autor, têm uma função social, na medida em que proporcionam aos trabalhadores acesso ao seu sustento, status social, satisfação e realização pessoal.

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é a área responsável pelas pessoas no ambiente de trabalho e fora dele, encarregada para atrair profissionais qualificados e que venham a contribuir com os resultados organizacionais. Essas pessoas precisam ser motivadas para que permaneçam o tempo necessário, de

forma produtiva e proativa, pois somente através delas a organização poderá atingir seus objetivos.

Chiavenato (2003) cita a teoria de Maslow pela qual o comportamento das pessoas é influenciado à medida que satisfaz suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização.

Cada empresa deve ter sua própria política de RH, baseando-se em alguns fatores como recrutamento de pessoas com bom potencial humano da localidade ou da própria organização, levando em consideração o seu futuro aproveitamento nas diferentes áreas da empresa.

Chiavenato (1999) aborda que o contexto da gestão de pessoas é representado pela interdependência, das organizações e das pessoas, numa relação ganha-ganha. Cada uma das partes com seus objetivos: de um lado os objetivos organizacionais e de outro, os individuais. Os primeiros focados na missão e visão da empresa, enquanto que os individuais na questão de realização pessoal. Atualmente, muitas organizações passaram a ver seus funcionários como parceiros de seus negócios, também chamados de colaboradores, uma vez que eles investem em seu trabalho na medida em que obtêm os retornos adequados por parte das empresas.

Ao mesmo tempo deve-se promover o treinamento e integração entre os funcionários, desenvolver a capacidade individual, remunerar de acordo com o mercado de trabalho, manter boas relações, estabelecer uma boa comunicação incentivando os colaboradores a participar do progresso da organização e a dar novas idéias para o aperfeiçoamento do trabalho. Um colaborador valorizado apresenta melhor desempenho e contribui para o desenvolvimento da organização.

Conforme Chiavenato (2000), a política salarial adotada pela empresa deve ser clara e objetiva, devendo conter os princípios e diretrizes da organização em relação à remuneração dos funcionários. Deve conter uma estrutura de cargos e salários, salários de admissão, previsão de reajustes, benefícios sociais e incentivos existentes.

Para Montana e Charnov (2003), a remuneração pode ser monetária e não monetária. A remuneração monetária inclui salário, salário incentivo, salário por peça, gratificação e pagamento por hora, enquanto a não monetária inclui seguros, planos de saúde e assistência, programas de bolsa de estudo, dentre outros.

Baseado em Chiavenato (2000), é mais fácil motivar as pessoas quando estabelecemos objetivos e proporcionamos oportunidades de analisar os resultados que estão sendo obtidos, e discutir os problemas.

As pessoas constituem o recurso empresarial mais dinâmico. Os recursos humanos apresentam uma aptidão para o desconhecimento, que é a capacidade de apresentar novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atividades e comportamentos. O autor conceitua o treinamento da seguinte forma:

Treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de seus cargos. É um processo educacional porque visa à formação e preparação das pessoas, e está voltado eminentemente para o desenvolvimento do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa. (Chiavenato, 2000, p. 44).

Conforme Chiavenato (2000) e Callado (2006), em um processo de treinamento, a organização deve ter uma finalidade e transmitir a importância desse ao seu quadro funcional, sendo que essa necessidade poderá ser obtida através de um diagnóstico na empresa.

Para Callado (2006), uma gestão de pessoas deve envolver avaliação de desempenho de forma periódica. Deve-se elogiar os funcionários pelos resultados positivos alcançados, de modo que estes se sintam valorizados e se motivem a trabalhar no mesmo ritmo. Os resultados não alcançados devem ser expostos aos funcionários e através de uma boa conversa expor o porquê destes resultados e de que maneira se pode corrigi-los.

O mesmo autor menciona que sempre se deve buscar promover um clima ameno nas relações envolvendo os gestores e os empregados.

## 2.4 Gestão da produção

O desenvolvimento econômico aliado à globalização faz com que o mesmo produto possa ser consumido em qualquer lugar do mundo. Da mesma forma ocorre com os serviços, pois um serviço bem realizado aqui poderá ser reconhecido e requisitado em diversas partes do mundo.

Em virtude dessas mudanças, as empresas precisam adequar sua produção e serviços, buscando melhorias contínuas em todo o processo produtivo. Torna-se necessário à realização de um planejamento, programação e controle do sistema produtivo, de modo a evitar desperdícios e perda de mercados.

Conforme Tubino (2000), para atingir seus objetivos, os sistemas de produção devem exercer uma série de funções operacionais que vão desde o projeto dos produtos, até o controle de estoques, passando pelo recrutamento de funcionários, aplicação de recursos financeiros, distribuição de produtos, etc. Essas funções podem ser agrupadas em três funções básicas: finanças, produção e marketing. Portanto, o sucesso de um sistema produtivo depende da forma como essas três funções se relacionam. Exemplificando, o marketing não pode promover a venda de bens e serviços que a produção não consiga executar, e a produção não pode ampliar sua capacidade produtiva sem o aval do setor financeiro para adquirir equipamentos.

Atualmente, as empresas trabalham e orientam sua produção baseadas em previsões, sendo a previsão de demanda a principal delas.

Segundo Tubino (2000), a previsão da demanda é a base para um planejamento estratégico de produção. As empresas podem desenvolver planos de capacidade de produção, de estoque, de mão-de-obra, etc. Estas previsões têm uma função muito importante nos processos de planejamento do sistema de produção, pois permitem que os administradores destes sistemas antevejam o futuro e planejem adequadamente suas ações.

As empresas precisam estar atentas às mudanças de comportamento do consumidor e um planejamento da produção deve incluir o lançamento de novos

produtos, a localização da unidade de negócios, atualização tecnológica e expansão da empresa.

Da mesma forma que as agroindústrias tiveram que se adaptarem as mudanças, os produtores devem se adequar às exigências das agroindústrias. A propriedade rural deve ser vista como uma, e deve acompanhar todo o segmento da cadeia de produção, uma vez que o mercado exige eficiência (Batalha, 2001).

Ainda conforme Batalha (2001), o planejamento da produção num empreendimento rural envolve a necessidade de analisar o que produzir, quanto produzir, e para quando produzir. Essa análise deve ser feita considerando as condições de mercado e as características dos recursos disponíveis.

Conforme o mesmo autor, uma vez definido o produto, a quantidade e o prazo para obtenção, deve-se fazer um planejamento de modo a determinar o que fazer, como fazer, quando fazer e onde fazer. Para esse planejamento é necessário considerar a implantação, manutenção da produção e reposição de recursos.

De acordo com Tubino (2000), uma vez definido as metas e estratégias da empresa, deve-se formular planos para atingi-los, administrando os recursos disponíveis com base neste plano e permitindo a correção em caso de desvios. Estas atividades devem ser desenvolvidas pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP).

Batalha (2001), para definir o PCP primeiramente cita a diferença entre planejar e controle.

Planejar é o conjunto de objetivos, condições e ações que se avalia e estabelece com dados e informações de longo prazo. Controle é o conjunto de metas, condições e ações que se avalia e estabelece com informações de médio e curto prazo de modo a atingir os objetivos de longo prazo previamente estabelecidos. (Batalha, 2001, p. 291).

Com base nos conceitos acima, o mesmo autor define o PCP como:

Sistema de informações que se estabelece para obter dados, processá-los e avaliá-los e, com base nas informações obtidas e/ou geradas a partir destes dados, decidir sobre objetivos, metas e ações a longo, médio e curto prazos, monitorando e reagindo de acordo com os resultados obtidos. (Batalha, 2001, p. 291).

De acordo com Moreira (2004), o monitoramento da produção e da produtividade gera um grande número de benefícios. Dentre os principais pode-se citar o fato do monitoramento servir como um termômetro na elaboração de um diagnóstico da situação atual, bem como para medir o efeito das mudanças realizadas.

Conforme Tubino (2000), a globalização e a crescente concorrência fizeram as empresas repensarem os seus processos e a forma como são administradas.

Num processo de produção também é fundamental existir o controle de qualidade, de modo a obter o produto, executar o serviço e oferecê-lo dentro das características pretendidas, aumentando o poder competitivo da empresa e que pode significar um diferencial em relação aos concorrentes.

Batalha (2001) define um programa de Gestão da Qualidade Total como sendo:

Programa que contém as ações necessárias, dispostas de forma lógica, para introduzir ou consolidar na empresa uma orientação para a total satisfação do cliente, para a gerência dos processos e para a melhoria contínua dos mesmos de forma a fornecer produtos e/ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes. (Batalha, 2001, p. 507).

## **2.5 Gestão ambiental**

Com o advento da globalização faz-se necessário, mais do que nunca, a introdução da gestão ambiental como um meio de sobrevivência das empresas nestes mercados globalizados.

As mudanças ocorridas nos últimos anos estão desafiando as empresas a produzirem e executarem serviços de modo que possam reduzir o impacto ambiental de suas atividades, sob pena de sérios prejuízos no futuro.

Segundo Wright (2000), as organizações são influenciadas pelo ambiente, e são eficazes quando se adaptam as exigências ambientais. Quando as empresas não conseguem ou não se adaptam as mudanças serão superadas por seus concorrentes e forçadas a abandonar o negócio.

Anderson apud Donaire (1995, p.18) cita:

A principal alteração que se verifica atualmente é a percepção das corporações sobre o papel que desempenham na sociedade. A corporação não é mais vista como uma instituição com propósitos simplesmente econômicos, voltadas apenas para o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços. Em face de seu tamanho, recursos e impacto na sociedade, a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais, desde a limpeza das águas até o aprimoramento de seu envolvimento com esses conceitos não econômicos no futuro, entre eles proteção dos consumidores e dos recursos naturais, saúde, segurança e qualidade de vida nas comunidades em que estão localizadas e onde fazem seus negócios.

Para Zilbersztajn e Neves (2000), gestão ambiental é um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam reduzir os impactos gerados por um empreendimento sobre o meio ambiente.

Os mesmos autores afirmam que este processo deve envolver toda a sua extensão, desde a sua concepção até o destino final dos resíduos gerados pelo empreendimento, assegurando melhorias contínuas na segurança, higiene e saúde do trabalhador, além de um convívio social mais harmônico com a sociedade.

Conforme Donaire (1995) o treinamento que desenvolve habilidades para lidar com o meio ambiente de todos os integrantes de uma organização é fundamental para a mudança de atitudes e preservação ambiental.

De acordo com Zilbersztajn e Neves (2000), este processo denominado de Sistema de Gestão Ambiental (SGA), deve incluir planejamento, responsabilidade, treinamento, procedimentos e recursos para implantação e manutenção da gestão ambiental. O mesmo deve ser seguidamente monitorado e acompanhado de modo a identificar oportunidades de melhoria no sistema.

Um SGA bem monitorado irá proporcionar ganho adicional à empresa, uma vez que os consumidores estão valorizando cada vez mais estas iniciativas e optando por comprar de empresas preocupadas com o meio ambiente. Da mesma forma, estará garantindo uma redução do impacto ambiental e proporcionando as gerações futuras melhores condições de sobrevivência.

## 2.6 Tecnologia da informação

A crescente competitividade do ambiente de negócios está desafiando os administradores. A emergência e o fortalecimento da economia global; a transformação da sociedade industrial numa sociedade baseada na informação e no conhecimento; a transformação dos negócios, entre outros fatores, está exigindo mudança na maneira de gerir as empresas, tornando a informação ferramenta fundamental para o crescimento e sobrevivência das organizações.

Segundo Albertin (1999), a partir da década de 80 a informática passou a ter enfoque mais de negócio do que técnico. Esta mudança deve-se à constante evolução das organizações, mercados, competitividade, tecnologia de hardware e recursos humanos, que exigiu uma nova abordagem desta tecnologia. Muitas organizações passaram a investir em TI, de acordo com sua estratégia competitiva e visão de futuro. Tapscott (1997) afirma que atualmente não é possível elaborar uma estratégia ou um projeto de negócio sem considerar a importância da tecnologia. Conforme Furlan (1994), o valor da TI depende da sua forma de utilização e de implementação na organização.

Nos últimos anos houve uma evolução bastante significativa no que se refere à ciência, tecnologia e capacidade de se comunicar. Estas mudanças constantes em intervalos de tempo cada vez menores ocasionaram uma verdadeira revolução no conhecimento humano e suas implicações. O poder vem migrando das mãos de instituições quase seculares para as mãos de quem tem mais informações e melhor se adaptarem a essa nova realidade (Eanton, Smithers, 1984).

Os mesmos autores dizem ainda que o mundo dos negócios passou por uma transição. Hoje os negócios ocorrem num ambiente onde a informação proporciona a criação de riquezas e prosperidades. As empresas habituadas a vencerem pelo tamanho estão perdendo terreno para concorrentes mais rápidos no uso da informação.

Seguindo com idéias dos autores, as empresas dotadas de visão compreenderam que, para vencer nesta nova era de modernidade, é necessário um gerenciamento adequado da informação, mas até agora a grande maioria vem

focalizando apenas a tecnologia da informação e seu potencial para aumentar a produtividade do trabalhador.

Segundo Eanton, Smithers (1984), a tecnologia da informação também deve ser utilizada como sistemas que auxiliam a tomada de decisões de uma forma mais ágil e segura.

De acordo com MC Gee, Prusak (1994), os aspectos econômicos da tecnologia da informação em desenvolvimento estão gerando um ambiente de “computação generalizada” que atualmente transforma o ambiente comercial e, em última instância, transformará também todo o ambiente social e doméstico. A tecnologia da informação está fazendo com que as fronteiras entre o trabalho e o lar se tornem cada vez mais estreitas.

Conforme o mesmo autor, as organizações bem sucedidas serão aquelas que souberem utilizar a tecnologia de forma apropriada para atingir os objetivos.

Sordi (2003), diz que a tecnologia da informação possibilita melhorias no ambiente interno da organização, maior agilidade de processos de comunicação e eliminação da burocracia, melhorando o atendimento a população e os serviços prestados ao cidadão.

Conforme Sordi (2003), os administradores de empresas, freqüentemente, tomam decisões importantes relacionadas aos diferentes aspectos e componentes da TI aplicados ao ambiente empresarial. A compreensão errada e a má utilização da TI pelas empresas afetam diretamente o desempenho e o resultado das empresas, tanto pelo conservadorismo e não investimento, quanto pela adoção de investimentos incorretos.

Tecnologia da informação é o conjunto de hardwares e softwares que possibilitam o funcionamento dos sistemas de informação; toda forma de gerar, armazenar, processar e reproduzir informações.

Sistemas de informação são conjuntos de elementos (organização, pessoas e tecnologia) inter-relacionados em uma atividade para atingir um objetivo. Transformam informação em dado utilizável, contribuindo na tomada de decisões e

na resolução de problemas. Tudo isso ocorre através de um ciclo de atividades: entrada, processamento e saída, gerando um processo de retroalimentação ou *feedback* (Laudon & Laudon, 1999).

Para Oliveira (2002), a entrada é representada pelos dados brutos coletados dentro da organização, fornecendo ao sistema o material necessário para o processamento, que por sua vez, irá gerar as saídas para as pessoas responsáveis pelo sistema. As saídas representadas pelos relatórios e gráficos permitem a comparação com os objetivos da empresa, ou seja, fornece um *feedback* permitindo uma melhor avaliação do sistema e a necessidade ou não de implantar mudanças de modo a mudar o cenário, em que a empresa se encontra.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Na metodologia apresentam-se as técnicas que foram adotadas para a realização da pesquisa.

Oliveira (1997, p. 57), diz que “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Para Fachin (2003, p. 123), “pesquisa é o procedimento intelectual em que o pesquisador tem como objetivo adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema)”.

Conforme Oliveira (1997, p. 118), “a pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento”.

De acordo com Webster's International Dictionary apud Marconi e Lakatos (2002, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Na elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa censitária, pois foram entrevistados todos os suinocultores do município de Capitão que produzem de forma integrada com as agroindústrias.

### 3.1 Tipo de pesquisa

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, determina quem vai ser pesquisado e quais as questões que serão levantadas.

Conforme Oppenheim apud Roesch (2005, p.126), o delineamento da pesquisa consiste em tornar o problema pesquisável; deve "... especificar como a amostra será extraída, quais subgrupos esta deverá conter, quais comparações serão feitas, quais variáveis serão mensuradas e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos..."

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória com uma análise qualitativa e descritiva com uma abordagem quantitativa. Exploratória porque na área analisada há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Descritiva, pois visa descrever o processo de gestão dos produtores rurais e as dificuldades encontradas por eles na aplicação das ferramentas de gestão em suas propriedades (Vergara, 2006).

Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é utilizada para aumentar o conhecimento do pesquisador em relação ao assunto proposto, auxiliando posteriormente na elaboração do instrumento de coleta de dados. O autor cita a pesquisa qualitativa como uma metodologia de pesquisa voltada para proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados verificando relações entre variáveis.

Mattar (1996, p.80) descreve, "a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva". Conforme o autor trata-se de um tipo de pesquisa que objetiva, através da elaboração de questões de pesquisa, estabelecer melhor o problema de pesquisa.

Segundo Oliveira (1997, p. 134), a pesquisa exploratória corresponde a "ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas".

A pesquisa descritiva estuda com que frequência algo ocorre, ou que relação existe entre duas variáveis (Churchill e Peter, 2000).

Para Mattar (1998), é necessário profundo conhecimento do tema abordado na elaboração das questões de uma pesquisa descritiva, devendo saber exatamente o que se pretende com a mesma.

De acordo com Gil (2006, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O que caracteriza as pesquisas descritivas é o fato de possuírem seus objetivos bem definidos, procedimentos formais e estarem bem estruturadas e divididas para a solução de problemas (Mattar, 1999).

Para Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo”.

A pesquisa descritiva, segundo o mesmo autor, tem a função de caracterizar elementos do objeto da pesquisa e possibilita estimar a porcentagem de unidades da população que possuem determinadas características. Neste projeto, a pesquisa quantitativa buscou o levantamento de informações junto aos produtores rurais de Capitão, para posterior ordenação e análise através de técnicas estatísticas para atender os objetivos propostos.

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa exploratória, onde se buscou aprofundar o conhecimento em relação ao problema de pesquisa. Este procedimento também auxiliou na formulação de uma pesquisa adequada, bem como forneceu melhor base teórica para a análise desses dados.

Nesta pesquisa foram utilizadas fontes secundárias e primárias para desenvolver a etapa exploratória.

Conforme Mattar (1998), fontes secundárias são aquelas que já tiveram as informações coletadas, tabuladas e que se encontram à disposição para consultas. Richardson (1999) define as fontes secundárias como aquelas obtidas através da

pesquisa de intermediários, havendo possibilidade de distorções devido à percepção e interpretação dos fatos. Conforme o autor, os dados secundários podem ter sido coletados para fins diversos daqueles do problema que está sendo analisado, portanto, devem ser avaliados quanto a sua relevância para o estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação sobre os seguintes assuntos: planejamento organizacional, gestão de custos, de pessoas, da produção, ambiental e tecnologia da informação. Documental, pois se valerá de documentos existentes na EMATER, na Secretaria municipal da Agricultura e no setor de tributação da prefeitura municipal de Capitão. A pesquisa será de campo, porque coletará dados primários junto aos produtores de suínos do município de Capitão.

**Pesquisa bibliográfica:** é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros, jornais, revistas, rede eletrônica, artigos científicos, entre outras de livre acesso ao público. Nesse trabalho a pesquisa bibliográfica se caracteriza pela utilização de partes de obras e artigos de diversos autores relacionados ao planejamento organizacional, gestão de custos, da produção, de pessoas, ambiental, buscando uma fundamentação teórica para a importância e os impactos do processo de gestão para os empreendimentos rurais.

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica abrange tudo que já foi tornado público, como livros, jornais, revistas, monografias, filmes, noticiários, sites da internet, etc.

Oliveira (1997) cita que a pesquisa bibliográfica tem por finalidade oferecer as diferentes formas de contribuição científica que já foram realizadas sobre determinado assunto. Para o mesmo autor, o que difere a pesquisa bibliográfica da pesquisa documental é a apresentação de dados e informações que ainda não foram analisados.

Segundo Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador uma cobertura muito mais ampla da área pesquisada do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Conforme entendimento de Fachin (2003), a pesquisa bibliográfica diz respeito aos conhecimentos humanos reunidos em obras, procura conduzir os leitores a utilizar as informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 11), “todas as áreas de pesquisa, independente da sua classificação (seja com base nos seus objetivos, procedimentos técnicos ou fontes de informação), supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica prévia”.

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto estudado.

**Pesquisa documental:** documentos escritos ou não, podendo ser primários ou secundários. A pesquisa documental desse trabalho foi coletada junto a EMATER, secretaria municipal da agricultura e o setor de tributação da prefeitura municipal de Capitão.

Segundo Gil (1999), a pesquisa documental é muito semelhante à bibliográfica, porém, utiliza-se de informações que ainda não receberam uma análise, e podem ser trabalhadas conforme as necessidades do pesquisador.

Para Malhotra (2001), a pesquisa documental pode ser de dados internos ou externos. Os dados internos são obtidos na própria organização onde se está realizando a pesquisa, como, por exemplo, relatórios gerenciais. Já os dados externos são as informações geradas fora da organização, estando disponíveis em materiais publicados, bancos de dados, etc.

**Pesquisa de campo:** observação de fatos e fenômenos na coleta de dados em relação aos indicadores que se pretende analisar. Nesse trabalho será realizada uma entrevista com os produtores rurais e também serão observadas as propriedades rurais envolvidas no estudo através da visita do pesquisador.

Mattar (1999) define fontes primárias como aquelas que não haviam sido apuradas, estando ainda em posse dos pesquisados, e são colhidas com o propósito

de atender às necessidades específicas da pesquisa. Segundo Malhotra (2001), as pesquisas em fontes primárias podem ser dispendiosas e demoradas.

**Entrevista:** pode-se definir entrevista como um encontro de duas pessoas, com intuito de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional. É uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, as informações necessárias (Lakatos e Marconi, 2001; Vergara, 2006).

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador. A entrevista oferece maior flexibilidade para o pesquisador, podendo o entrevistador formular e reformular as questões para melhor entendimento do entrevistado. O entrevistador tem a oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista, além de obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto estudado.

Nessa etapa a coleta dos dados primários foi realizada através de entrevistas como forma de buscar mais subsídios e qualificar a pesquisa, bem como, organizar o instrumento de coleta dos dados.

**Questionário:** segundo Fachin (2003), o questionário é um conjunto de questões ordenadas e relacionadas com o objetivo do estudo, usado na coleta de dados, sendo seu preenchimento realizado pelo próprio investigador. Para sua elaboração, são necessários procedimentos metodológicos especiais e conhecimentos teóricos do assunto estudado.

Segundo Gil (1999), o questionário não deve ser um mero roteiro de questões, mas sim deve ajudar o entrevistador a explicar e questionar o que está sendo investigado de forma correta. Portanto, a formulação do questionário deve ser feita com o máximo de clareza, atentando os objetivos do projeto e o ponto de vista dos respondentes da pesquisa.

Questionário é um conjunto formal de perguntas, que possui o objetivo de coletar informações dos entrevistados. Possui três objetivos específicos: traduzir as informações que se deseja explorar em um conjunto de questões que os

entrevistados tenham condições de responder; motivar e incentivar para que o entrevistado se envolva no assunto, cooperando e completando a entrevista e; minimizar o erro na resposta (Malhotra, 2001).

Conforme Richardson (1999), o pré-teste refere-se à aplicação prévia do instrumento de coleta de dados em um grupo que apresente as mesmas características da população a ser pesquisada.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a análise dos dados do pré-teste evidenciará possíveis falhas existentes, como inconsistência e complexidade das questões, linguagem difícil, perguntas supérfluas, instrumento de coleta muito extenso, etc. O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, buscando seu aprimoramento.

### **3.2 Unidade de análise ou população**

Segundo Roesch (2005), um estudo pode englobar toda a organização ou estar concentrado em algum setor específico.

Para Malhotra (2001, p. 301), “população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing”.

Gil (1999) define população como um conjunto de elementos que possuem características comuns. Conforme Richardson (1999), cada unidade ou membro de uma população denomina-se elemento.

A população deste trabalho é formada pelos produtores rurais do município de Capitão que se dedicam a criação de suínos de forma integrada com as agroindústrias nas diferentes fases (UPL – Unidade Produtora de Leitões, creche e UT - Unidades de terminação), tendo como base os suinocultores que estavam produzindo no mês de dezembro de 2007. Para obtenção dessa população foi utilizada relação dos suinocultores da secretaria municipal da agricultura de Capitão.

### 3.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados representa o trabalho do pesquisador, realizando entrevistas pessoais, por telefone, pelo correio ou pela internet. A minimização dos erros na coleta de dados se dá através de seleção, treinamento, supervisão e avaliação adequada do entrevistador (Malhotra, 2001).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

Para Churchill e Peter (2000), a coleta de dados pode envolver uma série de atividades; da consulta a um banco de dados, à observação de uma amostra de consumidores, ou ainda, entrevistas por telefone. A participação de pessoas é necessária, e torna-se fundamental que esse pessoal, responsável pela coleta de dados, seja altamente qualificado, visando dessa forma, a exatidão dos dados colhidos.

Os métodos de coletas de dados sofrem variações de acordo com o estilo de gestão e a cultura da organização, Aaker, Kumar e Day (2001).

De acordo com Mattar (1996), a coleta de dados é compreendida como sendo o efetivo trabalho de recolhimento de dados no campo, ou seja, junto às fontes de dados. É a etapa mais crítica e cara da pesquisa, exige uma intensa supervisão e um rígido controle, a fim de minimizar os erros e atrasos que possam surgir.

Conforme Aaker, Kumar e Day (2001), existem basicamente quatro métodos para se coletar os dados: pessoalmente; por telefone; através do correio e por fax. O pesquisador deve ter habilidade para adaptar o método às circunstâncias.

Neste estudo, a técnica escolhida na coleta de dados foi à entrevista pessoal com aplicação de questionário, tendo como local a propriedade do produtor rural.

Segundo Mattar (1996), a entrevista pessoal é a busca de dados realizada pelo entrevistador, onde o entrevistador tem a tarefa de contatar o entrevistado, agendar a entrevista, realizar as perguntas e anotar as respostas.

Aaker, Kumar e Day (2001), relatam como característica da entrevista pessoal, o processo de interação que ocorre entre o pesquisador, o entrevistador, o entrevistado e o ambiente. Cada um desses fatores influencia no processo.

As entrevistas foram realizadas com os produtores rurais, sendo aplicadas pelo próprio pesquisador, justificando os objetivos acadêmicos do estudo para evitar qualquer tipo de influência.

Foram realizados pré-testes com alguns entrevistados selecionados pelo autor deste trabalho, buscando abranger, através destes, todas as características da população pesquisada. Após a análise dos pré-testes, foram realizados os ajustes necessários.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Conforme Malhotra (2001), o tratamento dos dados está diretamente relacionado à qualidade dos resultados estatísticos. A realização desta etapa requer muita atenção. Qualquer descuido pode levar a resultados tendenciosos ou interpretação incorreta.

Para Oliveira (1998), Marconi e Lakatos (2002), e Barros e Lehfelid (2000), após a coleta dos dados, estes passam por etapas de seleção, codificação e tabulação.

Segundo Roesch (2005), o tipo de dado coletado pode delimitar a possibilidade de análise. Uma análise pode prever a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas. Os dados coletados podem ser tratados de forma qualitativa e quantitativa (Vergara, 2006).

Ainda Roesch (2005), ao encerrar-se uma pesquisa ou coleta de dados depara-se com uma grande quantidade de dados que precisam ser organizados para posterior interpretação.

A seleção, segundo Oliveira (1998), consiste em examinar detalhadamente os dados coletados, buscando detectar erros ou falhas, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que prejudiquem a análise do resultado.

Barros e Lehfeld (2000) definem codificação como uma forma de distribuição das informações em categorias, atribuindo-lhes símbolos, que podem ser números ou letras. Essa codificação é realizada para facilitar a tabulação e análise dos dados.

A tabulação, conforme Marconi e Lakatos (2002), consiste na ordenação das informações em tabelas, possibilitando representações em gráficos, que auxiliam na verificação das inter-relações entre elas.

Neste trabalho, foi utilizado o Programa Sphinx Léxica para a análise dos dados e o Microsoft Excel, para a tabulação dos dados e criação de tabelas e gráficos para facilitar a visualização dos resultados.

### **3.5 Limitações do método**

Conforme Vergara (2006), todo método escolhido apresenta dificuldades e limitações, mas também méritos e vantagens que justificam a sua utilização.

Para Marconi e Lakatos (2002), o questionário apresenta vantagens e desvantagens em relação ao seu uso. A presença do pesquisador para explicar os objetivos, orientar o preenchimento, sanar dúvidas em perguntas que não estejam claras para o pesquisado, etc., são algumas vantagens do uso de formulários. Como fatores negativos, pode haver menor liberdade nas respostas, em função da presença do entrevistador, risco de distorções pela influência do aplicador, grande demanda de tempo e custo, menor prazo para responder às perguntas, entre outros.

Segundo os mesmos autores, a entrevista pessoal é o método de coleta de dados mais utilizado em pesquisas, possibilitando a obtenção de maior quantidade de informações junto ao entrevistado. Entretanto, é ressaltada a possibilidade de influência do entrevistador sobre o entrevistado. Também pode haver falta de motivação do entrevistado, ou dificuldade de expressão verbal.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

No dia 20 de Março de 1992, através da lei Estadual de nº9561/92, foi criado o município de Capitão, durante o governo d Alceu Colares (Secretaria Municipal de Educação, 2002).

A área total do município de Capitão é de 74,6 quilômetros quadrados e está localizado dentro da Microregião Colonial do Vale do Taquari, distante 141 km da capital do estado do Rio Grande do Sul, com altitude média aproximada de 467 metros acima do nível do mar, clima tropical úmido, com temperatura média de 18 a 20°, chuvas abundantes, geadas fortes de maio a setembro e nevoeiro freqüente, muito semelhante ao clima serrano. É originário dos municípios de Arroio do Meio e de Nova Bréscia (Secretaria Municipal de Educação, 2002).

Representa 1,53% da superfície do Vale do Taquari e 0,54% do Produto Interno Bruto (PIB) da região, sendo que em termos de renda per capita o município está classificado em 26ª lugar na região e 202ª no Estado do Rio Grande do Sul (Fundação de Economia e Estatística, 2008).

A população do município é composta por 2.595 habitantes, (IBGE Censo 2007), de origem alemã e italiana, praticamente 50% de cada etnia (Secretaria Municipal da Educação, 2002). Corresponde a 0,82% da população do Vale do Taquari, sendo que 465 são produtores rurais, e dos quais 88 são suinocultores (Secretaria Municipal da Agricultura, 2008).

Como se vê a suinocultura é de suma importância para o município, pois participa com 47% da economia. Além disso, o setor primário caracteriza-se pelas culturas de milho, feijão, reflorestamento de acácia negra e eucaliptos, criação de frangos, produção de ovos incubáveis, produção de leite e extração de pedra basalto (Setor de Tributação da Prefeitura Municipal, 2008).

No município o trabalho e a administração seguem a lógica das famílias, pois na grande maioria das organizações os negócios são tocados por este segmento da sociedade. Como consequência do trabalho familiar e da vida em comunidade, tem-se uma economia relativamente diversificada.

Integração, cooperação e parceria, formam ao mesmo tempo, a marca da necessidade e da possibilidade de desenvolvimento, por serem todos pequenos. É baseado neste tripé – pequeno negócio, trabalho familiar e vida comunitária – que se estrutura e se organiza todo um sistema produtivo, que dá forma e conteúdo a uma economia agropecuária diversificada.

O relevo é formado em grande parte, por regiões montanhosas, onde predominam matas nativas ou áreas reflorestadas com eucaliptos, acácia negra, pínus e erva-mate. É conhecido no vale pela sua natureza exuberante, onde se vê belíssimas quedas d'água. Além disso, Capitão tem um rico manancial de águas e arroios, que descem montanhas e vão desembocar no Rio Taquari (Secretaria Municipal de Educação, 2002).

Com a necessidade de crescimento econômico advindo da responsabilidade de se manter sozinho, sem a ajuda dos municípios mãe, a administração municipal em parceria com as empresas integradoras fomentou a idéia de especializar os produtores, investindo na suinocultura e avicultura desenvolvida de forma integrada.

A Secretaria municipal da Agricultura possui diversos programas voltados para o setor agropecuário, cumprindo com seu papel de fomentar o setor primário no município, principal responsável pela geração de renda e riqueza da população.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para Aaker, Kumar e Day (2001), o momento de analisar os dados coletados requer a aplicação de técnicas e métodos que permitem obter informações e descobertas sobre o tema pesquisado.

Malhotra (2001) escreve em sua obra que a análise dos dados é o que dá significado às informações coletadas e seu objetivo é auxiliar na abordagem do problema em estudo.

Permitir ao pesquisador estabelecer, a partir dos dados coletados, conclusões a respeito de determinado propósito, é o objetivo da análise dos dados segundo Mattar (2001).

Este capítulo tem sua finalidade baseada em demonstrar os resultados obtidos na aplicação dos 88 questionários aos produtores de suínos do município de Capitão, e apresentar os resultados auferidos através da aplicação de técnicas estatísticas e de interpretação de dados.

### **5.1 Descrição dos dados coletados**

A seguir apresentam-se os resultados mais relevantes obtidos através da interpretação dos questionários.

**TABELA 1 – Tamanho da Propriedade**

Tamanho da Propriedade	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Até 5 há	11	12,50
De 6 a 10 há	18	20,45
Acima de 10 há	59	67,05
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 1 demonstra que 12,50% das propriedades pesquisadas possuem área de até cinco hectares; 20,45% área de seis a dez hectares e para 67,05% das propriedades, o tamanho é superior a dez hectares. Também verifica-se que o município é formado por pequenas propriedades, visto que, a maior propriedade tem área de 68 hectares.

**TABELA 2 – Responsável pela propriedade**

Proprietário	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	80	90,91
Não	8	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Na TABELA 2 mostra o responsável pela propriedade. Observa-se que dos produtores envolvidos na atividade, mais de 90% são proprietários da área de terras, sendo que os demais trabalham em regime de parceria ou arrendamento. Na maioria dos casos o pai transfere a criação de suínos para o filho, mas continua sendo o proprietário da área de terras.

**TABELA 3 – Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária**

Faixa etária	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Até 20 anos	1	1,14
De 20 a 29 anos	8	9,09
De 30 a 39 anos	17	19,32
De 40 a 49 anos	24	27,27
De 50 a 59 anos	23	26,14
Acima de 60 anos	15	17,04
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A Tabela anterior distribui os produtores de suínos por faixa etária, onde se observa que mais de 70% dos produtores possuem idade superior a 40 anos, e destes, 24,19% superam os 60 anos, em muitos casos aposentados, mas continuam na atividade por paixão, necessidade ou por não ter sucessão dentro da unidade familiar. Verifica-se que apenas 10,23% dos pesquisados têm idade até 29 anos, fato que chama à atenção para dificuldade na sucessão das propriedades familiares e na permanência dos jovens no meio rural. Essa tabela está intimamente relacionada com a próxima.

**TABELA 4 – Distribuição dos participantes da pesquisa pela escolaridade**

Escolaridade	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Fundamental Incompleto	63	71,59
Fundamental	18	20,45
Ensino Médio	2	2,27
Ensino Médio Incompleto	2	2,27
Superior Incompleto	3	3,40
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 4 mostra que o nível de escolaridade dos produtores de suínos é muito baixo, mais de 92% deles estudaram somente até o Ensino Fundamental. Ao analisar a tabela anterior, verifica-se que a maioria dos produtores está com idade superior a 40 anos, o que justifica esse grau de escolaridade, pois antigamente os filhos eram mantidos na propriedade devido à necessidade de mão-de-obra e não tinham incentivos para freqüentar uma sala de aula. Apenas 3,40% dos suinocultores estão cursando o Ensino Superior.

**TABELA 5 – Tipo de produção**

Tipo de produção	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
UPL	9	10,23
Creche	5	5,68
Unidade de Terminação	74	84,09
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 5 traz o tipo de produção. Observa-se que a maioria dos suinocultores do município de Capitão, ou mais de 84% deles, atuam na terminação de suínos. Tal situação se justifica porque a necessidade de Unidades de Terminação é maior em relação à UPL's e creches. Outro fato importante é que o investimento em galpões, equipamentos e mão-de-obra são menores nas Unidades de Terminação se comparadas às demais. Outro fato importante é a especialização do produtor na suinocultura, pois não existe mais o ciclo completo dentro da atividade.

**TABELA 6 – Empresa Integradora**

Empresa Integradora	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Perdigão	45	51,14
Doux Frangosul	25	28,41
Cosuel	18	20,45
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 6 demonstra que a empresa Perdigão concentra mais de 50% dos produtores integrados, enquanto a Doux Frangosul integra 28,41% e a Cosuel 20,45% dos produtores. A Perdigão adquiriu recentemente o complexo produtivo da Avipal, a qual possuía vínculo com o município de Capitão há muitos anos, quando adquiriu as granjas avícolas da extinta Coopave. Conforme APÊNDICE B, as Empresas Perdigão e Cosuel integram somente produtores com UT, enquanto a Doux Frangosul integra todos os produtores que possuem UPL's e creches.

**TABELA 7 – Quantidade de cabeças alojadas por lote**

Quantidade de cabeças alojadas	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Até 360 cabeças	26	29,54
De 361 a 480	14	15,91
De 481 a 600	23	26,14
De 601 a 720	6	6,82
De 721 a 840	5	5,68
De 841 a 960	1	1,14
De 961 a 1080	4	4,54
Acima de 1080	9	10,23
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A tabela anterior aborda a quantidade de cabeças alojadas por lote. Verifica-se que 29,54% dos produtores de suínos alojam até 360 cabeças; 15,91% alojam de 361 a 480 animais e 26,14% alojam de 481 a 600 suínos, portanto, mais de 70% dos suinocultores fazem parte dessas três faixas de produção. Apenas 28,41% das granjas alojam mais de 600 animais. Isso se justifica porque a maioria dos produtores atua no segmento de terminação, onde os plantéis são menores, e pelo tamanho reduzido das propriedades, que não comportam maior produção devido aos problemas ambientais.

**TABELA 8 – Quantidade de cabeças alojadas em relação à empresa Integradora**

Quantidade de cabeças alojadas/Empresa Integradora	Perdigão	Doux Frangosul	Cosuel	TOTAL
Até 360 cabeças	26,67	24,00	44,44	29,54
De 361 a 480	20,00	4,00	22,22	15,90
De 481 a 600	26,67	24,00	27,78	26,14
De 601 a 720	6,67	8,00	5,56	6,82
De 721 a 840	6,67	8,00	0,00	5,68
De 841 a 960	2,21	0,00	0,00	1,14
De 961 a 1080	6,67	4,00	0,00	4,55
Acima de 1080	4,44	28,00	0,00	10,23
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

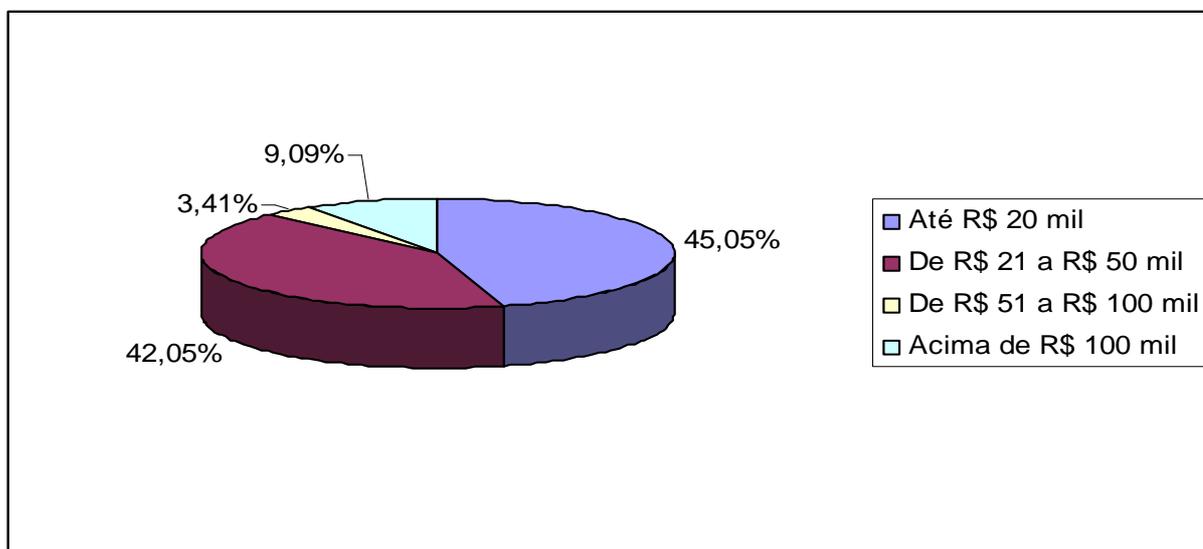
Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Na TABELA 8 temos a quantidade de cabeças alojadas em relação à empresa Integradora. Observa-se que 44,44% dos produtores que alojam até 360 cabeças são associados à Cosuel, ou seja, a cooperativa trabalha com um percentual maior de pequenos produtores se comparada às demais integradoras. A Doux Frangosul possui a maior quantidade de produtores que alojam mais de 1.080 cabeças por lote, isso se justifica pelo fato da empresa integrar todos os produtores do sistema creche, onde os lotes são maiores, geralmente dois mil leitões.

O gráfico a seguir demonstra que 45,45% dos produtores faturam até R\$20.000,00 e 42,05% faturam entre R\$21.000,00 e R\$50.000,00 anuais com a atividade. Esse dado se justifica porque a maioria dos produtores está atuando na terminação de suínos, onde o alojamento de animais por metro quadrado é menor e

o tempo de permanência dos animais na propriedade é maior. Os produtores que faturam mais de R\$100.000,00 na atividade são os que possuem as maiores UPL's.

**GRÁFICO 1 – Faturamento anual da atividade**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

**TABELA 9 – Faturamento anual da atividade em relação ao tipo de produção**

Faturamento anual/Tipo de Produção	UPL	Creche	UT	TOTAL
Até R\$ 20 mil	0,00	20,00	52,70	45,45
De R\$ 21 a R\$ 50 mil	0,00	40,00	47,30	42,05
De R\$ 51 a R\$ 100 mil	11,11	40,00	0,00	3,41
Acima de R\$ 100 mil	88,89	0,00	0,00	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 9 mostra o faturamento anual da atividade em relação ao tipo de produção. Verifica-se que 52,70% dos produtores que possuem UT faturam até vinte mil reais e 47,30% faturam de vinte e um mil a cinquenta mil reais. Dos produtores que se dedicam as creches, 20% faturam até vinte mil reais, 40% faturam de vinte e um a cinquenta mil reais e 40% faturam acima de cinquenta e um mil reais. Observa-se também que 88,89% dos produtores que atuam com UPL's, faturam acima de cem mil reais.

**TABELA 10 – Tempo na atividade**

Tempo na atividade	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Até 2 anos	12	13,64
3 a 5 anos	10	11,36
6 a 10 anos	39	44,32
11 a 15 anos	25	28,41
16 a 20 anos	2	2,27
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao analisar a TABELA 10, constata-se que 13,64% dos produtores estão na atividade a menos de dois anos; 11,36% estão produzindo entre três e cinco anos e a grande maioria está na atividade há mais de seis anos, portanto, possuem experiência e conhecimento na atividade desenvolvida. Ao mesmo tempo é preocupante esse dado, conforme TABELA 18 a grande maioria dos produtores não desenvolveu nenhuma ferramenta de gestão e a busca por novos conhecimentos é limitada ou não existe. Observa-se também que somente dois produtores estão na atividade a mais de 16 anos, o que demonstra que a suinocultura é recente e foi impulsionada a partir da emancipação política administrativa do município que ocorreu no ano de 1992.

**TABELA 11 – Curso técnico na área**

Curso técnico na área	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	3	3,41
Não	85	96,59
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Na TABELA 11 observa-se que somente três produtores possuem formação técnica na área de suinocultura, ambos são formados no curso técnico em agropecuária, sendo que apenas um continua estudando na universidade. Portanto, fica evidente a carência na formação técnica desses produtores, atuam na atividade somente com o conhecimento prático.

**TABELA 12 – Quantidade de mão-de-obra familiar na atividade**

Mão-de-obra familiar	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
1 pessoa	24	27,27
2 pessoas	53	60,23
3 pessoas	5	5,68
4 pessoas	2	2,27
Nenhuma	4	4,55
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A tabela acima menciona a quantidade de mão-de-obra familiar envolvida na atividade. Observa-se que mais de 95% das propriedades de suinocultura possuem mão-de-obra familiar, o que demonstra a importância da atividade na pequena propriedade familiar e sua função de manter o produtor no meio rural. Somente em 4,55% das granjas a mão-de-obra é toda contratada, não existindo nenhuma mão-de-obra familiar. Para 27,27% dos estabelecimentos suinícolas, a mão-de-obra envolvida é de apenas uma pessoa; para 60,23% dos empreendimentos, a atividade envolve duas pessoas e para 7,95% das granjas, nesse caso as UPL's, três a quatro pessoas da família estão inseridas na atividade. Então, como demonstrado anteriormente, a maioria dos produtores atua na terminação dos animais, o que exige menor mão-de-obra.

**TABELA 13 – Quantidade de empregados na atividade**

Empregados	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
1 pessoa	7	7,95
2 pessoas	3	3,41
3 pessoas	2	2,28
Acima de 4 pessoas	3	3,41
Nenhuma	73	82,95
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao analisar a TABELA 13, verifica-se que 17,05% das granjas possuem mão-de-obra contratada, sendo que em 66% delas a contratação é de no máximo dois empregados. A grande parte dos empregados contratados atua nas UPL's pela maior necessidade de mão-de-obra deste modelo.

**TABELA 14 – Forma de contratação dos empregados**

Forma de contratação	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Seleção	4	26,67
Disponibilidade	9	60,00
Indicação	2	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A tabela acima mostra a forma de contratação dos empregados. Verifica-se que para 60% dos produtores que contratam mão-de-obra, a principal forma de contratação é pela disponibilidade do empregado, portanto, não possuem nenhum critério de seleção.

**TABELA 15 – Forma de pagamento dos salários dos empregados**

Forma de pagamento	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Fixo	1	6,67
Variável	4	26,67
Fixo/Variável	10	66,66
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao analisar a TABELA 15, observa-se que dois terços dos produtores que contratam mão-de-obra pagam salário fixo juntamente com um percentual variável, de acordo com o desempenho da atividade.

**TABELA 16 – Participação nos resultados dos empregados**

Participação nos resultados dos empregados	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	11	73,33
Não	4	26,67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 16 demonstra que em mais de 73% das granjas com empregados há participação nos resultados, enquanto em pouco mais de 26% não existe qualquer participação. É um fato positivo, pois o proprietário enxerga o empregado como parceiro na atividade e premia o mesmo de acordo com os resultados.

**TABELA 17 – Treinamento para os empregados**

Treinamento para os funcionários	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	10	66,67
Não	5	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao olhar a TABELA 16, verifica-se que dois terços dos suinocultores que contratam mão-de-obra oferecem treinamento aos empregados, no entanto, um terço dos produtores não disponibilizam nenhum treinamento.

**TABELA 18 – Conhecimento de alguma ferramenta de gestão**

Conhecimento de alguma ferramenta de gestão	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	19	21,59
Não	69	78,41
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 18 menciona o conhecimento de alguma ferramenta de gestão por parte do produtor. Verifica-se que mais de 78% dos produtores não conhecem nenhuma ferramenta de gestão, o que se justifica pelo baixo nível de escolaridade apresentado na TABELA 4. Os que possuem algum conhecimento têm formação na área, participaram de cursos sobre administração rural ou são proprietários das UPL's, onde a Doux Frangosul desenvolveu um *software* específico para o gerenciamento da atividade.

Todos os produtores fazem algum controle sobre os custos da atividade, geralmente essas anotações ocorrem em fichários deixados pela integradora na chegada dos animais e são recolhidos no momento da entrega do lote.

A TABELA 19 da página seguinte refere-se aos itens controlados pelos produtores e que fazem parte do custo de produção. Observa-se que a grande maioria controla o consumo de ração, a mortalidade e os gastos com a medicação do lote devido à exigência da integradora. Nos itens que não é exigido controle por

parte da empresa, o percentual diminui consideravelmente. Esse controle é realizado na maioria das propriedades semanalmente conforme APÊNDICE C.

**TABELA 19 – Itens que são controlados**

Itens que são controlados	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Consumo de ração	86	97,73
Mortalidade	87	98,86
Água	14	15,91
Mão-de-obra	13	14,77
Energia elétrica	15	17,05
Medicamentos	81	92,05
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Observação: A soma das respostas é maior que o número total de observações em função das respostas múltiplas.

A TABELA 20 demonstra a periodicidade das visitas técnicas realizados por parte do corpo técnico das empresas integradoras. Observa-se que todos os produtores possuem assistência técnica na atividade, sendo a grande maioria das visitas realizadas mensalmente. Essa constatação demonstra a fragilidade dos produtores em relação à gestão de suas atividades, pois necessitam de um acompanhamento técnico constante.

**TABELA 20 – Periodicidade das visitas técnicas**

Periodicidade das visitas técnicas	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Semanal	7	7,95
Quinzenal	6	6,82
Mensal	55	62,50
Conforme demanda	20	22,73
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Na TABELA 21, se observa a existência de computadores em 35% das propriedades, o que de certa forma é um dado positivo, pois a tecnologia está chegando ao meio rural.

**TABELA 21 – Existência de computador na propriedade**

Possui computador	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	31	35,23
Não	57	64,77
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Por outro lado, essa tecnologia que chega ao meio rural é pouco utilizada pelos produtores. “A resistência do produtor à adoção de inovações tecnológicas é comum a grande parte dos empreendimentos rurais, mesmo quando essas alterações são técnica ou economicamente necessárias” (Batalha, 2001, p. 559). A pouca utilização do computador como ferramenta de gestão também pode estar ligada ao baixo grau de escolaridade dos produtores.

**TABELA 22 – Utilização do computador na atividade**

Utilização do computador na atividade	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	12	38,71
Não	19	61,29
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao analisar a TABELA 22, constata-se que pouco mais de 38% dos produtores que possuem computador utilizam o mesmo na atividade. Desse total nove produtores são integrados a Doux Frangosul e atuam nas UPL's.

**TABELA 23 – Acesso à internet**

Acesso à internet	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	10	32,26
Não	21	67,74
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 23 mostra que somente 32% dos produtores que possuem computador têm acesso a internet, o que pode ser um limitante para que o computador não apareça em mais propriedades. O acesso à tecnologia por meio da

internet é precário no meio rural em virtude do sinal de celular ser muito fraco e a internet via rádio não abrange grande parte do município.

**TABELA 24 – Sistema de alimentação automatizado**

Sistema de alimentação automatizado	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	5	5,68
Não	83	94,32
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Analisando a tabela acima, verifica-se que somente cinco granjas possuem o sistema de alimentação automatizado, sendo que nas demais o arraçamento é manual. Com a implantação desse sistema, o produtor diminui a necessidade de mão-de-obra e aumenta a eficiência no controle da ração consumida por animal.

**TABELA 25 – Sistema de armazenagem de dejetos**

Sistema de armazenagem de dejetos	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Lagoa	65	73,86
Lagoa Coberta	13	14,77
Composteira	10	11,37
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Ao analisar a TABELA 25, se observa que no município, a grande maioria dos produtores de suínos optou pelo sistema de armazenagem de dejetos tipo lagoa. Também fica evidente a preocupação de alguns produtores em cobrir as lagoas, a fim de diminuir a quantidade de água das chuvas na composição dos dejetos, o que diminui a produção e aumenta a qualidade do produto. Por outro lado em virtude da grande produção de dejetos, está sendo implantado o sistema de compostagem, onde o dejetos depois de tratado é retirado de forma sólida, diminuindo o impacto ambiental.

Verifica-se na tabela 26 da página seguinte que 72,73% das propriedades rurais instalaram bebedouros ecológicos, o que de certa forma é um dado positivo, pois demonstra que o produtor rural está preocupado com o meio ambiente.

**TABELA 26 – Existência de bebedouros ecológicos na granja**

Existência de bebedouros ecológicos na granja	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	64	72,73
Não	24	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 27 mostra que a maioria dos suinocultores tem projetos para construção de cisternas, as quais serão utilizadas para armazenagem da água das chuvas.

**TABELA 27 – Projeto para construção de cisterna na granja**

Projeto para construção de cisterna na granja	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Sim	47	53,41
Não	41	46,59
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A produção de suínos e frangos tem aumentado muito nos últimos anos no município, por consequência o consumo de água também, aliado aos períodos de estiagem ocorridos na última década, causando um problema para os produtores. A maior conscientização do produtor em usar de maneira adequada os recursos hídricos pode ser outra forma de contribuir para a preservação dos mesmos.

**TABELA 28 – Planos para ampliar a atividade em relação ao tipo de produção**

Planos para ampliar a atividade/Tipo de Produção	UPL	Creche	UT	TOTAL
Sim	55,56	0,00	33,78	34,09
Não	44,44	100	66,22	65,91
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Observações: Os valores são percentuais estabelecidos sobre o total de cada coluna

A tabela acima foi obtida através do cruzamento dos dados tipo de produção com os planos em ampliar a atividade, onde se observa que do total de produtores pesquisados, 34,09% pretendem ampliar a atividade. Cruzando as informações verifica-se que 55,56% dos produtores estão relacionados à UPL's e 33,78% a

Unidades de Terminação. Já os produtores de creches não possuem nenhum planejamento para ampliação da atividade.

**TABELA 29 – Planos para ampliar a atividade**

Prazo	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
No próximo ano	20	66,67
Em 2 anos	9	30,00
Mais de 3 anos	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

A TABELA 29 mostra que 30 suinocultores têm planos para ampliar a atividade, sendo que desses, dois terços pretende fazer isso no próximo ano. Já 30% dos que pretendem ampliar querem executar no prazo de até dois anos e somente um acima de três anos. Essa tabela demonstra que o suinocultor trabalha com prazos curtos e não possui planejamento em longo prazo.

**TABELA 30 – Outras atividades além da suinocultura**

Outras atividades	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Frangos	19	21,59
Leite	41	46,59
Agricultura	13	14,77
Reflorestamento	73	82,95
Não Informou	6	6,82
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

Observação: A soma das respostas é maior que o número total de observações em função das respostas múltiplas.

A TABELA 30 refere-se a outras atividades desenvolvidas na propriedade juntamente com a suinocultura. Observa-se que a grande maioria, mais de 82% dos produtores, tem no reflorestamento de acácia negra e eucaliptos uma segunda atividade, isso se deve em virtude do relevo acidentado do município. Verifica-se que mais de 46% dos produtores desenvolvem a atividade leiteira, enquanto que 21,59% também atuam na produção de frangos.

## 5.2 Análise dos dados

Os resultados alcançados através da pesquisa oferecem importantes informações sobre o perfil do produtor de suínos de Capitão, o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão no desenvolvimento de suas atividades. Abaixo são analisados, de forma resumida, os principais resultados, integrando-os ao objetivo e ao problema da pesquisa que motivou a realização deste estudo.

O município de Capitão é formado por pequenas propriedades rurais, tanto que o tamanho médio das propriedades é de 14,67 hectares, sendo que a maior propriedade possui área de 68 hectares, dentro de um universo de 465 propriedades rurais. (Secretaria Municipal da Agricultura, 2008). Em 90,91% dos empreendimentos rurais que operam a suinocultura, o produtor é o proprietário da área de terras. Verifica-se que 12,50% das propriedades possuem até cinco hectares, 20,45% de seis a dez hectares e a grande maioria, 67,05% acima de dez hectares, o que fica próximo ao tamanho médio das propriedades do município.

Outro fato importante apontado na pesquisa é a elevada idade dos produtores rurais, onde se observa que 70,45% possuem idade superior a 40 anos, sendo que 17,04% estão acima dos 60 anos. Por outro lado, verifica-se que somente 10,23% dos suinocultores estão com idade inferior a 30 anos. Essa realidade é uma preocupação da Univates e de outros órgãos públicos e privados da região, os quais mantêm um grupo de estudo trabalhando a sucessão familiar na pequena propriedade rural, dentro do Programa Repensando o Agro.

Batalha (2001) escreve que produtores mais velhos podem ser menos energéticos e ter um horizonte de planejamento mais curto, enquanto produtores mais jovens são facilmente atraídos por novidades e, mais provavelmente, serão os primeiros a adotar.

Dos produtores de suínos do município de Capitão, somente 3,41% possuem formação técnica na área, a imensa maioria possui baixa escolaridade, visto que 71,60% não completaram o Ensino Fundamental, 20,45% concluíram o Ensino Fundamental e apenas 5,68% cursaram e se formaram no Ensino Médio. Do total de produtores pesquisados, somente três ingressaram na universidade e atualmente

dois continuam cursando. Conforme Batalha (2001), o nível educacional pode ser um fator importante na adoção de práticas sustentáveis. Educação está relacionada com a habilidade de obter e processar informação aplicando técnicas de gerenciamento mais sofisticadas.

A pesquisa demonstra que todos os produtores de suínos do município de Capitão trabalham “através de um sistema conhecido como parceria, fundamentado em contratos entre produtores agrícolas e a empresa” (Batalha, 2001, p. 8).

A suinocultura no município de Capitão contempla três ciclos de produção que são: as Unidades Produtoras de Leitões – UPL’s, as Creches e as Unidades de Terminação – UT, não existindo mais o produtor que opera o ciclo completo da atividade em sua propriedade para fins comerciais.

A maioria dos produtores, ou seja, 84,09% deles atuam na terminação dos animais, 10,23% possuem UPL’s e 5,68% operam com as creches. A Perdigão é a empresa que possui o maior número de produtores integrados e atua somente na terminação dos suínos, é responsável por 51,14% das UT, seguida pela Doux Frangosul com 28,41% dos produtores, no entanto, essa empresa atua nos três ciclos produtivos, sendo responsável por todos os produtores ligados as UPL’s e creches. A Cosuel também possui associados integrados somente na terminação dos suínos e têm 20,45% do total de produtores.

Quanto à quantidade de cabeças alojadas em relação à empresa integradora, observa-se que a Cosuel mantém um percentual maior de pequenos produtores em relação a Perdigão e a Doux Frangosul, fato esse justificado por sua natureza cooperativa, a qual procura desenvolver a parte econômica e social concomitantemente. Para Batalha (2001), o cooperativismo apresenta para o produtor rural uma grande vantagem, à medida que, esta forma de organização comprovadamente aumenta seu nível de renda.

Em virtude da idade avançada dos produtores, observa-se que 75% estão na atividade a mais de seis anos, portanto, adquiriram conhecimento e experiência na atividade que desempenham, no entanto, não desenvolveram nenhuma ferramenta

de gestão e a busca por novas informações não existe ou está limitada às repassadas pela empresa integradora.

Somente 4,55% das granjas de suínos de Capitão não utilizam mão-de-obra familiar, no restante, 95,45% possui no mínimo uma pessoa da família envolvida na atividade. Do total de propriedades envolvidas na atividade, 17,05% possuem mão-de-obra contratada e chegam a empregar até oito funcionários. Em virtude da característica das UPL's, necessitam de acompanhamento 24 horas por dia, a requisição de mão-de-obra é maior nesse segmento, portanto, a concentração de mão-de-obra contratada ocorre nessas propriedades. Em 60% dessas propriedades, a contratação acontece pela disponibilidade do empregado, em 13,33% por indicação e o processo de seleção é utilizado em apenas 26,67% dos casos. Gil (1994) escreve que o processo de recrutamento e seleção de pessoal assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa. Para Chiavenato (1999) a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, permitindo o ingresso daquelas que apresentam características desejáveis à organização. A contratação por disponibilidade demonstra que a mão-de-obra especializada não existe e o produtor se obriga a contratar os empregados disponíveis sem nenhuma formação técnica. “Uma mão-de-obra qualificada e motivada constitui um diferencial cada vez mais importante, devido principalmente às novas exigências do mercado” (Zuin e Queiroz, 2006 p.173).

Das propriedades rurais que contratam mão-de-obra, 66,66% paga salário fixo mais salário variável, que é calculado em percentual, de acordo com o desempenho da granja. Somente uma granja paga salário fixo e 26,67% pagam somente salário variável. Chiavenato (1999, p. 224) cita que “o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização”. Em 73,33% dos empreendimentos o produtor oferece aos empregados participação nos resultados.

O treinamento para os novos empregados acontece em 66,67% das propriedades, geralmente o trabalhador passa um dia em alguma granja da própria integradora, onde recebe noções básicas sobre a atividade. Conforme Chiavenato (1999, p.295), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o

alcance dos objetivos organizacionais”. Para Zuin e Queiroz (2006 p. 173), “o treinamento da mão-de-obra tem reflexos na postura desses funcionários, que se mostram mais envolvidos e comprometidos com a empresa”.

Para Batalha (2001), a gestão do empreendimento rural é insuficientemente tratada na literatura, visto que os trabalhos existentes nessa área estão restritos aos aspectos econômicos, sendo incipientes os esforços dedicados a outras ferramentas de gestão. Pela pesquisa, verifica-se que 78,41% dos produtores não conhecem e muito menos utilizam alguma ferramenta de gestão em suas atividades. Somente 21,59% conhecem, no entanto, a grande maioria também não utiliza. Os que utilizam, fazem por recomendação e exigência da empresa integradora.

A pesquisa demonstra que todos os produtores recebem assistência técnica das agroindústrias, visto que existe uma real necessidade de acompanhamento dos mesmos no desempenho da atividade, à medida que somente 3,41% possuem formação técnica na área e o grau de escolaridade é mínimo.

O controle de custos é realizado por todos os produtores, na verdade é um acompanhamento dos custos, pois na maioria dos empreendimentos analisados, o produtor anota o consumo de ração, a mortalidade dos animais e o gasto com a medicação do lote por recomendação da empresa. Essas anotações acontecem em fichários deixados pela integradora na entrada dos animais e são recolhidos no momento da entrega do lote. Observa-se que nos itens como mão-de-obra, água e energia elétrica o acompanhamento é bem menor, em virtude que não há exigência da agroindústria.

Conforme Marion (1996), um sistema de custos é ferramenta básica para a administração de qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas fogem a simplicidade de outros tipos de negócio, exigindo técnicas especiais para apresentação dos resultados econômicos.

A tecnologia, de forma ainda tímida, está chegando ao meio rural dos pequenos municípios, observa-se que 35,23% dos produtores possuem computador na propriedade, mas somente 13,64% utilizam o mesmo na gestão da atividade. Por

outro lado, verifica-se que somente 11,36% das propriedades que possuem computador têm acesso a internet, o que é um limitante para o desenvolvimento tecnológico. Para Zylbersztajn e Neves (2000), a tecnologia é um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações. O aumento da velocidade e dinamismo do processo inovativo exige que elementos de gestão do processo de desenvolvimento e uso de tecnologias sejam incorporados à rotina administrativa.

O sistema de armazenagem dos dejetos da atividade suinícola do tipo lagoa anaeróbica é adotado por 88,63% dos produtores, sendo que desses, 16,67% possuem as lagoas cobertas com telhado. O que se observa é o aumento de produtores (11,37%) armazenando os dejetos em composteiras, onde, depois de realizado o processo de fermentação, o produto é retirado em forma sólida e comercializado para fruticultores da região da Serra ou mesmo utilizado na adubação de lavouras, não causando problemas ambientais (secretaria municipal da agricultura). Conforme Zylbersztajn e Neves (2000), gestão ambiental é um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente.

Verifica-se que 72,73% das propriedades substituíram os bebedouros convencionais tipo chupeta por bebedouros ecológicos, os quais diminuem consideravelmente o desperdício de água e a quantidade de dejetos produzidos, tendo como consequência um produto de melhor qualidade.

O projeto para construção de cisternas para armazenagem da água das chuvas faz parte de 53,41% das propriedades, o que demonstra a preocupação e de alguma forma a conscientização dos produtores em utilizar de forma adequada os recursos naturais.

Verifica-se que 34,09% dos produtores envolvidos na atividade pretendem ampliar a produção, sendo que destes, 66,67% planejam o investimento para o próximo ano, 30% em dois anos e 3,33% em mais de três anos, mas todos são taxativos em afirmar que só farão a ampliação caso o projeto de instalação do

biodigestor para tratamento dos dejetos se confirmar nos próximos meses. Observa-se também que a agroindústria é que dita as regras e o produtor é um refém do processo, tendo que se adaptar as circunstâncias.

Para Batalha (2001) o planejamento para o empreendimento rural deve considerar o número significativo de variáveis aleatórias e a menor quantidade de informações prontamente disponíveis e que nem sempre espelham de fato a realidade.

Os suinocultores de Capitão desenvolvem outras atividades na propriedade, além da suinocultura, verifica-se que 21,59% também produzem frangos integrados aos frigoríficos; 46,59% produzem leite, o que gera renda mensal para pagamento de despesas básicas como água, luz, e alimentação; 14,77% plantam milho, feijão e alguns produtos agrícolas para subsistência; e a grande maioria, 82,95% cultiva o reflorestamento de acácia negra e eucaliptos, aproveitando o relevo acidentado e impróprio para outras atividades, especialmente a agricultura. Somente 6,82% dos suinocultores se dedicam exclusivamente à atividade suinícola.

De acordo com o gerente Regional da EMATER/RS-ASCAR de Passo Fundo, Oriberto Adami, os componentes florestais comerciais são geradores de desenvolvimento econômico, social e ambiental no agronegócio familiar (Agrosoft Brasil, 2008).

O pesquisador da EMBRAPA Florestas, Luciano Montoya, destaca os benefícios da atividade florestal para o produtor rural. Nas áreas de produção: diversidade de produtos, serviços e bens de consumo, aumento da produtividade e melhor aproveitamento dos recursos produtivos da propriedade; econômicos: diversificação de receitas, fluxo de caixa mais favorável, geração de renda e redução de riscos climáticos e de mercado; sociais: diversificação de uso de mão-de-obra, geração de emprego, fixação do produtor rural no campo; ambientais: controle da erosão do solo, recuperação de áreas degradadas e de matas ciliares, diminuição da pressão sobre florestas nativas. Outra vantagem apontada pelo pesquisador é a possibilidade de consorciar as florestas com a produção de animais e grãos (Agrosoft Brasil, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco principal verificar o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão nos empreendimentos de suinocultura do município de Capitão, além de identificar o perfil dos produtores envolvidos na atividade.

A experiência adquirida na realização deste estudo permitiu não somente crescimento acadêmico, mas também profissional e pessoal. Profissionalmente, o pesquisador obteve uma visão mais precisa da realidade dos produtores rurais e suas práticas de gestão. Pessoalmente, a realização do estudo ampliou o interesse pela leitura, pela pesquisa e pela busca de novas informações.

Para a academia, este trabalho servirá como referência, apoio e fonte de informações para trabalhos dentro da mesma área, visto que, as bibliografias existentes contemplam pouco do assunto.

O estudo demonstra que o grau de escolaridade e de formação técnica dos produtores é muito pequeno, diante da importância da atividade para o desenvolvimento do município. Outro detalhe importante é a idade avançada dos proprietários envolvidos no segmento, à medida que os jovens estão buscando trabalho nas cidades e não permanecem no meio rural. Esse fato causa um sério problema na oferta de mão-de-obra e principalmente na sucessão familiar, onde constantemente são encontradas propriedades abandonadas.

A maioria dos produtores domina bem a parte prática da criação, pois sabem exatamente o que precisa ser feito para obter um bom resultado ao final do lote. A maioria é enfática ao afirmar que a limpeza do galpão, o manejo das cortinas, o controle da temperatura, pontualidade na alimentação dos animais, não deixar faltar água, observação constante do lote e medicação imediata em caso de sintomas de doença são fundamentais para o sucesso da atividade.

Em virtude do que foi apresentado anteriormente, a grande maioria dos produtores não conhecem e muito menos utilizam alguma ferramenta de gestão na sua atividade, portanto, o trabalho alcançou seu objetivo ao identificar essa deficiência na gestão dos empreendimentos de suinocultura. Praticamente os que conhecem alguma ferramenta se referem à planilha de custos e ao fluxo de caixa, já os que utilizam, tem no programa de computador sua principal ferramenta e fazem por orientação e exigência da integradora.

A tecnologia é outro fator importante, mas ainda distante para grande parte das propriedades rurais, sendo um limitante para a implantação e operacionalização de ferramentas de gestão.

Recomenda-se fazer estudos mais aprofundados em determinadas áreas, como por exemplo, à viabilidade econômica da atividade, a gestão de custos em si e até a continuidade deste em outras atividades da pequena propriedade rural.

Observa-se conforme dados da pesquisa que a produção primária do município de Capitão está concentrada principalmente na suinocultura, avicultura e reflorestamento. Sendo assim, o pesquisador sugere aos órgãos competentes o estudo e incentivo a novas atividades na propriedade rural, como a fruticultura, floricultura, olericultura entre outras.

No que se refere à secretaria municipal da agricultura, recomenda-se que a mesma continue com os programas que possui, sempre estudando a possibilidade de ampliá-los ao maior número de produtores possíveis.

A capacitação dos produtores rurais e seus colaboradores no processo de gestão de suas atividades é um programa que merece ser analisado e incentivado

através de cursos, palestras e treinamentos, pois enfoca as habilidades técnicas, conceituais e humanas. Como se viu neste estudo o conhecimento sobre ferramentas de gestão é muito pequeno frente aos desafios que estão expostos.

A sobrevivência da espécie humana e sua digna qualidade de vida dependem da sustentação de um meio ambiente equilibrado e ecologicamente correto. Essa incumbência cabe tanto ao Poder Público quanto à coletividade, por isso, a necessidade de um trabalho integrado dentro da cadeia de suinocultura no município de Capitão se faz necessário, pois assim se busca a minimização dos impactos ambientais, trazendo possibilidades de um desenvolvimento sustentável e economicamente viável.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

Agrosoft Brasil; **Florestas Comerciais são discutidas na Expodireto Cotrijal**. Disponível em: <[www.agrosoft.org.br/agropag/100223.htm](http://www.agrosoft.org.br/agropag/100223.htm)>. Acesso em 25 out. 2008.

AHLERT, Loivo André. **Impactos do uso de ferramentas de gestão em uma empresa rural**: O caso da granja Ahlert. Lajeado, 2006.

AHLERT, Lucildo. **Rentabilidade do produtor integrado de frango**: um estudo de caso. Estudo e Debate, Lajeado: ano 7. n 1 e 2. p. 113 – 150, 2000.

ALBERTIN, A. L. **Administração da Informática**: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2000.

BATALHA, Mario Otávio. **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Guia prático da UNIVATES para trabalhos acadêmicos**. Lajeado: Univates, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EANTON, John; SMITHERS, Jeremy. **Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em 21 abr. 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FAVERO, Jerônimo Antonio. **Sistema de Produção de Suínos**. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Suinos/SPSuinos/index.html>>. Acesso em 21 abr. 2008.

\_\_\_\_\_, Jerônimo Antonio. **Importância Econômica Produção de Suínos**. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Suinos/SPSuinos/importancia.html>>.

FURLAN, J. D. **Reengenharia da Informação: do mito à realidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação: com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

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

MARION, José Carlos. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **Contabilidade Rural**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da Informação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Mercado Financeiro – Economia. Disponível em <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudos.php> Acesso em: 09 jun. 2008, 19:25:50.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de.; PEREZ Jr., José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Paulo Moreira da.; SILVA, Almir Teles da. **Fluxo de Caixa**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: ano XXXI. N 135. p. 83 – 94. maio/junho, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo. Atlas, 2001.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. **Administração de Custos na Agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1996.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAPITÃO. **Nossa Gente Fazendo História**. 1 ed. Capitão: Grafen, 2002.

SORDI, Jose Osvaldo de. **Tecnologia da Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER, Carlos. **Crise preocupa produtor gaúcho de aves e suínos**. Zero Hora, Porto Alegre, p. 10, 14 out. 2008.

WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZYLBERSTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZUIN, Luis Fernando Soares e QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário****UNIVATES CENTRO UNIVERSITÁRIO**

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração com ênfase em Negócios Agroindustriais da UNIVATES – Centro Universitário, e possui como objetivo identificar o perfil dos suinocultores do município de Capitão, bem como, verificar o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão no gerenciamento da atividade.

- 1- Tipo de Produção:            1( )UPL                            2( )Creche                            3( )Terminação
- 2- Número de lotes ano: \_\_\_\_\_
- 3- Quantidade de cabeças: \_\_\_\_\_                            4 - Média de leitões entregues/mês: \_\_\_\_\_
- 5 - Empresa Integradora: 1( )Perdigão                            2( )Doux Frangosul                            3( )Cosuel
- 6 - É proprietário:            1( )Sim                            2( )Não
- 7 - Tamanho da Propriedade: 1( )Até 5há                            2( )de 6 a 10há                            3( )Acima de 10há
- 8 - Atividade Paralela: 1( )Frangos                            2( )Leite                            3( )Agricultura                            4( )\_\_\_\_\_
- 9 - Número de pessoas na família: 1( )                            2( )                            3( )                            4( )                            5( )5 ou mais
- 10 - Tempo na Atividade: 1( )Até 2 anos                            2( )3 a 5 anos                            3( )6 a 10 anos  
4( )11 a 15anos                            5( )16 a 20 anos                            6( )Mais de 20 anos
- 11- Faturamento anual da atividade: 1( )Até R\$20 mil                            2( )de R\$21 a R\$50 mil  
3( )de R\$51 a R\$100 mil                            4( )Acima de R\$100 mil
- 12 - Idade:            1( )Até 20 anos                            2( )20 a 29 anos                            3( )30 a 39 anos  
4( )40 a 49 anos                            5( )50 a 59 anos                            6( )Acima de 60 anos
- 13 - Escolaridade: 1( )Fund. Incompleto                            2( )Fundamental                            3( )Ensino Médio  
4( )Ensino Médio Inc.                            5( )Superior Inc.                            6( )Superior
- 14 - Curso Técnico na área: 1( )Sim    2( )Não



33 - Que itens controla: 1( ) Conversão alimentar    2( ) Mortalidade    3( ) Água  
4( ) Mão-de-obra    5( ) Energia elétrica    6( ) Medicamentos

34 - Como faz esse controle: \_\_\_\_\_

35 - Periodicidade do controle: 1( ) Diário    2( ) Semanal    3( ) Mensal    4( ) \_\_\_\_\_

36 - Possui computador:    1( ) Sim    2( ) Não

37 - Utiliza na atividade:    1( ) Sim    2( ) Não

38 - Tem acesso a Internet:    1( ) Sim    2( ) Não

39 - Utiliza para transmitir informações a Integradora: 1( ) Sim    2( ) Não

40 - Possui a granja cercada:    1( ) Sim    2( ) Não

41 - Tem projeto para construção de cisterna na granja: 1( ) Sim    2( ) Não

42 - Possui bebedouros ecológicos: 1( ) Sim    2( ) Não

43 - Como armazena os dejetos:    1( ) Lagoa    2( ) Lagoa Coberta    3( ) Composteira  
Capacidade em litros: \_\_\_\_\_

44 - Qual a sua preocupação com o meio ambiente devido à atividade suinícola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

45 - Na sua opinião, o que é fundamental para o bom desempenho da atividade suinícola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**APÊNDICE B****Tipo de produção em relação à empresa integradora**

Empresa Integradora/Tipo de Produção	UPL	Creche	Terminação	TOTAL
Perdigão	0,00	0,00	100	100
Doux Frangosul	36,00	20,00	44,00	100
Cosuel	0,00	0,00	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10,23</b>	<b>5,68</b>	<b>84,09</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa

**APÊNDICE C**

TABELA 29 – Periodicidade do controle segundo os participantes da pesquisa

Periodicidade do controle	Número de entrevistados	Percentual de Entrevistados
Diário	12	13,64
Semanal	74	84,09
Outro	2	2,27
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados do autor com base na pesquisa