

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JORDI FERRARI

**LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO DE LEITE DE UMA
PROPRIEDADE RURAL – ESTUDO DE CASO**

NOVA PRATA - RS

2019

JORDI FERRARI

**LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO DE LEITE DE UMA
PROPRIEDADE RURAL – ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, como requisito para a obtenção do grau de Bacharelado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, curso de Administração.

Orientador: Prof. Ms. Edson Luís Müller

NOVA PRATA - RS

2019

JORDI FERRARI

**LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO DE LEITE
DE UMA PROPRIEDADE RURAL – ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, como requisito para a obtenção do grau de Bacharelado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, curso de Administração.

Aprovado em 17/06/2019



Banca Examinadora

Prof. Ms. Edson Luís Müller

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ms. Edson Klein

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Leonardo da Costa Bagattini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho principalmente a meu avô Josué, falecido em março/2019, por todos os ensinamentos que a mim foram proporcionados, pelo amor, respeito e prazer que me fez sentir pela natureza e ao orgulho pelo trabalho e sustentabilidade que a mesma proporciona. Também dedico a minha esposa Edinéia, pelo carinho, apoio e compreensão em todos os momentos. A meus pais Nelso e Eda, que não mediram esforços, oferecendo aporte para que o curso fosse concluído. E a minha irmã Andréia pela motivação concedida neste período.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me proporcionado saúde, força e clareza para mais uma realização na minha vida.

A meus pais Nelso e Eda, pelo esforço e ajuda nessa trajetória. Também por terem oportunizado informações de sua empresa para a realização deste trabalho.

Agradeço também a minha esposa Edinéia pela compreensão e apoio dedicado, aos meus amigos e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Á meus avós Josué (*in memorian*) e Luiza, pelos ensinamentos e humildade proporcionados em todo meu percurso, e a minha irmã Andréia pelo conhecimento e motivação.

Agradeço a todos os professores Campus Universitário de Nova Prata e em especial a meu professor orientador Prof. Ms. Edson Luís Müller pelo apoio, sabedoria e dedicação para conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este estudo consiste na elaboração de um controle de custos para a empresa Nelso e Eda Ferrari que atua no ramo de produção de leite. Inicialmente, a proposta tem como objetivo o diagnóstico empresarial. O método utilizado para o estudo foi de natureza qualitativa, nível exploratório, estudo de caso, processo e análise de coleta de dados, análise de conteúdo e pesquisa participante. As propostas de melhoria sugeridas refletem na redução de custo, aperfeiçoamento de *layout* e aumento na produção. Espera-se com esse trabalho que a empresa Nelso e Eda Ferrari, tenha um crescimento considerável na sua produtividade e lucratividade.

Palavras-chaves: Controle de custos. Produção de leite. Produtividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Local de produção.....	17
Figura 2 - Local de armazenagem do leite	18
Figura 3 - Comparação de litros x faturamento/mês.....	28
Figura 3 - Local de extração do leite.....	69
Figura 4 - Local de alimentação do rebanho leiteiro.....	69
Figura 5 - Sala de espera.....	70
Figura 6 - Controle financeiro.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e pontos fracos da concorrência.....	20
Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos do cliente.....	21
Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos dos fornecedores.....	21
Quadro 4 - Pontos fortes e pontos fracos da sociedade.....	22
Quadro 5 - Oportunidades e ameaças dos fatores econômicos	23
Quadro 6 - Oportunidades e ameaças dos fatores tecnológicos	24
Quadro 7 - Oportunidades e ameaças dos fatores políticos legais.....	25
Quadro 8 - Oportunidades e ameaças dos fatores ambientais.....	25
Quadro 9 - Oportunidades e ameaças dos fatores competitivos.....	26
Quadro 10 - Pontos fortes e pontos fracos da participação no mercado	27
Quadro 11 - Faturamento no período de agosto/2016 até julho/2018.....	27
Quadro 12 - Pontos fortes e pontos fracos sobre a evolução nas vendas.....	29
Quadro 13 - Pontos fortes e pontos fracos na capacidade produtiva.....	29
Quadro 14 - Pontos forte e pontos fracos na gestão de pessoas.....	30
Quadro 15 - Pontos fortes e pontos fracos das análises financeiras.....	31
Quadro 16 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa.....	40
Quadro 17 - Preço médio do leite praticado nos principais estados produtores...	45
Quadro 18 - Pontos fortes e pontos fracos da área comercial.....	54
Quadro 19 - Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais.....	63
Quadro 20 - Pontos fortes e pontos fracos na área de produção.....	73
Quadro 21 - Fluxo de caixa da empresa de Nelso e Eda.....	75
Quadro 22 - Pontos fortes e pontos fracos da área financeira.....	79
Quadro 23 - Pontos forte e pontos fracos de recursos humanos.....	82
Quadro 24 - Posturas Estratégicas Através Da Matriz Swot.....	86
Quadro 25 - Capital fixo.....	100
Quadro 26 - Custos fixos e variáveis anuais estimados.....	100
Quadro 27 - Modelo de controle de custos.....	102
Quadro 28 - Remuneração real sobre o capital fixo no ano de 2018.....	103
Quadro 29 - Plano de ação 1.....	104
Quadro 30 - Redução de custos com otimização de mão-de-obra familiar.....	105
Quadro 31 - Plano de ação 2.....	105

Quadro 32 - Redução de custos com alimentação orgânica, e aumento de suplementação mineral.....	106
Quadro 33 - Plano de ação 3.....	106
Quadro 34 - Redução no desperdício de pastagens por pisoteio.....	106
Quadro 35 - Plano de ação 4.....	107
Quadro 36 - Redução no desperdício de silagem.....	107
Quadro 37 - Plano de ação 5.....	108
Quadro 38 - Redução de custos na fabricação de concentrados.....	108
Quadro 39 - Plano de ação 6.....	109
Quadro 40 - Aumento previsto de produção com pastagens regulares.....	109
Quadro 41 - Estado atual vs estimado.....	109
Quadro 42 - Cronograma das ações a executar.....	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	16
2.1	DADOS CADASTRAIS	16
2.2	HISTÓRICO	16
2.3	PRODUTOS	18
2.4	AMBIENTE EXTERNO	18
2.4.1	Microambiente	19
2.4.1.1	Concorrência	19
2.4.1.2	Clientes	20
2.4.1.3	Fornecedores.....	21
2.4.1.4	Sociedade.....	22
2.4.2	Macroambiente	22
2.4.2.1	Fatores econômicos	23
2.4.2.2	Fatores tecnológicos.....	23
2.4.2.3	Fatores políticos e legais	24
2.4.2.4	Fatores ambientais	25
2.4.2.5	Fatores competitivos.....	26
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	26
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	27
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	29
2.8	GESTÃO DE PESSOAS.....	29
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS.....	30
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	32
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
3.1.1	Negócio	32
3.1.2	Missão	33
3.1.3	Visão	33
3.1.4	Filosofia, princípios, valores	33
3.1.5	Objetivos	34
3.1.6	Planos estratégicos, táticos e operacionais	34
3.1.7	Padrões de controle / Indicadores de desempenho	34

3.1.8	Formas de avaliação / acompanhamento	35
3.2	INOVAÇÃO	35
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	36
3.3.1	Estrutura Física, equipamento e comunicação	36
3.3.2	Sistemas utilizados	37
3.3.3	Segurança de dados e informações	37
3.4	ORGANIZAÇÃO	38
3.4.1	Organograma	38
3.4.2	Níveis hierárquicos	38
3.4.3	Liderança	39
3.4.4	Relacionamento	39
3.4.5	Nível de especialização do trabalho	39
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	40
4	ÁREA COMERCIAL	41
4.1	PESQUISA DE MERCADO	41
4.1.1	Finalidades da pesquisa de marketing na empresa	41
4.1.2	Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela empresa	42
4.2	PRODUTO	42
4.2.1	Classificação do produto	42
4.2.2	Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos)	43
4.3	PREÇO	43
4.3.1	Critérios utilizados para a fixação de preço no produto	44
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado	44
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço	45
4.3.4	Critérios e políticas para aprovação de crédito	46
4.4	COMUNICAÇÃO	46
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	47
4.4.2	Meios de comunicação utilizados	47
4.5	VENDAS	47
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas	48
4.5.2	Técnicas para determinação das quotas de vendas	49
4.5.3	Análise de vendas (principais controles)	49
4.5.4	Equipe de vendas – tipo de vendedor	50
4.5.5	Formas de acompanhamento	50

4.6	DISTRIBUIÇÃO	50
4.6.1	Tipos de canais de distribuição	51
4.6.2	Distribuição física.....	52
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	52
4.7.1	Políticas de relacionamento	53
4.7.2	Ações de retenção e fidelização.....	53
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	533
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	55
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	55
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais	56
5.1.2	Fatores determinantes para os programas de aquisição.....	56
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	56
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra	57
5.2.2	Especificações do material.....	57
5.2.3	Aprovação dos fornecedores	58
5.2.4	Normas para a solicitação de materiais.....	58
5.2.5	Políticas de compra de materiais	59
5.3	CONTROLE DE MATERIAIS.....	59
5.3.1	Normas orientativas de controle	60
5.3.2	Critérios utilizados no controle dos materiais	60
5.3.3	Organização do controle de estoques	61
5.3.4	Sistema de codificação de materiais	61
5.3.5	Controle de custos relacionados a aquisição de materiais	62
5.3.6	Índice de rotação dos estoques	62
5.3.7	Organização do Posto de Armazenagem (almoxarifado).....	63
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	63
6	ÁREA DE PRODUÇÃO	64
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	64
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	65
6.3	MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE	66
6.4	PROCESSO DE PRODUÇÃO.....	66
6.5	<i>LAYOUT</i>	67
6.6	MANUTENÇÃO	70

6.7	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	71
6.8	QUALIDADE	72
6.9	PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS	73
7	ÁREA FINANCEIRA	74
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	74
7.2	GESTÃO DE CAIXA	74
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	766
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	76
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA	77
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	78
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	79
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	80
8.1	MODELO DE GESTÃO	80
8.2	TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO	80
8.3	ROTINAS TRABALHISTAS	80
8.4	SEGURANÇA DO TRABALHO	81
8.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	81
8.6	PONTOS FORTES O PONTOS FRACOS	82
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	83
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO.....	83
9.1.1	Pontos Fortes.....	83
9.1.2	Pontos Fracos.....	84
9.1.3	Oportunidades	84
9.1.4	Ameaças	85
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	87
9.3	OBJETIVOS.....	87
9.3.1	Objetivo Geral	87
9.3.2	Objetivos Específicos	87
9.4	JUSTIFICATIVA.....	88
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	89

10.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	89
10.1.1	Pecuária leiteira no Brasil	89
10.1.2	Contabilidade rural X contabilidade comercial	90
10.1.3	Custos na produção leiteira.....	91
10.1.4	Perdas na produção leiteira.....	93
10.1.5	Investimento na produção leiteira.....	94
10.1.6	Análise custo/ volume/ lucro	95
11	METODOLOGIA	97
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	97
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	98
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	98
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	99
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	100
12.1	CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS DA PRODUÇÃO LEITEIRA	100
12.2	MODELO DE CONTROLE DE CUSTOS ADEQUADO À ATIVIDADE	102
12.3	PONTO DE EQUILÍBRIO DA ATIVIDADE	103
12.4	RELAÇÃO ENTRE CUSTOS VS BENEFÍCIOS E PLANOS DE AÇÃO PROPOSTOS	104
12.5	ESTADO ATUAL VS ESTIMADO	109
12.6	CRONOGRAMA DAS AÇÕES A EXECUTAR.....	111
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	112
14	RESULTADOS ESPERADOS	1123
	REFERÊNCIAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

Diante da constante evolução no setor de produção de leite, com tecnologia e suplementos animais que melhoram a produtividade, as empresas precisam buscar o equilíbrio entre custos e benefícios perante a variabilidade de demanda e oferta do produto, através de controles eficazes que propiciem um desenvolvimento correto, que não gere desequilíbrio nas finanças do negócio.

O trabalho em pauta foi desenvolvido na empresa Nelso e Eda Ferrari, com sede no interior de Nova Araçá – RS. Produtora de leite, possui como cliente a Cooperativa Piá.

Uma das formas de tornar a empresa mais competitiva neste cenário é a aplicação de uma ferramenta de controle de custos. É essencial que os proprietários entendam que podem produzir em maior quantidade com menos gastos e possibilidades de investimentos mais rentáveis. Assim, será possível entender as tendências do setor, controlar os custos e aumentar a produtividade.

A gestão de custo auxilia o proprietário do negócio a ter uma boa gestão financeira, administrar e controlar os custos gerados na produção, a comercialização do produto e visão sobre bons investimentos.

Primeiramente, levanta-se todos os dados da empresa. O capítulo dois refere-se ao histórico, o produto, o mercado de atuação, o cliente e os principais fornecedores. No capítulo três levantou-se os dados da área administrativa, onde se apresenta os métodos de organização do negócio. O capítulo quatro foi designado à área administrativa, analisando como o preço é imposto no ramo de produção de leite e relacionamento com o cliente. No capítulo cinco analisa-se a área de materiais, os métodos de aquisição, os controles e organização dos mesmos. No capítulo seis apresenta-se a área de produção, explorando os processos produtivos e a influência do *layout* e do movimento dos matérias na produtividade. Nos capítulos sete e oito examina-se as áreas financeira e de recursos humanos, onde observa-se a dificuldade de equipes especializadas nessas áreas e como a empresa trata na realidade que está inserida. No capítulo nove se fez uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de todas as áreas através de análise na matriz SWOT.

No capítulo dez, aborda-se a fundamentação teórica com o pensamento de autores sobre o assunto. Apresenta-se os variáveis custos de produção leiteira, as informações que podem ser geradas pela contabilidade rural e a importância da

contabilização das perdas e desperdícios na produção de leite. Também se mostra a quantificação de investimento necessário através de uma análise de custo/volume/valor.

A metodologia trata-se no capítulo onze com a delineamento da pesquisa, os participantes do estudo e o processo de análise de dados.

No capítulo doze mostra-se todo o levantamento do capital fixo e custos totais de produção. Na sequência desenvolve-se um modelo de controle de custos proposto para a empresa, uma relação entre custos e benefícios apresentando planos de ação por meio da ferramenta 5W2H. Por fim uma apresentação do estado futuro esperado após a implementação de propostas de redução de custos e investimento para o aumento da produtividade inseridos em um cronograma de execução.

O que se espera com o trabalho, é a implantação de um controle de custos que permitam à empresa gerenciar melhor as finanças e possibilitar uma visão sobre bons investimentos, e onde se possa prever as variabilidades do setor e agir estrategicamente para estabilizar o faturamento.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo será designado à apresentação da empresa alvo deste estudo, possibilitando um breve conhecimento de seu histórico, o produto, cliente e fornecedores, bem como ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no meio em que ela está inserida.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão Social: Nelso e Eda Ferrari

CNPJ/CPF: 312.627.830-20

CEP: 95350-000

Município: Nova Araçá - RS

Endereço: Linha Quinze, S/N

Bairro: Interior

Fone: (54) 3275 – 0767

Inscrição Estadual: 2061005432

2.2 HISTÓRICO

A atividade de produção leiteira foi herdada por Nelso Ferrari nos anos 80 pelo seu pai, Sr. Josué Ferrari. Na época a produção era considerada mediana a baixa para o porte produtivo do local de manejo e capacidade alimentícia do gado leiteiro. O cliente, até o ano de 2002, foi a empresa Parmalat.

No início da atividade, a produtividade era por volta de 12 litros/dia/vaca. A alimentação dos animais era feita basicamente por pastagens e milho processado manualmente na fazenda.

O processo de ordenha era efetuado manualmente, com poucas exigências de higiene e qualidade do leite. O armazenamento do leite era feito em recipientes mergulhados em água gelada.

No final dos anos 90, foi adquirido pelo proprietário uma ordenha mecânica para a extração do leite. A qualidade passou a ser mais exigida por parte do cliente,

porém o local de trabalho bem como o manejo ainda não eram os ideais para a atividade.

No ano de 2000 foi adquirido um resfriador a granel para o armazenamento do leite, que passou a ter melhor qualidade e conseqüentemente melhor preço agregado. O faturamento mensal variava de R\$ 800,00 à R\$1.200,00.

No ano de 2002 para 2003, com os indícios de dificuldade financeira por parte da empresa Parmalat e sem o recebimento de dois meses pela produção, optou-se por trocar de cliente, que passou a ser a Cooperativa Piá, presente até os dias de hoje.

O novo cliente disponibilizou possibilidades de financiamento para a expansão da atividade. Nelso e sua esposa Eda Ana Ferrari, optaram pela modernização e expansão da empresa. Foi construído um novo galpão e adquirido uma nova ordenha mecânica do tipo espinha de peixe, que possibilitou maior rapidez e conforto na extração do leite. Foram obtidas novas vacas e novos insumos para alimentação dos animais, aumentando a produtividade. Atualmente o faturamento médio é entorno de R\$12000,00.

Hoje as atividades continuam sendo dirigidas por Nelso e sua esposa, e acreditam que pelo produto fazer parte do ramo alimentício, podem continuar empreendendo e melhorando a produtividade.

Na Figura 1 a área de produção e na figura 2 o posto de armazenamento do produto:

Figura 1 – Local de produção



Fonte: Foto capturada pelo autor (2018)

Figura 2 – Local de armazenagem do leite



Fonte: Foto capturada pelo autor (2018)

Como pode ser observado, existe um *layout* bem adequado e cuidado quanto a limpeza e organização do local. O posto de armazenagem é ideal para a boa conservação do produto.

2.3 PRODUTOS

Para Kotler (2006) produto é tudo o que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Na produção de Nelso e Eda Ferrari o leite é o único produto. Mais que isso, é um alimento muito consumido e necessário para atender a população. Esse item possui multifuncionalidades que despertam desejo de degustá-lo bem como a utilização de suas propriedades que trazem benefícios a saúde.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Fernandes (2013) evidencia que a competitividade das empresas é primordial para a vitalidade das organizações. E a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades tornou-se uma ferramenta fundamental para esse processo. A análise de ambientes é uma ferramenta estratégica das mais utilizadas pelas empresas.

A esse respeito Bethlem (2009) acredita que o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa. Sendo assim ela precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades, que é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

O ambiente externo pode ser subdividido em dois segmentos: ambiente por setores ou microambiente, e ambiente geral ou macroambiente.

2.4.1 Microambiente

Conforme Chiavenato (2000) microambiente é composto por sistemas próximos a empresa. Abrange os fornecedores, os clientes, os concorrentes e os órgãos reguladores. O microambiente interfere permanentemente na empresa, mas a organização possui capacidade de influenciá-lo.

O proprietário Nelso afirma que a capacidade de influenciar o microambiente pode trazer maior rentabilidade, uma vez que os fornecedores possuem políticas de preços particulares, mas se diferem entre concorrentes do ramo.

2.4.1.1 Concorrência

Kotler e Keller (2006), alegam que a concorrência inclui todas as ofertas e possíveis substitutos de produto ou serviços do mesmo ramo de atuação que um comprador possa considerar para substituir a escolha por aqueles que são oferecidos pela sua organização.

Conforme apresentado no *site* Globo.com (2018), a importação do leite é o grande concorrente dos produtores. O leite em pó produzido no Uruguai tem a diferença de R\$ 1,80 ao quilo perante ao produto nacional, o qual se torna mais atrativo para as empresas gaúchas. Ainda segundo o site, entre 2015 e 2016 a importação de leite em pó do Uruguai teve um aumento de 300%.

Como não existe grande diferença entre a versão líquida e a em pó, os benefícios nutricionais são bastante similares. Isso facilita a substituição do produto, que hoje tem sua importação em crescimento e gera apreensão ao produtor local.

Quanto ao leite líquido pode-se perceber que a produção em território nacional se torna gradativamente mais custosa e provoca importação do produto, deixando de comprar do produtor local.

Outro concorrente potencial é o leite derivado de vegetais. Ferreira (2009) afirma que há uma forte competição no mercado com os produtos considerados mais saudáveis, como os leites derivados da soja. Para competir com os alimentos considerados saudáveis, Carvalho (2010) diz que é preciso destacar os aspectos funcionais e nutricionais do leite e buscar estratégias de diferenciação de produtos, por meio de qualidade e multifuncionalidades de leite de vaca.

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos da concorrência

CONCORRENTE	LOCALIZAÇÃO	P. FORTE	P. FRACO
Cooperativa Santa Clara	Carlos Barbosa	Preço	Financiamentos
Cooperativa Languirú	Teutônia	Preço	Desprestígio da marca.
Importação	Uruguai	Qualidade nacional	Desvalorização
Leite Vegetal	Nacional	Valores nutricionais	Diminuição da demanda

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.1.2 Clientes

Chiavenato (2000), conceitua clientes como sendo os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem as saídas e geram resultados para as organizações. Os clientes podem ser chamados de usuários, consumidores, contribuintes ou, ainda, patrocinadores do produto. Servir aos clientes tornou-se, na atualidade a mais importante tarefa na organização.

Na empresa Nelso e Eda o único cliente é a Cooperativa Piá, com matriz em Nova Petrópolis. Segundo o proprietário, a produção de leite deve reconhecer ao seu cliente, visto que alguns deste ramo, oferecem financiamentos acessíveis, bem

como o fornecimento de insumos com valor abaixo da média do mercado, como é neste caso.

Os clientes também possuem suas políticas de preço, e cabe ao produtor a escolha mais rentável ao seu negócio.

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos do cliente

CLIENTE	LOCALIZAÇÃO	P. FORTE	P. FRACO
Cooperativa Piá	Nova Petrópolis	Conveniência	Política de Preços

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

2.4.1.3 Fornecedores

Lisboa (2007) define fornecedores como sendo um grupo de interesses que disponibilizam suprimentos para produzir bens ou serviços. Eles oferecem as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessários ao seu funcionamento.

Um dos maiores fornecedores da empresa de Nelso é a própria Cooperativa Piá, onde ele pode obter serviço veterinário e de inseminação artificial. Também é oferecido a compra de rações prontas e/ou insumos para a sua fabricação, que atualmente, grande parte, é feita na própria fazenda. Ainda para o cultivo de pastagens e milho, como principal elemento para a fabricação da ração, pode ser adquirido via financiamentos acessíveis.

Alguns outros fornecedores são contatados em ocasiões especiais como Veterinário Dall’Agnol, para o serviço de veterinária e Agropecuária Dall’Agnol com insumos para a produção de ração e para aquisição de medicamento e suplementos animais.

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos dos fornecedores

(Continua)

FORNECEDORES	LOCALIZAÇÃO	P. FORTE	P. FRACO
Cooperativa Piá	Nova Petrópolis	Preço	Alienação
Veterinária Dall’Agnol	Nova Araçá	Rapidez	Preço

(Conclusão)			
Agropecuária Dall'Agnol	Nova Araçá	Conveniência	Preço

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

2.4.1.4 Sociedade

A sociedade, conforme Georg Simmel (2006) emerge a partir da formação de uma rede de interação entre indivíduos, impulsionada por diversas motivações. Portanto, na essência, a sociedade se decorre de um emaranhado de ações e reações, desenvolvidas no cotidiano das diversas formas e conteúdo das relações sociais.

A empresa está localizada no interior da cidade de Nova Araçá, com certa distância de outras residências eliminando desconfortos terceiros quando a ruídos, odores e manejo animal.

O empreendimento não possui mão de obra terceirizada e nem funcionários, todas as atividades são conduzidas por Nelso Ferrari e sua esposa Eda Ferrari.

Existe consciência quanto limpeza de estradas por onde as vacas circulam quando são direcionadas as pastagens. Há uma preocupação quanto a distribuição de adubo nas plantações em datas festivas omitindo a proliferação de maus odores. Toda a atividade é conduzida de forma que a sociedade não seja afetada.

Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos da sociedade

SOCIEDADE	LOCALIZAÇÃO	P. FORTE	P. FRACO
Sociedade próxima	Nova Araçá	Mesmo ramo de atuação	Políticas de trabalho desiguais
Intolerantes a lactose	Nacional	Desenvolvimento de produtos sem lactose	Baixa na demanda
Vegetarianos	Nacional	Bem-estar animal	Baixa na demanda

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.2 Macroambiente

“O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo microambiente - forças demográficas, econômicas, político legal, sócio cultural, tecnológicas, ambiente natural”. (KOTLER, 1999, p.49).

Thompson e Strickland (2000) observam que o macroambiente é composto por diversas variáveis e que indiretamente influenciam no ambiente da empresa.

A organização Nelso e Eda Ferrari trabalha analisando o ambiente externo, atento as ameaças e oportunidades oferecidas pela atividade de produção de leite.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Conforme Vilela (2002), para cada dólar gerado pelo aumento na produção leiteira, ocorre um crescimento cinco vezes maior no Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, a pecuária leiteira não se desenvolve satisfatoriamente porque quase a totalidade da riqueza produzida pelo setor não volta às mãos do produtor rural

A produção leiteira administrada por Nelso observa para o macroambiente principalmente quando se trata de política de preços, que acredita ser o principal fator econômico do ramo. Sempre é feito uma análise do preço atual do leite em comparações com outros possíveis clientes. A aquisição de insumos é uma força externa que afeta a organização, dessa forma o proprietário observa essas variáveis buscando a melhor compra e vislumbrando melhor resultado final.

Quadro 5 – oportunidades e ameaças dos fatores econômicos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Concorrência (preço)	Monopólio
Barganha (preço)	Monopólio
Multifuncionalidade do produto (agroindústria)	Tributação

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Para Davis e Newstrom (2001) os fatores tecnológicos podem influenciar positivamente nas organizações desde que seja contínuo, e numa série de impulsos de novos desenvolvimentos. Em contrapartida, as pessoas devem se adaptar as mudanças inesperadas. Semelhante a isso Cochorane (1958) citado por Martins

(2002), produtores inovadores adotam novas tecnologias e temporariamente obtêm ganhos extras, já os produtores mais resistentes tendem a apresentar dificuldades de sobrevivência na atividade.

Segundo o proprietário, a busca por desenvolvimento deve ser constante, pois hoje existem várias formas de financiamento que se tornam rentáveis se bem executadas. Também segundo ele, o investimento gera desconforto, mas é a única forma de maximizar o lucro.

Com uma ordenha mecânica do tipo espinha de peixe, a empresa viu seu trabalho se tornar mais ágil e confortável ergonomicamente. O processo de extração de leite é feito de pé. O sistema é mecanizado, o leite é bombeado diretamente para o local de resfriamento, que faz o controle de temperatura e a movimentação necessária.

Quadro 6 – Oportunidades e ameaças dos fatores tecnológicos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Desenvolvimento (maior produção)	Baixa na demanda
Competitividade (mecanização)	Custos
Equipamentos geram maior qualidade	Fidelização

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Polizei (2010) explica que a empresa deve averiguar todos os fatores políticos que possam ter impacto externo ou interno no plano de negócio. O desconhecimento de leis pode gerar serviços ilegais ou de difícil aceitação. Já Westwood (1996) diz que os fatores políticos que venham a influenciar onde a empresa deseja vender seu produto, podem vir a gerar problemas de atingimento de suas metas.

Percebe-se que, como boa parte das atividades do agronegócio, a produção de leite normalmente é influenciada por fatores políticos quando se trata em política de preço, reguladora de produtos importados e liberação de financiamentos.

O produtor reitera que as questões legais, principalmente ligadas a higiene e meio ambiente impactam na produção. Esses fatores são monitorados para que não se faça serviços ilegais. Ainda, o proprietário goza do financiamento oferecido pelo

governo destinado a plantações, gerando capital de giro para posteriormente confeccionar a alimento animal.

Quadro 7 – Oportunidades e ameaças dos fatores políticos legais

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Adequação aos fatores legais	Custos elevados
Financiamentos à juros baixos	Política reguladora de preços
Adequação às exigências na qualidade	Custos elevados

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.2.4 Fatores ambientais

É notável que o homem faz uso da natureza para a manutenção de sua própria vida e por conta disso promove a desorganização ambiental. Na visão de Sanchez (1999) impacto ambiental é decorrente de ações que provocam eliminação de um elemento do meio ambiente ou ainda a introdução da quantidade de fatores que a natureza não pode absorver.

Na produção de leite de Nelso, a maior preocupação é quanto aos dejetos animais. Na propriedade encontra-se uma estrumeira com capacidade suficiente para esse tipo de armazenamento. Esses dejetos, posteriormente, se transformam em adubos para as pastagens das vacas.

A erosão no solo torna-se uma dificuldade na propriedade, principalmente, em tempos de chuva, formando lama e dificultando o deslocamento.

Considera-se que o rumem das vacas são altamente poluentes. Cottle (2011) evidencia as bactérias metanogênicas, presentes no rúmen, obtêm energia para seu crescimento ao utilizar H₂ para reduzir CO₂ e formar metano (CH₄), o qual é exalado para a atmosfera. Os produtores, Nelso e Eda dão sinais de conscientização e já buscam alternativas para a diminuição desse impacto.

Os produtos químicos utilizados para a limpeza dos equipamentos também são armazenados em local adequados utilizados conforme indicação do fabricante a fim de minimizar os danos ao meio-ambiente.

Quadro 8 – Oportunidades e ameaças dos fatores ambientais

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Cultivo de insumos	Erosão
Adubação	Contaminação
Legislação	Legislação
Espaço físico	Desmatamento

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.4.2.5 Fatores competitivos

Dornelas (2008) explica que as vantagens competitivas estão ligadas aos diferenciais que a empresa pode desenvolver de modo que proporcione ganho ao consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, no marketing, na criatividade no processo de obtenção do produto ou serviço de menor custo.

Na fazenda de Nelso e Eda Ferrari, o diferencial competitivo, que se busca melhorar contínua é quando a higienização dos animais, do local de trabalho e do local de armazenamento, buscando sempre a melhor qualidade do leite.

Quadro 9 – Oportunidades e ameaças dos fatores competitivos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Qualidade	Custo
Criatividade	Custo
Menor custo de produção	Qualidade

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Segundo a Food and Agriculture Organization of the United Nations- FAO (2016), órgão da ONU, aproximadamente 150 milhões de lares em todo o mundo estão envolvidos na produção leiteira. Nos países em desenvolvimento a atividade é alavancada por pequenos produtores, devido ao retorno rápido que lhes é oferecido. Alguns desses países são: Nova Zelândia, Uruguai e Argentina.

O Brasil é o 5º maior produtor de leite em nível internacional, ficando apenas atrás da Índia, Estados Unidos da América, China e Paquistão (FAO, 2016).

A Cooperativa Piá atualmente possui processamento de 600 mil litros/dia ou 18 milhões de litros/mês. Nelso e Eda fornecem uma média, calculada no período de agosto de 2016 até julho de 2018, equivalente a 11.070 litros/mês. Essa quantidade representa 0,0615% de participação de sua produção.

Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos da participação no mercado

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Setor em crescimento	Excesso na oferta (baixa no preço)
Agricultura familiar	Dificuldade de crédito
Retorno rápido do investimento	Persuasão sobre o preço do produto

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Por se tratar de uma empresa familiar, a venda de leite do proprietário sofre variações que são originárias de algumas variáveis como por exemplo, quantidades de vacas em lactação. No mês de julho de 2018, o dono produziu 11.697 litros de leite, com 23 vacas em lactação, média de 17 litros cada. Suponha-se que tenha ingressado mais uma vaca em lactação nesse mês, com mesma média, Nelso já teria um aumento de 615 litros ou 5,25% dentro do mês.

Conforme o proprietário é perceptível a variabilidade na produção de leite e faturamento, pois em alguns meses, três ou quatro vacas atingem a lactação e uma ou duas chegam ao fim, e alguns meses é o inverso.

No Quadro 1 de faturamento dos últimos dois anos, onde pode-se observar a variabilidade na produção de leite e de seu valor.

Quadro 11 – Faturamento no período de agosto/2016 até julho/2018

(Continua)

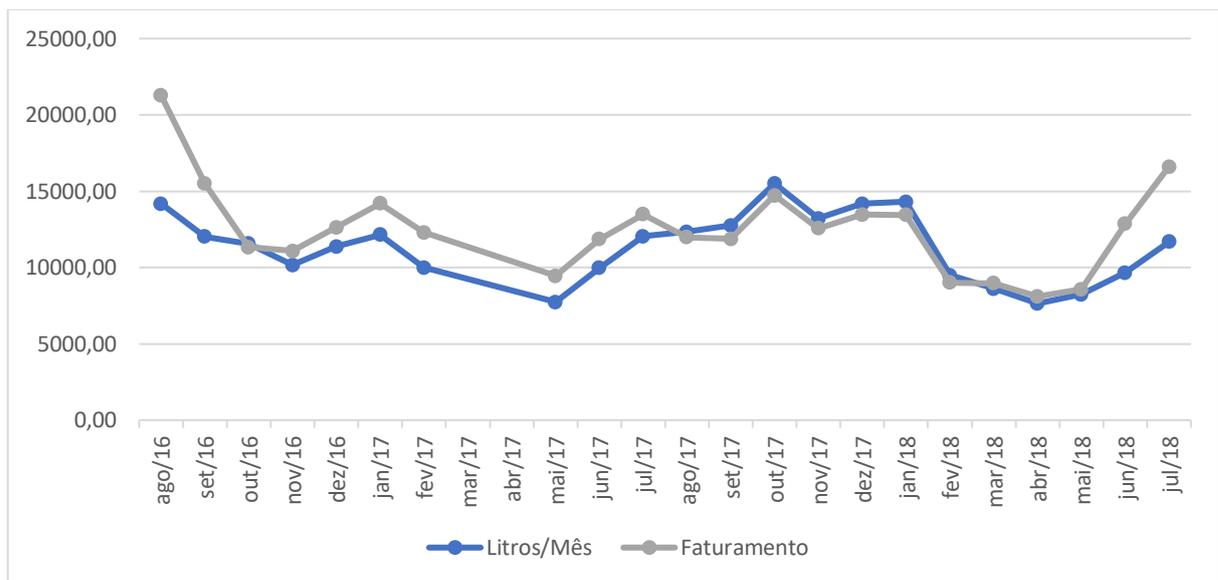
Período	Litros/Mês	Preço por litro	Faturamento
ago/16	14183,00	R\$ 1,50	R\$ 21.274,50
set/16	12015,00	R\$ 1,29	R\$ 15.499,35
out/16	11562,00	R\$ 0,98	R\$ 11.330,76
nov/16	10166,00	R\$ 1,09	R\$ 11.080,94
dez/16	11380,00	R\$ 1,11	R\$ 12.631,80
jan/17	12140,00	R\$ 1,17	R\$ 14.203,80
fev/17	10001,00	R\$ 1,23	R\$ 12.301,23

				(Conclusão)
mar/17	9781,00	R\$	1,25	R\$ 12.226,25
abr/17	7060,00	R\$	1,27	R\$ 8.966,20
mai/17	7740,00	R\$	1,22	R\$ 9.442,80
jun/17	9967,00	R\$	1,19	R\$ 11.860,73
jul/17	12043,00	R\$	1,12	R\$ 13.488,16
ago/17	12346,00	R\$	0,97	R\$ 11.975,62
set/17	12761,00	R\$	0,93	R\$ 11.867,73
out/17	15501,00	R\$	0,95	R\$ 14.725,95
nov/17	13217,00	R\$	0,95	R\$ 12.556,15
dez/17	14171,00	R\$	0,95	R\$ 13.462,45
jan/18	14299,00	R\$	0,94	R\$ 13.441,06
fev/18	9489,00	R\$	0,95	R\$ 9.014,55
mar/18	8620,00	R\$	1,04	R\$ 8.964,80
abr/18	7644,00	R\$	1,06	R\$ 8.102,64
mai/18	8241,00	R\$	1,04	R\$ 8.570,64
jun/18	9663,00	R\$	1,33	R\$ 12.851,79
jul/18	11697,00	R\$	1,42	R\$ 16.609,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na Figura 3 pode-se observar a evolução do faturamento em comparação com a produção mensal em litros, considerando o valor por litro de leite apresentado no Quadro 10.

Figura 3 – Comparação de litros x faturamento/mês



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quadro 12 – Pontos fortes e pontos fracos sobre a evolução nas vendas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Multifuncionalidades do leite (forte demanda)	Política de preço (intervenção do governo)
Desenvolvimento da produção	Valor dos insumos
Capacidade de investimento	Variabilidade da produção e faturamento

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Rodrigues (2009) diz que capacidade produtiva é o tempo físico de processamento de um produto ou serviço e a variabilidade do processo, que pode e deve sofrer otimização e estabilização.

Na produção leiteira em questão, o limitador de capacidade hoje, é o compartimento de armazenamento do leite. Hoje o resfriador possui capacidade de 1050 litros, mas o leite é recolhido somente a cada dois dias. Considerando que atualmente a média é de 764 litros a cada dois dias, significa que se tem 37% de ociosidade na operação. O produtor afirma que a produção pode ser preenchida em períodos de pastagem fresca e temperatura ideal para o rebanho. O espaço físico para plantio de insumos e os equipamentos são adequados, porém, necessita-se de um investimento maior na compra de concentrados, espaço físico para esse tipo de alimentação e a renovação das vacas com maior frequência.

Quadro 13 – Pontos fortes e pontos fracos na capacidade produtiva

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Possibilidade de expansão	Capacidade de investimento próprio
Receita	Variabilidade no preço do leite
Estrutura moderna	Produção relativamente baixa

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2009) considera que gestão de pessoas é a função gerencial que tem como objetivo o relacionamento entre as pessoas, que atuam nas empresas em

busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos. Ainda afirma que gestão de pessoas é a capacidade de gerenciar comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas.

Na produção de leite de Nelso e Eda, a gestão de pessoas não se faz presente, visto que somente eles executam as atividades internas.

Quadro 14 – Pontos forte e pontos fracos na gestão de pessoas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Ausência de conflitos	Ausência de equipe para cooperação
Foco nos objetivos	Falta de planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

Hoji (2014) afirma que a análise financeira da gestão operacional em um sistema de produção de leite é considerada como uma das melhores medidas de eficiência operacional, mas que, na prática, apresenta limitações. O autor evidencia que os empreendedores rurais esperam que seu investimento promova um retorno financeiro compatível, pois o investimento é feito de forma permanente. Contudo, em busca de maior rentabilidade financeira, os produtores rurais vivem uma nova realidade na atividade leiteira, onde ser mais eficiente no processo produtivo é a chave para se tornar competitivo e sustentável.

Oliveira (2005) conclui que em geral, as propriedades de pequeno e médio porte ignoram a necessidade de cálculos mais precisos, levando-se em conta, principalmente, os seus custos fixos.

Os proprietários não fazem uso de análises financeiras complexas em seu negócio. Há um acompanhamento frequente no preço utilizado pela cooperativa em relação as outras empresas.

Pesquisas nos preços de insumos também são corriqueiras na empresa em busca de melhores condições financeiras.

Os produtores utilizam com maior regularidade controles de produção de leite e faturamento, como análise de causas raiz, para a irregularidade nesses pontos. Nelso também utiliza planilhas manuais como controle de entradas e saídas da atividade, utilizado também para projeções a curto e médio prazo.

Quadro 15 – Pontos fortes e pontos fracos das análises financeiras

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Acompanhamento nos preços	Análises financeiras
Controle de faturamento e produção	Ausência de controle informatizado
Projeções de curto e médio prazo	Ausência de projeção a longo prazo
Análises de causa raiz	Análises de causa raiz

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo será apresentado o planejamento estratégico, os métodos inovadores, sistemas físicos e de informação utilizados. Também será exposto a estrutura organizacional da empresa.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2005) diz que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação e estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a interação com o ambiente para atuar de forma inovadora no mercado. Ainda identifica de um modo geral, que o planejamento estratégico implica sobre o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo, em termos de conhecimento, capacidade e competência na área, que objetivos a empresa almeja, e o que ela deve fazer considerando as questões sociais e éticas.

O planejamento estratégico visa soluções para atingir os objetivos em meio a sociedade e os fatores que à cercam. Para a implantação deste, o conhecimento das limitações e princípios legais são essenciais, bem como uma análise do ambiente interno e ambiente externo a fim de traçar o caminho que a empresa deve percorrer.

Apesar de uma visão estratégica voltada para a inovação e com conhecimento agregado quanto ao negócio, não existe um planejamento estratégico definido.

3.1.1 Negócio

Maximiano (2005) define que negócio é o fornecimento de produtos e serviços para organizações, mercados e para clientes.

Sabe-se que o produto oferecido é o leite, um produto degradável, que é oferecido ao mercado alimentício. Existe um cuidado especial por entender que são pessoas, principalmente crianças a ingerir o alimento. Por isso, apesar de não ter um modelo de negócio documentado, entende-se que o produto deve ser produzido de forma natural, sem adulterações e fornecido a empresas que irão destiná-lo com os mesmos cuidados.

3.1.2 Missão

Segundo Maximiano (2005), o moderno pensamento estratégico trabalha com ideia de missão que irá definir o papel que a organização desempenha para seus clientes e pessoas interessadas.

A missão organizacional é um resumo sobre o que a empresa é, o que ela faz, e porquê faz. Chiavenato (2009) completa dizendo que a missão deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

A empresa ainda não possui uma missão documentada, porém trabalha na busca contínua da qualidade do produto, o bem-estar dos animais e busca não provocar o descontentamento da sociedade.

3.1.3 Visão

Rocha (2009) afirma que a visão está voltada para aquilo que a organização pretende ser, e que várias empresas colocam a visão como um projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo espaço de tempo e qual o caminho futuro é necessário para atingir os objetivos.

A ideia de visão da empresa é tornar-se referência de qualidade, produtividade e higiene na produção familiar de leite, buscando sempre modernizar a operação e por consequência receber reconhecimento do cliente. A produção de Nelso não possui a visão documentada.

3.1.4 Filosofia, princípios, valores

Um valor respeitável, na empresa de Nelso e Eda, é o respeito e reconhecimento que eles possuem pelo gado leiteiro, mantendo assim a autoestima e a disposição empreendedora para a continuação da produção acima de todas as adversidades.

Os Valores, segundo Oliveira (2005), representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais, que fornecem sustentação para todas suas decisões. Dessa maneira tornam-se primordial para o autoconhecimento e motivação.

Quanto aos princípios dos proprietários se destacam a ética, o respeito à natureza e a consciência de que o leite deve ser produzido com maior qualidade possível, pois são pessoas, principalmente crianças que irão desfrutar desse produto.

Apesar de bem definidos, os valores, a filosofia e os princípios não estão documentados.

3.1.5 Objetivos

Para Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quanto maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento.

O produtor não possui os objetivos documentados; mas, visa a continuação da produção de leite, mantendo renovação de seu gado leiteiro, a manutenção dos equipamentos, da área de produção e buscando melhoria contínua em seu processo de produção e de qualidade.

3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Oliveira (2005) subdivide o planejamento organizacional em estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de ações a serem seguidas, levando em conta as condições externas e internas. O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Já o planejamento operacional pode ser caracterizado como o nível onde tudo acontece, ou seja, a execução das tarefas determinadas no nível estratégico.

Como na empresa de Nelso não existe níveis hierárquicos, todo o planejamento organizacional passa por ele. É feito um planejamento de curto e médio prazo, onde são consideradas variáveis como valores de insumos, previsão de mercado e análise da infraestrutura. Observando essas variáveis o proprietário toma ações que possam sustentar seus objetivos.

3.1.7 Padrões de controle / Indicadores de desempenho

Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor à aquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos. Complementando, Merchant (2006) acredita que um aspecto importante está voltado para o controle de indicadores, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor. É preciso poder influencia-lo e ter o poder de controla-lo.

O procedimento de controle de Nelso não está documentado, porém existem anotações sobre a quantidade de leite de cada vaca e quantas vezes a mesma esteve em lactação. Esses dados auxiliam em algumas tomadas de decisão, como a renovação do rebanho e quantidade de alimento que ela pode ingerir sem causar prejuízo comparando com o que ela produz.

Quanto aos insumos e suplementos, são feitas análises periódicas, muitas vezes visuais, observando a reação do animal no sentido de engorda ou emagrecimento, o brilho na pelagem e aumento ou não da produtividade, tudo visando o insumo mais rentável e que propicie bem-estar animal.

3.1.8 Formas de avaliação / acompanhamento

Fidélis (2007) afirma que a avaliação de desempenho é o processo que visa medir o quanto um empregado é capaz de produzir dentro de uma meta estabelecida. A avaliação tem por objetivo a diferença entre aquilo que foi proposto e o que realmente foi entregue por parte do colaborador, de uma máquina, da empresa como um todo.

Na produção de leite, a avaliação pode ser feita com base no produto. O quanto cada vaca produz de leite, evolução de produção em cada lactação, e a partir de que idade o animal deve ser renovado. Sem estar documentado, a empresa de Nelso faz essa avaliação e estipula o momento de tomar uma decisão quando a meta por ele estipulada não está sendo atingida.

3.2 INOVAÇÃO

Porter (2004) diz que a inovação não é necessariamente uma ideia brilhante, porém, uma ideia que possa melhorar processos dentro da organização e assim facilitar o dia a dia. Em sua concepção não apenas as pessoas de dentro da empresa

dão ideias de inovação, as pessoas de fora também, como clientes, fornecedores e centros de pesquisas.

Chiavenato (2009, pag. 206) “se inovar é arriscado, muito mais perigoso é deixar de inovar.”

Em toda a trajetória de produção leiteira, Nelso acreditou que todo o investimento gera desconforto, mas é a única maneira de alavancar o negócio. Inovar na produção de leite é arriscado não somente para os produtores, mas arriscado para os animais, pois são as duas faces que necessitam de adaptação.

O proprietário vem inovando constantemente seus processos com pequenas melhorias que facilitam o dia a dia, e quando a oportunidade e o mercado favorecem são feitos investimentos buscando o acompanhamento na evolução de produção de leite.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Morin (2002) diz que a informação é um método de conteúdos que estabelecem o convívio social e empresarial. Existem para a aquisição e armazenamento de conhecimentos. É um fenômeno imprescindível ao processo de comunicação humana.

No sentido de organizações empresariais, Falsarella (2003) afirma que a informação apresenta diferentes graus de complexidade e sistematização de acordo com o tipo de decisão a ser tomada na empresa. Para cada necessidade são desenvolvidos ambientes que possibilitam identificar a informação sendo classificada quanto ao uso, aplicação, quanto à origem e quanto à formatação da informação.

Atualmente na produção de Nelso e Eda, não são utilizados sistemas de informação.

3.3.1 Estrutura Física, equipamento e comunicação

A estrutura física dos Sistemas de Informação (SI) é formada por uma equipe de Tecnologia da Informação (TI), locais de armazenamento de dados (servidores, computadores), equipamentos que possam distribuir informação. É necessário que estes funcionem de forma consciente com objetivos e necessidades bem definidos. A

esse respeito Bach (2001) evidencia que isto pode parecer simples, mas na realidade bastante complexo, pelo fato de que são muitas as empresas que ainda hoje em dia não têm identificados e documentados os seus próprios processos e, algumas delas ainda não têm um claro entendimento do significado que tem o próprio conceito.

Ainda Bach (2001) considera que a estruturação do departamento de Sistemas de Informação (SI) serve como ponto de alinhamento, tanto estratégico como tático e operacional para a própria empresa.

Como na empresa deste estudo não são utilizados sistemas de informação, também não existe espaço destinado a esse departamento.

3.3.2 Sistemas utilizados

Crepaldi (2007), a implantação e utilização de um sistema de gestão informatizado pode desempenhar um importante papel como ferramenta de gestão, controlando dados e disponibilizando informações, que podem contribuir para as tomadas de decisão na propriedade rural familiar.

Ainda conforme Crepaldi (2007) no contexto de competitividade no meio rural, é importante dotar os pequenos produtores de ferramentas administrativas que se usadas corretamente, podem se tornar grandes diferenciais muito úteis, na busca pelo destaque na atividade proposta, pela propriedade.

Atzori, Tedeschini, Cannas (2013) acreditam que a adoção da prática de anotações e gerenciamento das informações de rotina permitem identificar melhor e racionalizar as atividades da propriedade. Isso possibilita avaliar índices técnicos e econômicos, no processo de produção, assim, auxilia a tomada de decisão.

Na empresa de Nelso, não são utilizados sistemas informatizados, mas em contrapartida são feitas anotações de rotina financeiras e de produção que auxiliam nas decisões do negócio.

3.3.3 Segurança de dados e informações

Infelizmente, é inevitável não estar sujeito a riscos, a todo momento surgem novas vulnerabilidades e ameaças, os riscos estão relacionados com diversos componentes básicos de segurança. A análise e avaliação de riscos é uma importante

maneira de realizar o levantamento de ameaças, vulnerabilidades e impactos onde os ativos de informação estão sujeitos.

Carvalho (2010), ressalta a importância do processo de criptografia e descryptografia, que possibilita manter informações importantes que o remetente e o destinatário possuem inelegível.

Apesar de não ser necessário um sistema de criptografia na empresa do estudo, o proprietário mantém suas anotações em sigilo, evitando o vazamento de informações pertinentes ao processo, compra de insumos, confecção do alimento animal.

3.4 ORGANIZAÇÃO

Cury (2000) define organização como um sistema planejado de conjunto no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar com deveres e tarefas a executar.

Por intermédio de uma organização é possível alcançar objetivos que dificilmente seriam atingidos por somente uma pessoa. Apesar da empresa de Nelso e Eda não ter uma equipe, ela possui um grupo de elementos capaz de conduzi-la aos seus propósitos.

Neste tópico apresenta-se a estrutura organizacional que é definida por Bowditch e Buono (2011) como padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para coordenar e distinguir as partes que compõem uma organização.

3.4.1 Organograma

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional, especificando seus níveis hierárquicos, órgãos e as principais relações formais entre eles.

A empresa de Nelso e Eda não possui organograma estruturado.

3.4.2 Níveis hierárquicos

Oliveira (2005), relata que os níveis hierárquicos fazem parte do planejamento estratégico, e acredita que se deve hierarquizar os objetivos estabelecidos para alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre os níveis.

Não se encontram níveis hierárquicos na empresa de Nelso e Eda, uma vez que o negócio é de pequeno porte. Existe uma subdivisão de atividades, com a administração e operação feita por Nelso, e a parte de controle e operação com Eda.

3.4.3 Liderança

Chiavenato (2009) explica que a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas conduzindo suas percepções em direção a seus objetivos.

Não existe necessidade de um líder de equipe nesta empresa. A liderança parte mais para um lado de motivação. Neste sentido, Fachada (2012), a motivação é reflexo do líder. Portanto não há normas rígidas ou regras sobre a liderança. É importante entender que a motivação vem da forma de liderar.

3.4.4 Relacionamento

De acordo com Chiavenato (2009), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração que representa o comportamento humano e gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas, pois elas não atuam isoladamente, mas por meio de interações para alcançar suas metas.

Na concepção de Nelso e Eda, o relacionamento interpessoal em seu negócio é primordial, e deve estar sempre alinhado na direção dos mesmos objetivos. O relacionamento precisa ser amigável também com clientes, fornecedores e sociedade, pois principalmente nas empresas familiares existe uma dependência de todos os fatores arredores.

3.4.5 Nível de especialização do trabalho

Para Carvalho (2002), a abertura da economia brasileira para produtos e capitais gerou uma mudança de postura das empresas brasileiras, tirando-as da

acomodação. As novas condições de mercado fizeram com que elas buscassem vantagens competitivas, especializações nacionais e internacionais, novos modelos, novos processos. O autor também evidencia que o tabelamento de preços do leite e de seus derivados agia como um desestímulo à criação de produtos de maior valor agregado, visto que o preço era determinado pelo governo. Assim, com a liberalização dos preços, as agroindústrias incentivaram e passaram a fazer pagamentos diferenciados pela matéria-prima, observando as características do produto.

Atualmente as especializações no agronegócio familiar são oportunizadas pelos próprios clientes, ou EMATER e até por associações de agricultores. Pode-se evidenciar que os agricultores aproveitam cada vez mais essas oportunidades. Nelso e Eda acreditam que o conhecimento prático existe a muitos anos, mas o conhecimento teórico sobre novos insumos, suplementos animais, e materiais de higiene necessitam de acompanhamento, por isso procuram manter-se presentes principalmente em palestras e seminários que são proporcionados.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos é particularmente importante para que a empresa capitalize o que tem de positivo e reduzir o que tem de negativo.

Quadro 16 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Valores éticos/culturais	Controle informatizado
Processo simples, busca constante por melhorias	Ausência de processos documentados
Anotações (produção, compra de insumos, vacinação)	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

4 ÁREA COMERCIAL

No presente capítulo será apresentado os aspectos da área comercial, possibilitando um breve conhecimento sobre a pesquisa de mercado, o produto, critério e origem do preço e aspectos relacionados a venda e distribuição. Por fim serão levantados os pontos fortes e pontos fracos desta área.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Aaker, Kumar e Day (2007), a pesquisa de mercado é a função que integra o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio de informação, usada para identificar e definir as oportunidades e os problemas. Também é utilizada como uma chance de melhoria nos processos.

Em um sentido mais amplo Freitas e Moscarola (2002 p. 15) “um recurso de grande poder para coletar, analisar e extrair informações valiosas de dados, tanto externos como internos às organizações”.

A obtenção de informações por via da pesquisa de mercado, podem transformar-se em melhorias. Na integração entre vendedor e cliente é possível ajustar os processos para que ambos sobressaiam com o produto de melhor qualidade e produzido com maior eficiência.

4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa

Girardi (2002) destaca que os elementos mercadológicos na indústria de alimentos são inúmeros e podem influenciar na decisão de apresentação do produto como, por exemplo, quanto ao seu aspecto físico, características nutricionais e organolépticas, finalidades, tipo de embalagem e apresentação visual, garantias, marcas e logotipo.

Através da pesquisa de mercado podem-se identificar as principais características dos clientes, o que eles desejam sobre o produto que estão adquirindo, e outras informações que possibilitam o aperfeiçoamento do mesmo, bem como tendências, necessidades e expectativas.

4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela empresa

Las Casas (2006) identifica a pesquisa de mercado em três tipos, sendo elas:

Exploratórias – é utilizada para definir o foco da pesquisa em casos de necessidade de se encontrar as causas de problemas como por exemplo, a redução de vendas.

Descritiva – é necessário sair em campo em busca de informações sobre seus concorrentes, comparando-os com a organização em questão e identificar junto a seus vendedores as causas da situação atual da organização

Experimental – essa etapa é experimental e deve-se anotar os resultados obtidos, comparando o desempenho atual com o anterior, obtendo-se assim o resultado da modificação.

As pesquisas que se evidenciam na produção de Nelso são as descritivas e experimentais. O produtor busca informações com outros produtores da área e compara com sua produção, o preço pago pelo seu produto e os processos utilizados. Após, ele utiliza os métodos da pesquisa experimental, de forma que os dados coletados sejam literalmente experimentados, testados, evidenciando se seu processo é adequado ao mercado ou se necessita de melhorias.

4.2 PRODUTO

Na terminologia de mercado Peter (2000) afirma que o produto envolve muito mais do que bens e serviços, mas também marcas, embalagens e outras características que acrescentam valor para os clientes.

O produto deste estudo, o leite, é um dos mais importantes produtos agrícolas. Sua produção é uma atividade exercida em grande parte dos estabelecimentos rurais, e em muitos deles significa a maior expressão econômica. A atividade leiteira produz alimento essencial, gera emprego e outros benefícios sociais, inclusive lucros econômicos, estando diretamente ligada ao desenvolvimento do meio rural.

4.2.1 Classificação do produto

Conforme o jornal Diário Gaúcho (2018) *site* <http://diariogaucha.clicrbs.com.br> o leite é classificado em três categorias:

- Leite tipo A: não sofre contato manual, pois a retirada do produto é feita por meio de ordenha mecânica, em circuito fechado. O estábulo tem alto padrão de higiene e o leite segue através de uma tubulação para o resfriamento e a pasteurização, sendo envasado no próprio estabelecimento. Esse leite pode ser integral, semidesnatado ou desnatado.

- Leite tipo B: é ordenhado de vacas com controle veterinário e a ordenha, tanto manual quanto mecânica, é feita em estábulos com piso de concreto e paredes de azulejos. O produto é pasteurizado e resfriado imediatamente após a coleta, seguindo para os laticínios. O leite pode ser integral, semidesnatado ou desnatado.

- Leite tipo C: proveniente de rebanhos onde os animais não recebem regularmente controle veterinário. A ordenha é manual, feita em estábulos rústicos. O leite é resfriado e pode permanecer pelo período máximo de 24h no estabelecimento, seguindo para os laticínios.

Nelso e Eda produzem o leite tipo A, pois o produto não sofre interferência manual, a retirada é feita por ordenha mecânica em ciclo fechado. O leite transfere-se diretamente para um reservatório resfriado.

4.2.2 Estágio no CPV (Ciclo de Vida dos Produtos)

Kotler (2006) afirma que o CPV é a história completa do produto pelas suas fases de vendas. Nesse sentido, pode-se dizer que todos têm início, auge e fim. Os produtos já nascem com previsão de serem retirados do mercado.

4.3 PREÇO

Casas (2007, p.104) “os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes”. Ainda para o autor, quanto maior o preço maior é a expectativa de qualidade acentuada e os clientes apresentam-se mais exigentes comparados ao produto. Kotler (2007) afirma que o preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço.

Nesta etapa será apresentados critérios utilizados pelo cliente para a formação de preço, e as políticas regidas sobre a oferta e demanda do leite no mercado.

4.3.1 Critérios utilizados para a fixação de preço no produto

Martins (2002) atribui ao elevado custo de produção como um dos grandes entraves ao progresso no setor laticínio, o qual aliado aos decréscimos persistentes dos preços do leite recebido pelo produtor, explica a baixa rentabilidade alcançada por litro produzido.

O preço do leite sofre variações devido a diversos fatores tais como políticas econômicas, sazonalidade da produção leiteira, qualidade do leite, demanda do consumidor, fenômenos sanitários.

Marin (2011) explica que a sazonalidade no preço do leite pode ser explicada por três argumentos: no período chuvoso a produção de leite tem maior custo, devido a falta de abundância de pastagens. Há menor custo de produção no verão devido a abundância de pastagens em relação ao inverno, quando o consumo de concentrado é maior. As imperfeições do mercado em nível industrial potencializam os efeitos do custo de produção.

Como o preço do leite é estipulado pelo próprio cliente, Nelso concentra-se no custo da produção, analisando os fatores internos e externos que possam rentabilizar o negócio. Após uma análise de custo, o proprietário atenta para a qualidade de seu produto de forma que possa se impor no mercado em busca de uma maior valorização.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

Kotler (2006) afirma que os pontos mais relevantes que influenciam na adequação do preço são: as variações de demanda geográfica, as estratégias de descontos e concessões, os preços promocionais, os preços diferenciados e os preços com base no composto de produto.

A empresa deste estudo possui o preço estipulado pelo cliente que por sua vez, verifica basicamente a demanda do mercado.

No Quadro 17 pode-se verificar a média no preço de leite praticado nos sete principais estados produtores de leite no Brasil e a média unificada segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada –CEPEA- (2018).

Quadro 17 – Preço médio do leite praticado nos principais estados produtores

	MG	RS	SP	PR	GO	BA	SC	BRASIL
mar/18	1,1235	0,9823	1,1507	1,0723	1,0756	1,0455	1,0544	1,0745
abr/18	1,2088	1,0817	1,1936	1,1688	1,1802	1,0514	1,1154	1,1574
mai/18	1,2907	1,1936	1,2783	1,2454	1,2708	1,1414	1,2089	1,2545
jun/18	1,3297	1,2072	1,3415	1,3083	1,3273	1,1482	1,2363	1,296
jul/18	1,5311	1,4064	1,5001	1,459	1,5415	1,212	1,4016	1,4781
ago/18	1,6102	1,4614	1,5362	1,5484	1,6695	1,2483	1,4321	1,5466
Média no período	1,349	1,2221	1,3334	1,3003	1,3441	1,1411	1,2414	1,3465

Fonte: CEPEA (2018)

Nelso e Eda comercializaram o leite em agosto de 2018 ao valor de R\$ 1,42 ao litro. Em relação à média do valor praticado no estado de Goiás no mesmo período, observa-se que o preço é 17% menor. Comparado com o média no Brasil o preço é 8% menor, e comparado ao Rio Grande do Sul a preço praticado é 3% menor. Por outro lado, comparado a média do estado da Bahia, o preço é 13% maior.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

Kotler (2006) identifica que a demanda é o volume total comprado por um grupo de consumidores em uma área geográfica definida, em um período e tempo definido, em um ambiente de mercado definido, mediante a um programa definido de pesquisa de mercado.

Conforme dados da CEPEA – (2018) atualmente, a demanda do leite está atrelada a maior competitividade entre indústrias, que tornou-se acirrada desde o final da greve dos caminhoneiros (junho de 2018), quando houve desabastecimento de lácteos no mercado. Com as estabilidades econômicas geradas pela crise política,

como estratégia para garantir a captação, muitos laticínios realizaram acordos de curto prazo junto a produtores ainda em junho de 2018, os quais sustentaram as altas no campo até agosto, a tendência é que esses acordos devam continuar, devido a 2018 ser um ano de eleições, e deverá passar por reorganizações e adaptações que poderão demorar algum tempo.

De acordo com pesquisadores do CEPEA (2018), tipicamente, a produção de leite se eleva entre outubro e março. No entanto, a recente alta nos preços do concentrado¹ encareceu a produção no campo e está fazendo com que produtores deixem a atividade e por consequência tenda a baixar a oferta.

4.3.4 Critérios e políticas para aprovação de crédito

Braga (2008) entende que a políticas de crédito é quando a empresa entrega mercadorias ou presta serviços e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.

Souza e Chaia (2000) acreditam que em uma política de crédito deve ser explicitado o modelo de concessão. O padrão representa os requisitos mínimos a serem atendidos pelos clientes. Padrões muito flexíveis geram aumento de vendas e devedores duvidosos, padrões muito rígidos reduzem os problemas de cobrança, porém perde-se clientes e, baixa o lucro operacional.

O produtor recebe mensalmente, quando sua produção de leite é no período do primeiro ao último dia do mês, e o valor é recebido no dia 15 do mês seguinte, sem parcelamento.

4.4 COMUNICAÇÃO

Conforme Chiavenato (2002), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana, da organização social e deve ser implantada nas organizações empresariais.

A comunicação é essencial para qualquer indivíduo ou internamente na empresa, seja para obter benefícios pessoais ou profissionais. Na produção de leite

¹ Concentrados - São representados, principalmente, pelos grãos de cereais e seus subprodutos, raízes e tubérculos, e as gorduras e óleos de origem vegetal ou animal.

uma boa comunicação pode ser a chave para um preço melhor no cliente ou para fornecedores com melhores condições ou até para a aquisição de crédito para investimentos.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Kotler e Keller (2006) citam ferramentas de comunicação como meios pessoais e não pessoais. Os canais pessoais envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente uma com a outra. Canais não pessoais são dois canais que conduzem mensagens sem contato ou interação pessoal. Incluem a mídia, atmosferas e eventos. A influência pessoal representa um papel especificamente importante sendo a influência do boca-a-boca comprovada, e com a modernização dos meios de comunicação, ela ficou ainda mais eficiente e disseminador-formadora de opinião.

Basicamente a ferramenta de comunicação utilizada na empresa de Nelso é por canais pessoais. Desde a renovação do gado leiteiro, a compra de insumos, solicitação de crédito e a venda do produto envolve o proprietário comunicando-se diretamente com a outra parte ou o inverso.

4.4.2 Meios de comunicação utilizados

Para Kotler e Keller (2006) os meios de comunicação abrangem o que se entende por veículos cuja função devem informar o cidadão. Ou seja, o de difusão da informação/ideias entre indivíduos que compõem uma sociedade. Alguns meios de comunicação utilizados nas organizações são: rádio, televisão, jornais, *internet*, revistas, cinema, telefone.

Os meios de comunicação mais utilizados por Nelso são pessoais, principalmente na cotação de insumos ou dúvidas quanto ao preço do produto, e por telefone, diretamente com o cliente e fornecedores quando for algo com maior urgência, como assistência técnica, atendimento veterinário, falta de insumos.

4.5 VENDAS

Conforme Kotler (2000), vendas é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. Também pode ser entendido como um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, oferta e troca de produtos e valores com outros.

Persona (2007), diz que para se executar um planejamento eficiente é necessário localizar e focar ações em seu mercado alvo, avaliar e atender as necessidades de seus clientes, criar produtos e serviços para isso, descobrir quem são seus concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos, o que estão fazendo e onde pretendem chegar, criar uma estratégia de sucesso competitivo, antecipar-se as mudanças do mercado, acompanhando as tendências e planejando ações futuras, definir ações para alcançar o melhor resultado, no menor prazo e com um mínimo de investimentos.

A empresa de Nelso e Eda não necessita de um planejamento com foco no desenvolvimento de novos produtos para manter as vendas, visto que se trata de produção de leite que é absorvida pelo cliente independentemente da quantidade produzida. O proprietário acompanha as tendências de mercado, com intuito de diminuir cada vez mais o custo da produção, por meio de novidades que o mercado oferece.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

Casas (2006) cita que como critérios de vendas, deve-se analisar as situações internas e externas fazendo previsão do que pode acontecer e preparar os executores para melhor controlar o mercado para que os objetivos sejam alcançados.

Através de uma análise e acompanhamento de tendências de mercado é possível prever alguns fatores que podem afetar as vendas. Nelso utiliza destas fontes como balizador de suas metas. Apesar de toda variabilidade que existe no volume de produção, o proprietário estipula uma meta de vendas a curto prazo que possa pagar seus investimentos.

O conhecimento de Nelso e Eda os permite encontrar meios para manter-se no orçamento. Sabe-se que em períodos com pastagem fresca, são; no outono, entre março e junho e primavera entre setembro a novembro. Esses períodos os insumos concentrados, que possuem maior custo, são dosados em quantidade menor, ou seja,

diminuindo o custo de produção, nesse período são acumulados recursos para o período de entressafas onde a dosagem de insumo concentrado deve ser maior e eleva o custo de produção. O intuito desse sistema é tentar ao máximo manter uma regularidade de vendas. Esse critério vem se desenvolvendo de forma gradativa nos últimos anos, pois os proprietários acreditam que devem buscar cada vez mais regularidade nas vendas.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

De acordo com Casas (2006) as quotas são metas que servem para medir o desempenho de vendas. Sendo metas, estabelecem desafios. As vendas podem ser motivadas pelos desafios estabelecidos. Casas (2006) adverte que, enquanto que uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração.

A primeira meta estipulada na empresa de Nelso é buscar uma regularidade nas vendas. Em meio a produção de leite de baixo porte, esse é considerado um desafio. Segundo os proprietários em alguns meses existe uma certa dificuldade para fechar o orçamento mensal devido essa irregularidade. Após o alcance desse objetivo, a meta é alcançar o máximo da capacidade produtiva instalada, hoje estipulada em 500 litros por dia.

4.5.3 Análise de vendas (principais controles)

Para Casas (2006), o controle de vendas nada mais é do que o ato de fiscalizar todas as atividades que dizem respeito às vendas efetivadas ou que podem ser efetivadas pela empresa. Este processo consiste em estudar e propor melhoras na maneira como os produtos são adquiridos, estocados, dispostos na loja, oferecidos, negociados e entregues ao consumidor final. A análise de vendas traz uma série de informações que são extremamente úteis para melhorar o modo como as tarefas são operadas e o relacionamento do estabelecimento com os consumidores.

O controle de vendas na empresa de Nelso é feito em planilhas manuais e permitem análises quanto a evolução das vendas. O produto não permite estoque, o

que facilita o gerenciamento. É possível também fazer uma análise de vendas com a capacidade instalada, de maneira que se possa buscar a melhor produtividade em relação a esses pontos.

4.5.4 Equipe de vendas – tipo de vendedor

Peter (2000) conceitua equipe de vendas como um grupo designado pela empresa para colocar em circulação os produtos fabricados e/ou adquirido e que precisam ser entregues a seus respectivos clientes. Quanto a função é constituir o desenvolvimento de um relacionamento duradouro que traga benefícios para a organização e aos clientes, prestando suporte e pesquisando informações sobre as dificuldades, necessidades e anseios dos clientes que ajude no desenvolvimento das soluções, e direcione o cliente a tomar decisões de compra, que obtenha a confiança do cliente.

Na empresa de Nelso e Eda não se faz necessário uma equipe de vendas, visto que o cliente é único assim como o produto.

4.5.5 Formas de acompanhamento

Kotler e Keller (2006) acreditam que o acompanhamento das vendas se faz importante para evidenciar o atingimento da lucratividade. Também é importante acompanhar o cuidado com que as vendas são conduzidas a fim de zelar pelos consumidores.

O acompanhamento das vendas na empresa de Nelso e Eda é feito por anotações diárias de quantidade em litros do produto, e mensais quanto ao preço, o que permite ao proprietário a conferência de informações e análise de atingimento da lucratividade.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Schewe (2004) afirma que canais de distribuição são a rota seguida por um produto à medida que ele se movimenta do produtor para os consumidores finais. Os produtos simplesmente não se direcionam aos que precisam deles ou os desejam. Os

compradores, ou principalmente, vendedores precisam tomar providências deliberadas na provisão de utilidade de tempo e de lugar, levando os produtos dos fabricantes, aos intermediários e, por fim, aos consumidores finais. Portanto, um produto segue uma rota definida, ou um canal, em seu caminho para os consumidores, e faz paradas em diversos pontos ao longo desse caminho.

De acordo com Kotler (2000), canal de distribuição é um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto e serviço disponível para o consumo. Ou são meios através dos quais os produtos ou serviços chegam aos locais onde são adquiridos ou consumidos.

Distribuição é a forma pela qual produto chega até o cliente com a finalidade transformá-lo em diversos outros produtos derivados, e a forma pela qual esses produtos acabados chegam aos consumidores. Assim constatou-se que a distribuição do leite é efetuada pelo proprietário, a fase de transformação é feita pela cooperativa Piá, posteriormente, é distribuída ao mercado e por fim chega ao consumidor final.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Kotler (2000) considera que os fabricantes, em sua maioria, não vendem seus produtos diretamente aos consumidores finais. Entre um extremo e outro existem muitos intermediários, cada um realizando funções específicas.

A quantidade de intermediários envolvidos no processo é o que define os níveis do canal de distribuição.

Canal de nível 0: é quando o fabricante se relaciona diretamente com o seu consumidor final.

Canal de nível 1: nesse canal, o fabricante vende seu produto para um grande distribuidor que atua tanto no atacado como no varejo, onde alcança diretamente o consumidor final.

Canal de nível 2: a indústria repassa o produto a um distribuidor que, por sua vez, o venderá exclusivamente para o varejo. O varejo faz a venda ao consumidor final.

Canal de nível 3: é o canal mais tradicional, envolvendo distribuidor, representante, varejo e cliente.

A produção leiteira se enquadra na produção, ou seja, é o processo antes da distribuição. Desta maneira, o produto é direcionado para a indústria e está ir a fazer o

direcionamento. A industrialização do leite se encaixa no nível 2 onde o produto transformado será encaminhado ao distribuidor que por sua vez irá fazer a venda ao consumidor final.

4.6.2 Distribuição física

Kotler (2000) defende que a distribuição física relaciona-se diretamente com o conceito de canal de canal de distribuição, constituídos por organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. Na distribuição física, os processos operacionais e de controle permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até aquele em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor.

A distribuição física de Nelso e Eda inicia no processo de extração do leite, armazenagem, resfriamento e encaminhamento para a industrialização. O processo de distribuição ao consumidor final é direcionado pela Cooperativa Piá.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Para Kotler (2000), o relacionamento com os clientes é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chave, para reter sua preferência e negócios. É baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua e também significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

Ainda Kotler (2006) afirma que a melhor maneira de fidelizar um cliente é entregar um produto com altos níveis de qualidade.

No setor de produção de leite a afirmação de alto nível de qualidade vem bem a calhar para a fidelização do cliente. Nesse mercado as exigências de higiene e qualidade são atualizadas a todo o momento, e cabe ao produtor adequar-se as normas, a fim de planejar um relacionamento a longo prazo, e conseqüentemente seu próprio desenvolvimento na atividade.

O relacionamento mostra-se bem acentuado na empresa de Nelso e Eda com a Cooperativa Piá, pois além de cliente, a cooperativa é fornecedora da maioria dos insumos. O proprietário afirma que o bom relacionamento entre eles gerou um

desenvolvimento grande na sua atividade, pois além de vender o leite a um preço razoável, a cooperativa oferece facilidades na compra de insumos e aquisição de crédito.

4.7.1 Políticas de relacionamento

Peter (2000) afirma que as políticas determinam os objetivos, que são medidas quantitativas que complementam as afirmações gerais da política. Nota-se que os objetivos estão subordinados às políticas adotadas. Em seguida, são elaborados as estratégias e os planos de ação. Cria-se a política a partir de três campos de influência: o ambiente externo, a avaliação das operações correntes e os valores da gerência.

Apesar de não haver políticas de relacionamento documentadas na empresa de Nelso e Eda, os proprietários seguem a diretriz de que devem entregar o produto na melhor qualidade possível, o que beneficia a empresa e seu cliente, que por sua vez, confia mais no fornecedor, dá credibilidade ao produto e acrescenta valor no mesmo.

4.7.2 Ações de retenção e fidelização

Souki (2006) alega que o processo de fidelização não é obra do acaso. Para uma empresa tornar-se fiel, são necessárias ações, e devem ter um objetivo de se destacar em sua área de atuação.

As ações de fidelização aplicadas pelos proprietários são: organização como imagem da empresa perante o cliente, higiene e qualidade como entrega de um diferencial do produto. Outro ponto é seguir o que o cliente espera sobre normatizações políticas, sociais e ambientais. Além de um bom relacionamento via diálogos que expõem melhorias e oportunidades a serem oferecidas.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 18 serão descritos os pontos fortes e pontos fracos da área comercial.

Quadro 18 – Pontos fortes e pontos fracos da área comercial

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Produto único (não necessita desenvolvimento de novos itens)	Variabilidade de oferta e demanda no setor
Produto alimentício (facilidade a venda)	Variabilidade no preço de venda
Metas e objetivos estabelecidos	Controle ineficiente, variabilidade na quantidade produzida
Não necessita equipe de vendas	Pouca influência sobre o preço de venda
Tipo de produto não acumula estoque	Equilibrar as vendas
Boa relação com o cliente	Pouca influência sobre o preço de venda
	Falta de controle próprio de qualidade (análises laboratoriais)

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

5 ÁREA DE MATERIAIS

Neste capítulo será abordado a área de materiais, o planejamento na aquisição de insumos, seus critérios de aquisição, a forma pelo qual são controlados, como são dispostos e armazenados, assim como o controle de custos e estoque.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Chiavenato (2000) afirma que aquisição de material é responsável pela gestão e negociação de compras de material. Este setor preocupa-se com o estoque de matéria-prima, assegurando que quando exigidas pela produção estejam disponíveis nas quantidades certas, nos períodos desejados, focalizando também na realização da compra em preço mais favorável possível, já que o custo da matéria-prima é um componente fundamental no custo do produto.

Para Gonçalves (2010), a atividade de compras por meio da aquisição tem o objetivo de prover as necessidades de materiais da organização. O autor considera haver uma grande responsabilidade na aquisição de insumos, ao passo que exige planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, acordo para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas.

Na empresa de Nelso e Eda, são os próprios proprietários os responsáveis pela aquisição de insumos. Os insumos para a preparação da alimentação animal são adquiridos baseado na quantidade de vacas em lactação e o estoque é de trinta dias. Normalmente, os pedidos são feitos no dia 15 de cada mês para recebimento no dia 20 do mesmo. Nelso acompanha, periodicamente, o mercado em busca do melhor preço. O controle de estoque é feito mensalmente, a fim de não gerar possíveis sobras por mais de quarenta dias visto que se trata de alimento animal que com o passar do tempo acaba perdendo suas propriedades.

Materiais para higiene e limpeza são adquiridos com um estoque de seis meses, uma vez que sua validade é maior e possibilita melhor preço de compra em grande quantidade.

Os proprietários trabalham com a premissa de menor estoque possível visando maior qualidade nos insumos e também pela grande variabilidade que os

preços sofrem, principalmente quando se trata de insumos importados, como derivados de trigo por exemplo.

Os métodos utilizados para o planejamento de aquisição materiais são análises visuais e pesquisas de mercado.

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

Martins (2002), considera uma sequência de elementos que compreendem a necessidade de matérias, desde a identificação do fornecedor, a compra do bem, o recebimento, transporte interno e acondicionamento, transporte durante o processo produtivo, armazenagem como produto acabado até a distribuição ao consumidor final.

Alguns elementos são levados em consideração por Nelso e Eda na aquisição de insumos. Primordialmente, são as especificações que levem o aumento/manutenção da produtividade, por via de suplementos alimentares que estimulem a produção de leite. Outro elemento são itens que permitam produzir um produto dentro das especificações de qualidade. Visto esses pontos, os proprietários voltam-se para a estrutura interna, com considerações desde a identificação de fornecedores com melhor preço agregado, estocagem que leva em conta qualidade do insumo e a variabilidade no preço, até o bem-estar animal.

5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Fernandes (2013) evidencia que diante do impacto das tecnologias da informação e comunicação sobre o funcionamento das organizações, muitos países têm se engajado ativamente em investimentos voltados a explorar as potencialidades apresentadas pelos sistemas eletrônicos de compras. Tais plataformas, sem dúvida, representam uma das principais aplicações da tecnologia da informação na gestão de cadeia de suprimentos, contudo, na empresa de Nelso e Eda não são utilizados programas para a aquisição de insumos.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Dias (2008) diz que existem certos critérios que definem como comprar bem e que incluem verificação de prazos, preços, qualidade e volume. Outro ponto importante é manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível, problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

Nelso e Eda consideram como critérios básicos na aquisição de insumos, a qualidade, preço e produtos que propiciem produtividade e bem-estar animal. Como os proprietários trabalham com estoque reduzido é de extrema importância o prazo de entrega.

Na solicitação de serviços de veterinária o critério principal é agilidade no atendimento. O serviço precisa estar disponível a uma curta distância propiciando a atendimento rápido dos animais.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

De acordo com Dias (2008) pedido de compra é um documento interno que dá autorização para a execução de uma compra, contém várias informações sobre o produto contribuindo para que o material não seja comprado com especificações diferentes daquelas exigidas pelo setor requisitante. Além disso, contém as informações sobre quem efetuou a requisição, quem aprovou a compra, quem é o responsável pela compra, datas e assinaturas.

Na empresa de Nelso e Eda, os pedidos de compra de insumos são elaborados e analisados pelos proprietários, baseados em especificações técnicas orientadas pelo técnico agrícola e também pelas avaliações visuais feitas por eles mesmos. Quanto a medicamentos do gado leiteiro, os pedidos são feitos com base nas especificações veterinárias. Os próprios proprietários aprovam e assumem os valores dos pedidos.

5.2.2 Especificações do material

Mattos (2008) afirma que as especificações técnicas descrevem, de forma precisa, completa e ordenada, os materiais e os procedimentos de execução a serem

adotados. As especificações técnicas devem, ainda, providenciar a indicação correta de locais de aplicação, indicar as normas para verificação específica de materiais, elementos, instalações, equipamentos.

As especificações avaliadas pelos proprietários na escolha dos insumos para a produção de leite são as propriedades nutricionais, principalmente as que estão ligadas a produtividade. Quanto aos medicamentos são verificados os períodos de carência para a venda do produto, de forma que se encaixa nas normas do cliente, e também o local de aplicação do medicamento. Nos produtos de higienização são verificadas especificações quanto a saúde e segurança, bem como elementos que possam prejudicar o meio ambiente.

5.2.3 Aprovação dos fornecedores

Dias (2008) afirma que deve-se analisar a maior quantidade de fornecedores possível, em um processo que consiste em testar todas as funcionalidades dos insumos oferecidos, através de pesquisas das condições fabris, qualidade dos processos e produtos finais, com verificação de desempenho em resultados obtidos em teste técnicos e operacionais.

Dias (2008) considera que é necessário levar em conta a quantidade de fornecedores para a compra dos insumos necessários, assim é possível ter maior segurança na reposição, maior poder de negociação para o comprador, maiores possibilidades de redução no preço e quebra de monopólios.

Inicialmente na empresa de Nelso e Eda analisa-se cotações de vários fornecedores em um processo de verificação de valores, funcionalidades e atendimento de especificações pré-estabelecidas. Preço e conveniência são os principais pontos avaliados para a aprovação de fornecedores.

Os proprietários procuram manter entre dois a três fornecedores de cada segmento para ter maior segurança de reposição, visto que o estoque normalmente é de somente trinta dias, e também para melhor negociação.

5.2.4 Normas para a solicitação de materiais

Dias (2008) acredita que atualmente, existem duas formas utilizadas para efetivação das compras. São elas: Contrato - condições comerciais pautadas em acordos formalizados previamente junto ao respectivo fornecedor. E mercado - processo de cotação junto ao mercado fornecedor buscando o menor preço possível atendendo os requisitos de qualidade.

Na empresa de Nelso e Eda, os pedidos são feitos de acordo com a necessidade, baseado em um processo de cotação e critérios pré-estabelecidos, porém não possui uma norma ou padrão definido para efetuar as solicitações de insumos.

5.2.5 Políticas de compra de materiais

Para Prazeres (2007) a política de compras orienta as decisões sobre o que comprar, quando comprar, ajuste de pedidos e valores de produtos em estoque através da programação financeira de compras. A função da programação financeira de compras é estabelecer metas financeiras para as compras em qualquer período, e controlar o valor e quantidade efetiva de compras. O autor afirma que as políticas de compras contribuem para equilibrar o estoque e evitar o crescimento e acúmulo de produtos de baixo giro no almoxarifado ao longo do tempo.

A empresa de Nelso e Eda não possui políticas de compra documentadas, mas como as obtenções de maior proporção geralmente são feitas a cada trinta dias, eles, com auxílio de um técnico ligado a Cooperativa Piá, tomam decisões sobre quando comprar e o que comprar. Ainda os proprietários gerenciam os estoques de maneira que não gere acúmulos e conseqüentemente perda da qualidade dos insumos.

5.3 CONTROLE DE MATERIAIS

Dias (2008) assume que o controle de materiais visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a premissa que é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto.

Para acompanhar as constantes variáveis no preço dos insumos, Nelso e Eda acreditam que deve-se comprar somente o necessário para um pequeno período, dessa forma é possível simplificar o controle de produto armazenado, facilitar a decisão de quando fazer uma nova compra, a organização e distribuição por datas de compra e validade, identificação, classificação e alojamento no espaço físico.

5.3.1 Normas orientativas de controle

Dias (2008) evidencia que em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema. Por esse motivo deve-se seguir algumas diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição, nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores.

Não possuem normas documentadas quanto ao controle de materiais na empresa de Nelso e Eda, mas são seguidas algumas diretrizes por eles impostas, como controle de custos na aquisição, a estocagem de forma organizada e adequada e as especificações dos produtos, levando em conta que esses itens serão transformados em alimento animal.

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

Na empresa de Nelso e Eda é bastante utilizado os critérios baseados no controle: primeiro que entra, primeiro que sai (PEPS).

Para Ferreira (2009), PEPS significa que na medida que ocorrem as vendas, acontecem as baixas no estoque a partir das primeiras unidades compradas, o que compararíamos ao raciocínio de que vendemos ou compramos primeiro as primeiras unidades compradas ou produzidas. Exemplificando, a primeira unidade a entrar no estoque é a primeira a ser utilizada no processo de produção o ou a ser vendida.

O estoque na produção de que se trata está organizada para seguir esses critérios. Os primeiros itens a serem utilizados para a fabricação do concentrado são os primeiros a terem chegado na propriedade, desta maneira é possível rotacionar os insumos de maneira que nenhum deles fique estocado por mais de quarenta dias, o

que poderia acontecer com sobras por exemplo. Esse critério também é utilizado para conservar a qualidade dos insumos, visto que são produtos perecíveis.

5.3.3 Organização do controle de estoques

Dias (2008) acredita que para organizar um setor de gerenciamento e controle de estoque, a organização deve traçar seus principais objetivos, como por exemplo, definir o que deve ficar no estoque, definir quando o estoque deve ser reabastecido, definir quanto de estoque será necessário para uma certa quantidade de tempo predeterminada, receber, armazenar e guardar os materiais estocados adequadamente e de acordo com sua necessidade, realizar o controle do estoque de acordo com a quantidade e valor.

A organização do estoque é feita manualmente na empresa de Nelso e Eda, de forma que as necessidades possam ser facilmente visualizadas e de maneira que se siga a utilização do estoque seguindo os critérios de controle PEPS.

5.3.4 Sistema de codificação de materiais

Dias (2008) entende os processos de classificação, codificação e descrição, como processos necessários a uma eficiente administração de estoques. No caso das matérias-primas a codificação constitui-se de elementos e meios pelos quais será efetuada a classificação, ou seja, a codificação é um dos mecanismos utilizados para que se execute uma classificação adequada. Neste sentido as codificações utilizam métodos e linguagens específicas que facilitam a identificação dos produtos em função da frequência com que eles são solicitados. O objetivo da codificação é estabelecer formas de representação das diversas características dos produtos, tornando-os passíveis de controle e operacionalização.

Entende-se que as codificações nos materiais podem ser utilizadas como uma ferramenta na organização dos estoques. Nelso e Eda possuem um certo conhecimento nos insumos comprados, mas mesmo assim, todos vem codificados do fornecedor, e é possível observar visualmente a que cada um se refere.

Quanto aos produtos de limpeza se torna mais importante que as especificações estejam de acordo, e muitas vezes, para um melhor entendimento, os

proprietários codificam os produtos de maneira simples e de forma própria, a fim de evitar a utilização de um item de forma incorreta.

5.3.5 Controle de custos relacionados a aquisição de materiais

Martins (2002) entende que o custo é o consumo relativo a um bem ou serviço que é empregado na produção. O controle de custos tem por finalidade o fornecimento de informações que contribuem para auxiliar no setor administrativo na lucratividade da empresa de acordo com o seu planejamento adequado. Para que uma empresa tenha um bom desempenho com o controle de custos, é preciso de uma análise muito rigorosa em todos os setores da empresa, já que o controle de custos não está somente ligado com a produção.

Entre outros pontos positivos, o estoque reduzido facilita também o controle dos custos na aquisição de insumos na empresa de Nelso e Eda. Os proprietários possuem anotações sobre as aquisições e também uma projeção a curto prazo. Os custos com insumos estão bastante atrelados a qualidade e produtividade, por este motivo, se fazem algumas análises quanto a quantidade de leite produzida em relação as vacas em lactação.

5.3.6 Índice de rotação dos estoques

Dias (2008) afirma que o giro de estoque é a avaliação do capital investido em estoques, comparado com o custo das vendas anuais ou da quantidade média de materiais em estoque, dividido pelo custo anual das vendas. A rotatividade expressa por meio da quantidade que o valor de estoque gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque, ou sua quantidade em peças que atenderá um determinado período de tempo.

Atualmente, na empresa de Nelso e Eda o valor do estoque equivale a uma de doze partes (1/12) em relação as vendas anuais. Ou seja, quanto aos insumos, os proprietários possuem em estoque o equivalente ao consumo de trinta dias.

Quanto aos produtos de limpeza o estoque equivale a uma em duas partes (1/2) em relação a utilização anual, ou seja, os proprietários possuem estoque equivalente a 180 dias de consumo.

5.3.7 Organização do Posto de Armazenagem (almoxarifado)

De acordo com Martins (2002), as atividades da área de materiais devem ser integradas. Todas as decisões precisam ser concentradas em um único órgão. Há a necessidade de comunicação entre os demais departamentos, para que os materiais por eles solicitados sejam entregues de acordo com suas necessidades, sem causar acúmulos no Almoxarifado e nem lhes faltar suprimentos para as atividades diárias. A forma e local onde serão armazenados, sendo de fácil acesso, tendo um bom aproveitamento de espaço físico e resguardando os materiais de possíveis danos são importantes fatores que contribuem para maior eficiência do almoxarifado.

Os proprietários possuem um local de armazenagem dos insumos amplo, fechado e com bom aproveitamento do espaço físico, porém o acesso não é de tanta facilidade. A integração entre o almoxarifado e a área de produção do alimento animal é apertada e dificulta o deslocamento dos insumos.

Quanto aos produtos de limpeza e medicamentos, também possuem local fechado com bom aproveitamento do espaço. Esta área também é de fácil acesso e organizado oferecendo uma boa integração entre almoxarifado e áreas afins.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No quadro 19 pode-se observar os pontos fortes e pontos fracos da área de materiais.

Quadro 19 - Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Baixo estoque	Preço dos insumos (derivados de importados)
Mais de um fornecedor por segmento	Área especializada em compras
Relacionamento com fornecedores	Área especializada em análise das propriedades dos insumos
Controle de estoque simples, feito de forma visual	Falta de software para dosagem de consumo dos insumos
Assistência técnica para compra de insumos	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado a área de produção da empresa, os aspectos importantes que demonstram o planejamento de produção, a capacidade produtiva, os processos, o layout, a manutenção, a movimentação do produto e o controle de qualidade.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Fernandes (2013) afirma que o Planejamento e Controle da Produção - PCP envolve um conjunto de decisões com a finalidade de definir o que, quanto e quando produzir, comprar e entregar, e também para quem, onde e como produzir. Essas decisões devem ser tomadas com antecedência, e normalmente são baseadas em previsões, que visa alcançar um plano de produção para famílias de produtos, utilizando os recursos de produção de maneira eficaz.

Slack (2002) assume que o PCP consiste em decidir a melhor utilização dos recursos produtivos, garantindo a execução do que foi determinado, ou seja, produzir de forma eficaz. Isso requer que os recursos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento certo e com nível de qualidade desejado.

Pode-se afirmar que o planejamento e controle na utilização dos recursos produtivos, além de garantir uma produção com maior eficiência e retirar o máximo de produtividade, ajuda a evitar desperdícios produtivos e de matéria prima.

Nelso e Eda possuem um planejamento e controle não informatizados. Toda a atividade de extração do leite e alimentação animal possuem horários regrados e sequenciados. A ideia é fazer das atividades, uma série de rotinas, a fim de minimizar o stress animal e conseqüentemente alcançando maior produtividade.

Os proprietários definem mensalmente o quando necessitam de insumos para a produção do alimento animal, baseado na quantidade de vacas em lactação e também nas vacas que irão entrar em lactação no determinado mês.

Apesar do cumprimento minucioso que os produtores possuem quanto ao horário de certas atividades produtivas, não se faz necessário uma programação documentada diariamente, pois a quantidade de produção é uma consequência nesse ramo, mas eles afirmam ser importante manter uma rotina e sequenciamento das tarefas. A programação mais meticulosa é observada na alimentação do rebanho, que

dependem de épocas do ano, situações climáticas e quantidade de vacas em lactação.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Para Tubino (2000) a estratégia de produção tem por finalidade proporcionar às indústrias um conjunto de características produtivas que forneçam apoio à obtenção de vantagens competitivas no longo prazo. Para isso, inicia-se pela determinação dos parâmetros de desempenho que são importantes para a empresa e qual a prioridade de cada uma delas. É imprescindível que esses critérios reflitam as necessidades dos clientes. O autor divide os principais critérios de desempenho em quatro grupos: qualidade, custo, desempenho de entregas e flexibilidade. Atualmente, considera-se também como critérios de desempenho a inovabilidade e o cuidado com o meio ambiente.

Na atividade leiteira, Martins (2000) acredita que nos objetivos de produção devem-se identificar, na medida do possível, todos os caracteres biológicos que influenciam as receitas e despesas. Em geral, este objetivo inclui as variáveis econômicas tradicionais tais como as quantidades produzidas de leite, gordura, proteína, mas também podem incluir outros aspectos funcionais, que embora não aumentem diretamente as quantidades de produtos, o seu melhoramento pode ocasionar a diminuição dos custos de produção.

Nelso e Eda tiveram a oportunidade de estruturar a empresa de maneira que a capacidade produtiva instalada se tornasse uma vantagem competitiva. Agora os proprietários se planejam para preencher a produção baseado no aumento do rebanho e otimização das pastagens.

Os produtores dizem que para vislumbrar retorno financeiro a longo-prazo a empresa precisa manter as vendas e para isso trabalha com três principais critérios que refletem nas necessidades do cliente e do próprio produtor, que são qualidade, custo e desempenho.

Os objetivos no processo produtivo da empresa é incluir e aumentar variáveis na produção do produto, estipulados pelo cliente, que aumentem o retorno financeiro, como por exemplo, o aumento da quantidade de leite produzido, a qualidade do leite e a quantidade de gordura existente no produto, que atualmente, quanto maior o nível melhor, e pode ser incorporado por meio da alimentação animal e pela genética. Além

do produto, os objetivos da empresa são a diminuição no custo da produção, que segundo os proprietários, não se trata somente dos processos, mas principalmente da saúde do rebanho leiteiro.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

Conforme Reggiani et al. (2005), o conceito de produtividade vem associado à maneira como é utilizado determinado recurso na produção de um bem ou serviço, mas, apesar de ser importante, nesta avaliação constam outros fatores, a exemplo, da eficiência, qualidade, lucratividade, ambiente de trabalho e inovação.

Quanto à gestão da produtividade, Regianni et al. (2005) citam que nada mais é do que analisar, planejar e implementar ações no negócio sob a ótica da avaliação da relação entre os insumos utilizados e os resultados obtidos. Já com relação à gestão da produtividade de materiais, para se reduzir os custos dos materiais na produção é necessária a redução de desperdício, o desenvolvimento de novos métodos de trabalho, investimento em equipamentos que proporcionam melhores rendimentos, substituição de insumos.

Regianni et al. (2005) sugerem que através do indicador de produtividade é possível medir determinados resultados, como por exemplo as saídas relacionadas ao volume do produto, em relação as entradas de trabalho.

Nelso e Eda explicam que fazem uma análise diária em relação aos insumos utilizados e os resultados obtidos. Essa análise é feita com base na produtividade e aspecto visual dos animais. Atualmente muitos suplementos bons e ruins são ofertados, por isso se faz necessário esta observação.

Em relação a produção de insumos, os proprietários fazem um controle rigoroso quanto a existência de roedores a fim de produzir uma alimentação animal de qualidade e livre de doenças. Quanto a desperdícios, são inexistentes no processo da empresa, porém é necessário um armazenamento adequado para evitar que os insumos estraguem.

6.4 PROCESSO DE PRODUÇÃO

Produção, segundo Chiavenato (2000), significa a transformação de insumos em produtos ou serviços. É um conjunto de atividades que permitem a conversão de um bem para outro. A produção necessita de recursos e competências para que os resultados gerados sejam plausíveis.

Por sua vez, Gonçalves (2000) afirma que processos são um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de pessoas. O autor ainda cita que processo é uma série de etapas que transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a sequência de tarefas ou funções. Deste modo, depreende-se que não há como desenvolver um produto ou serviço sem os mesmos passem por algum tipo de processo em sua fabricação.

O processo de produção na empresa de Nelso e Eda consiste na conversão de alimento atribuído ao rebanho leiteiro para geração de leite. O processo segue uma sequência lógica, que inicia na produção e preparação dos provimentos animais como um processo paralelo. O método de produção inicia pela extração e armazenamento do leite, em seguida as vacas são encaminhadas para a alimentação de concentrado e por fim o rebanho é encaminhado para a área de descanso.

Atualmente, a empresa possui certa ociosidade em seu processo produtivo, mas existem períodos de picos de produção, devido ao clima e qualidade da pastagem.

Existe uma larga experiência no processo produtivo, e os proprietários são comprometidos com desenvolvimento da atividade, dessa maneira a empresa sempre possui a possibilidade de crescimento. A empresa não possui perdas significativas, pois toda a quantidade produzida é absorvida pelo cliente.

6.5 LAYOUT

Chiavenato (2009) afirma que *layout* é a distribuição física de máquinas e equipamentos dentro da organização onde, através de cálculos e definições estabelecidas de acordo com o produto a ser fabricado, se organiza os mesmos para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível e com o menor desperdício de tempo.

Cury (2000) assume que um bom *layout* baseia-se em distribuir as máquinas, matéria prima e moveis para preencher da melhor maneira possível os espaços nos

setores ou na organização como um todo, levando-se em consideração a melhor forma da mão de obra se adaptar no seu posto de trabalho para garantir a satisfação e a qualidade no trabalho.

Por fim, Paranhos Filho (2007) diz que o *layout* é a técnica de administração de operações cujo objetivo é criar a interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção. Um fluxo bem estudado permite o rápido atravessamento do produto pelo sistema produtivo. Assim, conseqüentemente, menos tempo é perdido em cada recurso e ocorre a rápida transformação da matéria-prima em produto final, reduzindo o *lead time* da produção. O *layout* é muito importante para a produtividade, pois o fluxo dos processos pode ser otimizado ou prejudicado em função da distribuição física dos equipamentos. Deve, por isso, ser bem estudado porque as alterações futuras podem ser custosas ou mesmo não praticáveis.

Atualmente, o *layout* na empresa de Nelso e Eda atende bem suas necessidades. Como já houve uma mudança no espaço físico da produção com os últimos investimentos incentivados pela Cooperativa Piá, houve um estudo por meio de pesquisas junto a outros produtores de leite e também com instruções por parte de técnicos agrícolas para que o arranjo físico fosse distribuído de forma que o espaço ficasse preenchido para a adaptação da mão de obra dos proprietários visando questões ergonômicas e também para uma boa adaptação dos animais.

O *layout* está distribuído para que as vacas se desloquem em uma sequência lógica, que começa por um espaço definido como sala de espera, onde elas ficam até que possam ser encaminhadas para a área de extração do leite, posteriormente para a área de alimentação e por fim no espaço de descanso. Todo o arranjo foi pensado para que as vacas necessitem de pouco tempo de adaptação.

O arranjo físico na área de produção, é pensado de forma que Nelso e Eda possam exercer o trabalho de forma ergonomicamente correta, e nesse caso a melhor forma é fazer o trabalho em pé. Quanto a organização na alimentação dos animais, ainda é feita de forma bastante braçal, mas existe um projeto onde esse processo seja mecanizado.

Abaixo pode-se observar algumas imagens quanto aos espaços físicos utilizados no processo de extração do leite. Na Figura 4 observa-se o local de extração do leite. Na Figura 5 o local de alimentação. Na Figura 6 a sala de espera.

Figura 4 – local de extração do leite



Fonte: foto capturada pelo autor (2018)

Figura 5 – local de alimentação do rebanho leiteiro



Fonte: foto capturada pelo autor (2018)

Figura 6 – sala de espera



Fonte: foto capturada pelo autor (2018)

6.6 MANUTENÇÃO

Kardec e Nascif (2005) definem manutenção como as atividades necessárias para garantir a disponibilidade das funções dos equipamentos e instalações, de maneira a atender um processo produtivo e a preservação do meio ambiente, com confiabilidade, segurança e custos adequados para a empresa. Pode-se dizer que a manutenção desempenha um papel estratégico dentro das organizações empresariais competitivas.

Kardec e Nascif (2005) destacam que as manutenções não programadas das máquinas e equipamentos na linha de produção elevam o custo, diminuindo a produtividade, o lucro e o comprometimento do pessoal e da empresa com a qualidade final dos produtos que estão em processo de produção. Dependendo da maneira pela qual são realizadas as intervenções de manutenção nas máquinas e equipamentos, estas são classificadas por tipos distintos:

a) Manutenção corretiva não planejada: É a atividade de manutenção realizada sempre após a ocorrência de uma falha não esperada

b) Manutenção corretiva planejada: É a manutenção que se caracteriza pela correção das falhas de forma planejada.

c) Manutenção preventiva: É a atividade realizada de maneira a reduzir ou evitar que as falhas possam surgir nas máquinas e equipamentos.

d) Manutenção preditiva: Também conhecida como manutenção sob condição, é caracterizada pela realização de um monitoramento da modificação dos parâmetros e das condições de desempenho do equipamento.

e) Manutenção detectiva: é o tipo de manutenção que busca detectar as falhas ocultas ou não perceptíveis ao pessoal de operação e manutenção.

f) Engenharia de manutenção: É a busca de verdadeiras soluções para problemas crônicos de mal desempenho de máquinas e equipamentos, através da interferência técnica e mudanças de padrões e sistemáticas existentes e não eficientes.

Nelso e Eda necessitam semestralmente realizar uma manutenção preventiva em todos os locais por onde passam o leite, como borrachas transferência e resfriador por exemplo. Essa manutenção é exercida e controlada pelos próprios proprietários.

Quando surgem problemas ligadas a elétrica, é necessário entrar em contato com um terceiro para efetuar a manutenção corretiva, ou seja, os proprietários não realizam manutenções para prevenir problemas mecânicos e elétricos.

Os proprietários contam que já tiveram prejuízo na área de produção de insumos, ocasionado por um problema elétrico. A produção ficou parada por um período de uma semana, obrigando-os a adquirir produtos prontos com maior custo agregado.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Meyers (2000) assume que a movimentação de materiais é a combinação de métodos e processos capazes de movimentar toda a mercadoria, matéria-prima e produto final, para o lugar certo, com a quantidade específica e em tempo correto, numa sequência definida pelo *layout* da fábrica. O autor afirma que a movimentação de materiais e produtos significa transportar pequenas ou grandes quantidades de bens, em distâncias relativamente pequenas, como por exemplo no interior do local de produção, como fábricas, lojas, armazéns, entre outros. Dependendo do tipo de sistema de produção e armazenamento, o modo de controle e movimentação dos materiais e produtos pode ser manual ou automático.

Segundo Cheung (2007) a movimentação manual de materiais envolve o uso do corpo humano para levantar, baixar, atestar, ou transportar cargas de um local para outro. No entanto, quando as estas tarefas são realizadas de forma incorreta ou excessiva, podem expor os trabalhadores a fatores de risco físico, fadiga e lesões. A utilização de equipamentos e máquinas reduzem e previnem o risco de lesões e esforços dos trabalhadores, como também aumentam a produtividade e a qualidade do serviço.

Crowsox (2006), acredita que a automatização de processos de fabricação e de operações de equipamentos tem sido adotada por muitas empresas de modo a colmatar os problemas da movimentação manual e aumentar os níveis de produtividade. A automatização oferece muitas vantagens na movimentação de materiais como o melhoramento dos níveis de serviço, aumento da produtividade e eficiência do sistema, e diminuição do transporte de materiais durante os seus processos.

Toda movimentação de insumos é feita de forma manual na empresa de Nelso e Eda, desde de a chegada do fornecedor, descarregamento e armazenamento, passando pelo preparo até chegar no espaço de alimentação. O processo é eficiente, porém é demorado e expõem os produtores ao risco de lesões.

Quanto a movimentação do leite, é conduzida totalmente de forma mecanizada e automatizada, sem contato algum com os produtores ou outro fator. É extraído e bombeado diretamente a um resfriador com temperatura controlada.

6.8 QUALIDADE

“A qualidade consiste nas características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma proporcionam satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.” (JURAN apud MORETTI, 2003, p. 14)

A qualidade é muito atrelada como sendo uma vantagem competitiva nas organizações, porém no setor alimentício, a EMBRAPA (2002) assume que a qualidade deixou de ser simplesmente uma vantagem competitiva, tornando-se um requisito fundamental para a comercialização dos produtos. O manuseio correto dos alimentos abrange desde a produção da matéria-prima até o produto final e tem como objetivo garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor.

Pode-se afirmar que qualidade tornou-se um cotidiano na produção de qualquer empresa. Com muita concorrência em qualquer ramo, a qualidade é requisito básico, porém é notável que existe uma abertura em setores não alimentícios, ou seja, é possível orientar o preço de venda baseado na eficiência do controle de qualidade, sem, necessariamente, perder o cliente. No setor alimentício, onde também entra o ramo leiteiro, observa-se que a qualidade é fundamental para a comercialização, assim entendendo, o controle de qualidade deve ser diário e eficiente para obter a possibilidade de venda.

Nelso e Eda contam que após obter o direito a venda do produto, baseado na qualidade, existe possibilidade de melhora, porém ela é pequena, visto que o mínimo de qualidade na produção de leite deve ser bem elevado.

Os proprietários utilizam todos os produtos e processos necessários para uma produção com qualidade, mas eles afirmam que não se trata de um controle padrão. É necessário atentar diariamente ao comportamento do animal, observando possíveis doenças, carências de lactação quando a vaca inicia o processo de produção e as carências de medicamentos quando necessário.

6.9 PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS

No Quadro 20 observa-se os pontos fortes e pontos fracos na área de produção.

Quadro 20 – Pontos fortes e pontos fracos na área de produção

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Layout bem definido (atende as necessidades)	Movimentação manual de insumos
Sequenciamento de produção definido	Ausência de <i>softwares</i> para o PCP
Processo na produção de leite ergonomicamente correto	Engessamento no processo
Conhecimento do processo e do produto	Falta de análise de propriedades nutricionais
Confecção do alimento animal	Produção relativamente baixa

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

7 ÁREA FINANCEIRA

Neste capítulo será abordada a área financeira da empresa, sua estrutura, a gestão de caixa e custos. Também será apresentado a análise de investimentos e planejamento financeiro da empresa.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Maximiano (2005) evidencia que a área financeira realiza a gestão do capital na empresa. Tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros da organização ao mesmo tempo em que mantém liquidez para fazer frente aos seus compromissos. Finanças abrangem decisões como investimento, quanto a melhor alternativa de aplicações de recursos, financiamento, a destinação dos resultados. Trata da avaliação de alternativas para aplicação dos resultados da organização e controle, pois abrange o acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização.

Na empresa deste estudo, é o proprietário Nelso o responsável pela gestão financeira. Ele não possui meios de tecnologias de informação próprias para desempenhar a função mas, em contrapartida, possui um escritório na empresa onde arquiva todas as notas de entrada e saída, bem como a evolução das vendas.

Quanto a aplicação dos resultados, os proprietários contam com o apoio da Cooperativa Piá e da Cooperativa de crédito Sicredi, que apresentam avaliações, tendências e alternativas de crédito, bem como um relacionamento mais próximo e esclarecedor com questões financeiras.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Para Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pelas empresas, facilitando a análise e a decisão de comprometer os recursos financeiros, de relacionar o uso das linhas de créditos menos onerosas, de determinar o quanto à organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

No Quadro 21 pode-se observar o fluxo de caixa da empresa no período de um ano, que foi de agosto de 2017 até julho de 2018.

Quadro 21 – Fluxo de caixa da empresa de Nelso e Eda

DESCRIÇÃO	ACUMULADO	2017,00						2018,00						
		AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	
RECEITA BRUTA	164437,00	13200,00	13250,00	14125,00	13700,00	13650,00	14550,00	12200,00	13050,00	13820,00	13980,00	13956,00	14956,00	
Venda de Leite	164.437,00	13.200,00	13.250,00	14.125,00	13.700,00	13.650,00	14.550,00	12.200,00	13.050,00	13.820,00	13.980,00	13.956,00	14.956,00	
(-) Frete	5.146,88	413,16	414,73	442,11	428,81	427,25	455,42	381,86	408,47	432,57	437,57	436,82	468,12	
(-) Funrural	3.782,05	303,60	304,75	324,88	315,10	313,95	334,65	280,60	300,15	317,86	321,54	320,99	343,99	
RECEITA LÍQUIDA	155.508,07	12.483,24	12.530,53	13.358,01	12.956,09	12.908,81	13.759,94	11.537,54	12.341,39	13.069,57	13.220,89	13.198,19	14.143,89	
MÃO DE OBRA	45.600,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	
ALIMENTAÇÃO	48.207,50	3.869,80	3.884,46	4.140,98	4.016,39	4.001,73	4.265,58	3.576,64	3.825,83	4.051,57	4.098,47	4.091,44	4.384,61	
Concentrados	27.991,45	2.246,98	2.255,49	2.404,44	2.332,10	2.323,58	2.476,79	2.076,76	2.221,45	2.352,52	2.379,76	2.375,67	2.545,90	
Silagem de Milho	9.330,48	748,99	751,83	801,48	777,37	774,53	825,60	692,25	740,48	784,17	793,25	791,89	848,63	
Pastagens	10.885,56	873,83	877,14	935,06	906,93	903,62	963,20	807,63	863,90	914,87	925,46	923,87	990,07	
SANIDADE	2.021,60	162,28	162,90	173,65	168,43	167,81	178,88	149,99	160,44	169,90	171,87	171,58	183,87	
REPRODUÇÃO	1.555,08	124,83	125,31	133,58	129,56	129,09	137,60	115,38	123,41	130,70	132,21	131,98	141,44	
MATERIAL DE CONSUMO	1.088,56	87,38	87,71	93,51	90,69	90,36	96,32	80,76	86,39	91,49	92,55	92,39	99,01	
ENERGIA	6.045,10	485,26	487,10	519,27	503,64	501,81	534,89	448,50	479,75	508,06	513,94	513,06	549,82	
Energia Elétrica	1.068,84	85,80	86,13	91,81	89,05	88,73	94,58	79,30	84,83	89,83	90,87	90,71	97,21	
Combustível	4.976,26	399,46	400,98	427,46	414,59	413,08	440,32	369,20	394,92	418,23	423,07	422,34	452,60	
MANUTENÇÃO	12.440,65	998,66	1.002,44	1.068,64	1.036,49	1.032,70	1.100,79	923,00	987,31	1.045,57	1.057,67	1.055,86	1.131,51	
Maquinas e Equipamentos	9.330,48	748,99	751,83	801,48	777,37	774,53	825,60	692,25	740,48	784,17	793,25	791,89	848,63	
Instalações	3.110,16	249,66	250,61	267,16	259,12	258,18	275,20	230,75	246,83	261,39	264,42	263,96	282,88	
ARRENDAMENTOS DE TERRA	2.799,15	224,70	225,55	240,44	233,21	232,36	247,68	207,68	222,14	235,25	237,98	237,57	254,59	
FINANCIAMENTOS	23.326,00	1.872,49	1.879,58	2.003,70	1.943,41	1.936,32	2.063,99	1.730,63	1.851,21	1.960,44	1.983,13	1.979,73	2.121,58	
JUROS RELAT. A FINANCIAM	699,78	56,17	56,39	60,11	58,30	58,09	61,92	51,92	55,54	58,81	59,49	59,39	63,65	
CUSTO OPERACIONAL	143.783,41	11.681,58	11.711,44	12.233,89	11.980,13	11.950,27	12.487,65	11.084,49	11.592,02	12.051,78	12.147,31	12.132,98	12.730,07	
LUCRO LÍQUIDO	11.724,66	801,66	819,09	1.124,12	975,96	958,53	1.272,28	453,05	749,37	1.017,80	1.073,57	1.065,21	1.413,82	

Fonte: elaborado pelo autor junto ao proprietário (2018)

Como observa-se no fluxo de caixa, Nelso e Eda tiveram um faturamento de R\$164.437,00 no período, destes alguns valores mais significativos são de 29% equivalentes as compras de insumos para a preparação do alimento animal e 14% para o financiamento de pastagens, plantio de milho e maquinários.

O volume de estoque do produto é de somente dois dias e o estoque de insumos de no máximo quarenta dias.

Pode-se observar que o custo operacional da atividade é de 92% sobre a receita líquida, sendo assim os outros 8% equivalem ao seu lucro líquido.

O produtor explica que apesar do lucro ser proporcionalmente bom se comparado a empresas de grande porte, a produção dos valores apresentados necessitam de 13 hectares de área útil entre pastagens e área de plantio de milho para a fabricação de insumos, e também de duas pessoas trabalhando quase que o tempo integral voltados a atividade, e parcial em sábados, domingos e feriados.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Martins (2002) afirma que custo, também é denominado consumo, é, por exemplo, a compra de bens ou serviços que acabam sendo um consumo dos recursos econômicos. Sempre provoca uma obrigação, uma dívida, no entanto, os eventos a gastar e de pagar são distintos, podendo ocorrer em momentos diferentes. Para o autor, custo é um gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção. O conclui que a única forma de garantir rentabilidade na precificação é por meio da prática de preços que sejam superiores aos custos.

A precificação do produto vendido por Nelso e Eda é feito pela Cooperativa Piá. Existem algumas variáveis que podem melhorar o preço dependendo da qualidade e desempenho da produção. Algumas dessas variáveis são quantidade, gordura no leite e qualidade, sendo a duas últimas medidas através de amostras feitas pelo próprio cliente.

Nelso e Eda contam que, assim como a maioria dos produtos do agronegócio, o preço do leite sofre grande variabilidade, pois acompanha a oferta e demanda do mercado. Por isso procuram estar sempre informados, pesquisando os preços praticados e também as exigências, buscando oferecer um produto de qualidade, dentro das especificações e que será mais rentável.

Como os proprietários não possuem tanta influência no preço, é necessário agir nos custos, sejam de compras, administrativos e de produção, visto que o produto final precisa ter um preço maior que a soma de todos os custos.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Leone (2000), a contabilidade pode ser conceituada como o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão e de planejamento.

Silva (2005) afirma que os indicadores econômicos são utilizados para demonstrar a vida econômica e financeira de uma organização e podem ser expressos em valores monetários absolutos, valores relativos ou taxas de variação, tempo, entre outros. São relações entre contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo

fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.

Nelso e Eda não utilizam serviços contábeis e nem fazem análises financeiras complexas. O proprietário utiliza uma planilha manual simples onde alimenta as entradas e saídas do mês e algumas projeções a curto prazo. Neste controle o produtor insere a entrada de sua principal renda que é a produção de leite junto a outra renda que é a criação de frangos. Quanto as saídas, o produtor insere todas suas despesas juntas, sem diferenciação entre atividades. Na figura 6 observa-se controle financeiro utilizado na empresa.

Figura 7 – controle financeiro

DÉBITO		Agosto 2018	
Fauldade		936,00	Pago
passagem			
Comercio 25x	frango 10.000	1 058,00	Pago
Comercio 01x 50x		206,00	Pago
Dentista	Leite 12.000	298,00	Pago
haca tocatas silozes		3 800,00	Pago
		100,00	Pago
Imove		1 300,00	Pago
Filmar		250,00	Pago

Fonte: Foto capturada pelo autor (2018)

Pode-se verificar na imagem que o controle financeiro não possui informações importantes como o subtotal de entradas e saídas e nem subdivisões. Segundo o proprietário nessas anotações ele faz a verificação da vida econômica da empresa.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Assaf Neto e Lima (2011) consideram que no ambiente das empresas, investimento equivale às aquisições de bens produtivos, como máquinas, equipamentos, sistemas, tecnologia, entre outros. As decisões de investimentos têm por objetivo criar valor. Todo investimento passa ser economicamente atraente,

quando o seu retorno esperado excede a taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital. Estas decisões envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo de reproduzir determinado retorno aos proprietários. Acima de tudo a geração de riqueza é a base dos motivos que levam as empresas a realizarem investimentos, buscando um retorno lucrativo e sustentável.

Nelso conta que as últimas decisões sobre investimentos foram feitas para acompanhar a evolução na atividade de produção de leite, na ocasião foram analisadas alternativas financeiras para a melhor aplicação de seus resultados. A grande parte dos investimentos necessitam de capital de terceiros, o que o faz pesquisar a melhor possibilidade de financiamento, e atualmente a própria Cooperativa Piá oferece as melhores condições.

Os proprietários dizem que necessitam investir na renovação do rebanho constantemente. Quando esse investimento é feito de forma pontual, ou seja, a compra de uma vaca por exemplo, é utilizado capital próprio, mas quando o investimento é maior, de três a seis vacas, é necessário buscar capital de terceiros.

Nelso e Eda também trabalham com a criação de vacas na própria propriedade, a fim de diminuir gastos com a renovação do rebanho, mas eles dizem que o retorno não está sendo satisfatório e que é necessário investimento em instalações, genética e especialização.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Para Hoji (2014), a administração financeira envolve fazer a tomada de decisões sobre investimento e financiamento, sempre com base nos fluxos de caixa e demonstrações contábeis do ambiente em estudo. O autor entende que a administração financeira é a aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos visando maximizar a riqueza ou o valor total de um empreendimento.

Em seguida Hoji (2014) mostra que planejamento orçamentário é um conjunto de planos e políticas que, por intermédio de resultados financeiros, permitem conhecer as prioridades e os resultados operacionais da empresa para posteriormente executar melhorias necessárias para que os objetivos sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Nelso e Eda não utilizam planejamento financeiro e orçamentário, mas possuem uma visão empreendedora e entendem que para a maximização dos lucros

necessitam de investimentos. Como os proprietários não possuem fluxos de caixa e demonstrações contábeis, buscam ajuda em pesquisas de mercado e de técnicos para entender que aplicações financeiras podem lhes oferecer melhores retornos.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 22 observa-se os pontos fortes e pontos fracos da área financeira.

Quadro 22 – Pontos fortes e pontos fracos da área financeira

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Investimento (modernização, processo)	Criação própria de vacas leiteiras
Investimento na renovação do rebanho	Preço elevado na renovação do rebanho
	Demonstrações financeiras
	Ausência de planejamento orçamentário
	Pouca influência na formação de preço
	Conhecimento em gestão de caixa

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo será apresentado os conceitos das atividades relacionadas aos recursos humanos, com ênfase nas áreas de treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho que são praticadas indiretamente na empresa.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Maximiano (2005) formula o conceito de Modelo de Gestão como uma ferramenta que se baseia em análises e experiências anteriores para elaborar métodos de como administrar, aplicando-os na organização mediante sua necessidade e adaptando-os à sua cultura e processos.

A empresa de Nelso e Eda não possui um modelo de gestão definido.

8.2 TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2000) afirma que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação, ou seja, há uma necessidade do ser humano mostrar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Nelso e Eda participam de treinamentos oferecidos pela Cooperativa Piá em forma de palestras. Na área de preparação de insumos, o proprietário também participa de palestras oferecidas por agropecuárias e de encontros entre agricultores e técnicos agrícolas para amostragens práticas, designadas de “Dia de Campo”. Eles dizem que absorvem conhecimento, mas principalmente, desenvolvem o manejo correto das atividades.

8.3 ROTINAS TRABALHISTAS

Oliveira (2005) cita que as rotinas trabalhistas são tudo que envolve o processo de trabalho desde o processo de contratação, passando pelo processo e regras no ambiente de trabalho até as questões envolvendo o desligamento do

empregado da empresa. Nas rotinas trabalhistas estão relacionadas às normas que regulamentam as relações trabalhistas, seja no âmbito individual ou coletivo onde o empregador assume os riscos de uma atividade econômica, contrata e passa a ter, sob sua responsabilidade, pessoas envolvidas na prestação de serviços.

A empresa de Nelso e Eda, não possuem atividades rotineiras trabalhistas visto que somente os proprietários exercem a função.

8.4 SEGURANÇA DO TRABALHO

Para Chiavenato (2009) a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instrumento ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. É indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho.

Na empresa de Nelso e Eda ainda pode-se observar vários pontos inseguros. Como a trabalho é feito com animais que são imprevisíveis, ainda falta um senso de perigo por parte dos proprietários, além de instruções quanto a doenças degenerativas que o tipo de atividade pode ocasionar.

8.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para o INDEPE - Instituto de Desenvolvimento da Pessoa (2005), a qualidade de vida no trabalho tem que conciliar e alinhar os objetivos principais da organização, como a qualidade de produtos e serviços, satisfação do cliente, criação de valor social e financeiro para si mesma e para a sociedade e, principalmente, sua sustentabilidade futura, com os objetivos profissionais e pessoais dos indivíduos que pertencem a esta organização. É um alinhamento de valores entre organização e indivíduo.

Nelso e Eda acreditam que a qualidade de vida no trabalho vem muito da motivação e do prazer pelo trabalho. Esses fatores envolvem o conhecimento e apreciação pela atividade, a possibilidade de proporcionar e assegurar o bem-estar animal, e o reconhecimento financeiro.

Os proprietários dizem também que a produção leiteira necessita de obrigações em todos os dias do ano, mas que não é por este motivo que precisam se

submissos ao trabalho, pelo contrário, eles possuem uma organização para que possam desfrutar de momentos de lazer e influenciam na motivação no trabalho.

8.6 PONTOS FORTES O PONTOS FRACOS

No Quadro 23 observa-se os pontos forte e pontos fracos da área de recursos humanos.

Quadro 23 – Pontos forte e pontos fracos de recursos humanos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Motivação	Conhecimento em RH
Treinamentos	Ausência de modelo de gestão
	Segurança do trabalho

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será feito um levantamento dos principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, bem como a definição da proposta do estudo, que está formalizada com o tema, problema, objetivo geral e específico, e por fim a justificativa da escolha da empresa alvo do estudo.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO

Para melhor compreensão e análise dos pontos a serem estudados utiliza-se a matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Oliveira (2005) indica que a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) conhecida ainda como matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta estrutural da administração utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa que se propõe a planejar, diagnosticando sua real situação, para, posteriormente, organizar propostas de ações estratégicas.

A matriz FOFA é uma ferramenta importante para o diagnóstico e melhoria contínua nas empresas, é uma forma de elaborar estratégias de acordo com os ambientes.

9.1.1 Pontos Fortes

- a) Preço (fornecedor, cliente);
- b) Valores nutricionais (produto);
- c) Conveniência (fornecedor);
- d) Rapidez (entrega do fornecedor);
- e) Ramo de atuação (setor alimentício);
- f) Desenvolvimento de produtos sem lactose (para intolerantes);
- g) Bem-estar animal;
- h) Retorno rápido do investimento;
- i) Multifuncionalidades do leite (forte demanda);

- j) Capacidade de investimento (capital de terceiros);
- k) Possibilidade de expansão;
- l) Receita;
- m) Estrutura moderna;
- n) Layout bem definido, ergonomicamente correto;
- o) Confeção do alimento animal;
- p) Motivação.

9.1.2 Pontos Fracos

- a) Política de preços;
- b) Alienação devido a financiamentos;
- c) Excesso de oferta (produto);
- d) Persuasão sobre o preço do produto;
- e) Alto valor dos insumos;
- f) Variabilidade da produção e faturamento;
- g) Capacidade de investimento próprio;
- h) Produção relativamente baixa;
- i) Ausência de planejamento estratégico;
- j) Ausência de controle informatizado;
- k) Ausência de processos documentados;
- l) Variabilidade de oferta e demanda no setor;
- m) Falta de controle próprio de qualidade (análises laboratoriais);
- n) Movimentação manual dos insumos;
- o) Engessamento no processo;
- p) Criação própria de vacas;
- q) Demonstrações financeiras;
- r) Conhecimento em gestão de caixa;
- s) Segurança do trabalho.

9.1.3 Oportunidades

- a) Multifuncionalidade do produto (agroindústria);

- b) Desenvolvimento (aumento da produção);
- c) Competitividade (mecanização);
- d) Financiamentos à juros baixos;
- e) Menor custo de produção (novas técnicas).

9.1.4 Ameaças

- a) Monopólio de laticínios;
- b) Tributação;
- c) Diminuição da demanda;
- d) Custos de produção;
- e) Política reguladora de preços;
- f) Erosão do solo;
- g) Desmatamento;
- h) Dificuldade de crédito.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Nelso e Eda Ferrari foi escolhida para o desenvolvimento deste estudo por tratar-se de uma atividade que está em constante desenvolvimento, onde é possível pôr em prática conhecimentos obtidos no curso de Administração e que pode apresentar aos proprietários e até a sociedade novos cenários de desenvolvimento do negócio.

A área de estudo escolhida foi devido a necessidade diagnosticada através da análise dos ambientes da empresa para alinhar os custos e buscar alternativas para desenvolver maior produtividade.

A atividade vem sendo conduzida há anos sem um controle dos custos de produção e sem análise dos resultados obtidos. As variabilidades de produção e de mercado vem dificultando o entendimento do custo-benefício dos investimentos da empresa e apresentando dúvidas sobre aplicações a médio e longo prazo.

Verificando essas adversidades, é possível mapear e ajustar de maneira benéfica os custos de produção de leite na propriedade?

9.3 OBJETIVOS

9.3.1 Objetivo Geral

Para Silva (2005), o objetivo geral é uma visão mais ampla sobre o que se deseja pesquisar e aponta aonde o autor deseja chegar com seus estudos.

Neste estudo, o objetivo geral é levantar os custos de produção de leite da propriedade rural analisando a sua viabilidade.

9.3.2 Objetivos Específicos

Silva (2005), afirma que os objetivos específicos significam aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais. É onde se expõe as metas para se chegar ao objetivo geral da pesquisa.

Os objetivos gerais desta pesquisa são:

- a) Identificar os custos fixos e variáveis da produção leiteira;

- b) Estruturar um sistema de controle de custos adequado à atividade;
- c) Apresentar propostas promovendo a relação entre custos e benefícios;
- d) Determinar planos de ações para os problemas levantados;
- e) Desenvolver cronograma das ações a executar.

9.4 JUSTIFICATIVA

Os proprietários vêm enfrentando dificuldades devido a controle ineficiente sobre sua produção e finanças que se intensifica com a variabilidade na produção, variabilidade de oferta do produto no mercado e na persuasão no preço de venda. Com isso tornou-se necessário analisar a situação e propor melhorias que intensifiquem o lucro do negócio.

Conforme Crepaldi (2007), no mercado atual, com toda competitividade existente, para alcançar o sucesso em qualquer que seja o ramo de empreendimento, é necessária uma administração eficiente, no setor rural não é diferente, sendo estratégias fundamentais o planejamento e controle, e o estudo sobre o custo e benefícios de futuras ações.

Com o objetivo de melhorar o custo benefício na empresa de Nelso e Eda, o projeto será importante para entender melhor o que a produção está gerando de lucros e o que não está sendo tão rentável e pode melhorar. Com esta análise, os donos terão a oportunidade de visualizar melhor as áreas que necessitam de investimento.

Considera-se viável o desenvolvimento da proposta uma vez que o aluno terá acesso às informações necessárias.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos básicos de custos, os tipos, as variáveis e os controles, também é contextualizado a relação entre custos e benefícios.

10.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

10.1.1 Pecuária leiteira no Brasil

No Brasil, o leite é um dos seis produtos mais importantes da agropecuária brasileira, sendo essencial no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população (EMBRAPA, 2016). Souza (2000) afirma que desde o início da década de 90, a atividade leiteira tem passado por grandes transformações no nosso país, buscando tornar-se competitivo e inovador no mercado global, focando na produção em escala com qualidade, agregação de valor e industrialização de produtos diferenciados.

Conforme levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referente ao ano de 2017 a produção brasileira de leite totalizou 33,5 bilhões de litros. As Regiões Sul com 35,7% de participação e Sudeste 34,2% lideram a produção nacional.

Principalmente na Região Sul do Brasil, destaca-se o sistema de produção familiar. Consoante à Berro et al (2014) a produção de leite consolidou-se como atividade âncora na composição da renda dos pequenos agricultores, impactando no desenvolvimento regional, principalmente por fatores ligados a absorção de mão de obra, grande alcance social e agregação de valor na propriedade, possibilitando o uso de terras de qualidade inferior para o desenvolvimento dessa atividade.

Silva (2005) considera a atividade leiteira uma das mais importantes da agropecuária brasileira já que está presente em cerca de 1,3 milhões de propriedades no país. Costa (2007) identifica que o setor de leite e derivados possui grande volume na geração de empregos, superando áreas como a construção civil e indústria de automóveis por exemplo, o que acaba sendo fato gerador de renda. Salaria o autor

que para cada R\$ 1 milhão em produtos demandados, o leite gere 197 empregos, superando os demais setores.

10.1.2 Contabilidade rural X contabilidade comercial

Cabral (2018) explica que no meio rural, para o sucesso de suas atividades, é necessário conhecimento e sensibilidade para lidar com seu volume financeiro, tendo um poder decisivo para se manter competitivo em suas atividades agropecuárias. Apesar de constituir-se como uma empresa, muitas não possuem uma estrutura fixa e complexa para determinar seu fluxo financeiro.

Girardi (2002) afirma que toda entidade bem assessorada, apresenta melhor desempenho. Numa entidade rural, tal premissa também é verdadeira. Se os proprietários rurais utilizassem mais as ferramentas da contabilidade rural, poderiam ter melhores resultados. A contabilidade rural gera informações necessárias para tomada de decisões, no entanto, para ter sucesso, seria essencial ter uma administração eficiente, conhecendo o mercado de capital, ter especialização e modernização na agropecuária. Exatamente, nesse ponto que muitas propriedades rurais são carentes, prejudicando todo o seu desenvolvimento, dificultando a tomada de decisão referente a modernização do setor agrícola.

Calderelli (2003) apresenta a contabilidade rural como parceira do produtor rural, dando informações necessárias e úteis para sua administração, assim como em qualquer empresa, a propriedade rural também tem suas despesas e custos para serem controlados e para que possam formar preço de mercado de sua produção. O autor ainda destaca que a contabilidade rural é aquela que tem suas normas baseadas na orientação, controle e registro dos atos e fatos ocorridos e praticados por uma empresa cujo objeto de comércio ou indústria seja agricultura ou pecuária.

Diferente da contabilidade rural que pode ser utilizada até para atividades gerencias alguns pontos da contabilidade comercial se diferenciam, uma vez que segundo Crepaldi (2007) é o ramo da contabilidade aplicado ao estudo e ao controle do patrimônio das empresas comerciais, com fim de oferecer informações sobre sua composição e suas variações. Uma das principais funções da Contabilidade Comercial, é analisar as compras e vendas de mercadoria, tributos sobre compras e vendas de mercadorias, estoques de mercadorias, abatimentos, descontos e devoluções de mercadoria.

10.1.3 Custos na produção leiteira

Para Horngren, Foster e Datar (2004) os custos são como um recurso sacrificado ou renunciado para conseguir um objetivo específico. Um custo é normalmente medido como a quantia monetária que precisa ser paga para adquirir bens ou serviços.

Martins (2001) afirma que o custo é o consumo relativo a um bem ou serviço que é empregado na produção. É reconhecido como custo quando utilizado para fabricação do produto ou execução de um serviço. São exemplos de custos a matéria-prima e/ou insumos. O autor complementa que os custos podem ser identificados como direto e indireto e como fixo e variável:

Martins (2001) Custos diretos: são facilmente identificados no produto final, incide nos materiais usados na fabricação do produto e sua mão-de-obra. Custos indiretos: necessitam da utilização de algum critério de rateio para apropriação de custos.

Custos variáveis: são os custos que variam conforme a produção, se a produção aumenta, conseqüentemente os custos também aumentam. Custos fixos: são os custos que permanecem fixos independentes do volume de produção.

Nas atividades rurais, Calderelli (2003) mostra que o custo da produção compreende o conjunto de todas as despesas que devem ser suportadas para a obtenção dos produtos. Observa-se que tudo o que se faz necessário para a obtenção do produto cultivado se enquadra como custo de produção. A definição aproxima-se dos conceitos utilizados nos processos industriais, ou seja, são custos de produção aqueles que se identificam com a elaboração dos produtos. Esses podem ser fixos, variáveis ou mistos.

No que se refere a dispêndios para a formação das culturas agrícolas, a classificação contábil subordina-se a dois conceitos: culturas temporárias e culturas permanentes. Para Crepaldi (2003), culturas temporárias são aquelas sujeitas ao replantio após cada colheita, como milho, trigo, feijão, arroz, cebola, etc. Culturas permanentes são aquelas que propiciam várias colheitas, sem a necessidade de serem de replantadas.

Os custos da atividade rural apresentam terminologia idêntica à utilizada nas atividades industriais sendo classificados também, em custos fixos e variáveis.

Segundo Martins (2003), os custos variáveis são os custos relacionados diretamente a quantidade produzida. Quanto maior a quantidade a ser produzida num determinado período, maior será o seu consumo. Na atividade agrícola não é diferente, pois os custos considerados variáveis são aqueles que variam de acordo com o montante a ser cultivado. Os custos fixos ao contrário dos custos variáveis, não são influenciados pelo volume de produção num determinado período. Mesmo que seus valores sejam alterados entre um e outro período eles não estão relacionados à quantidade produzida.

Conforme Reis (2001), o custo de produção, empresarial ou agrícola, constitui-se na soma dos pagamentos efetuados pelo uso dos recursos e serviços, incluindo o custo alternativo do emprego dos fatores produtivos. Entretanto, na pecuária leiteira, o leite é produzido simultaneamente com outros produtos, como bezerros, animais de descarte e esterco, o que a caracteriza como uma exploração típica de produtos conjuntos.

Reis (2001) indica que tradicionalmente, o custo de produção do leite é estimado a partir do custo total da atividade leiteira que inclui as atividades de produção de leite e de criação de animais de reposição. Em alguns casos, tem-se adotado o critério de deduzir o valor dos animais descartados do custo total da atividade para se obter o custo do leite, pressupondo que o valor do descarte é exatamente, igual ao valor gasto na criação dos animais descartados.

Entretanto Yamaguchi (2000) apresenta um novo enfoque como instrumento para análise de custos como instrumento de decisão e gestão. A atividade leiteira, que se refere ao sistema global de produção, pode ser segmentada em setores ou centros de custos, que podem ser, por exemplo, produção de leite, produção de animais para reposição e produção de alimentos volumosos.

Reis (2001) acredita que a forma de apuração e análise de custos por meio dos centros de custos traz grandes vantagens em relação à forma tradicional de estimação do custo total de produção do leite. O procedimento permitiria estudar os processos de transformação ocorridos nos vários setores que compõem o sistema global e apropriar os custos incorridos em cada um deles especificamente. Outra vantagem desse procedimento é que permitiria ao administrador conhecer o custo real do litro de leite produzido, sem a necessidade de recorrer a artifícios subjetivos, como ocorre na forma tradicional. Nesse sentido, torna-se fácil perceber que o custo para produzir um litro de leite com eficiência econômica depende da eficiência de como é

organizada cada uma das atividades que compõem o sistema global de produção de leite

Nesse sentido Yamaguchi (2000) explica que no segmento de produção de leite, são apropriados os custos de capital imobilizado neste setor e as despesas operacionais incorridas com as vacas em lactação e as vacas secas. No segmento de produção de animais para reposição, são apurados os custos decorrentes da criação de fêmeas a partir do nascimento até a data do primeiro parto, acrescidos do custo do capital imobilizado nesse setor. Por fim, no segmento de produção de alimentos volumosos, são computados os custos devidos à formação, manutenção, colheita e armazenamento de forrageiras anuais e de sua distribuição no cocho. Computam-se também o custo do capital imobilizado e as despesas de manutenção de forrageiras perenes, na forma de pastagens ou forrageiras de corte. Neste último caso, podem ser computadas ainda as despesas com a colheita, armazenamento, se for o caso e distribuição nos cochos.

10.1.4 Perdas na produção leiteira

Quando o assunto é controle de custos, cabe analisar com atenção o desperdício. Marin (2011) mostra que na rotina das fazendas, o desperdício está presente no uso inadequado de matérias-primas, equipamentos e tempo das pessoas. Estima-se, por exemplo, que as perdas de alimentos representam de 15% a 20% do custo total com nutrição do rebanho. Da mesma forma, cada vez que um empregado da fazenda perde tempo procurando uma ferramenta ou refazendo tarefas o recurso humano está sendo mal aproveitado.

Para EMBRAPA (2002) muito se perde com os pequenos desperdícios. Exemplos desses desperdícios são observados em todo o processo produtivo. Uma adubação no momento climático inadequado ou mesmo desnecessária, proporcionando excedente de forragem, promove perdas substanciais de fertilizantes. No primeiro caso, além de agredir o bolso do produtor, a perda também agride a natureza. Na segunda hipótese, a situação não é mais confortável. O excedente de forragem em pastagem mal conduzida leva, inevitavelmente, a uma desestruturação das pastagens, conduzindo a roçadas, na tentativa de corrigir o erro gerando mais gastos e mais perdas. Outro exemplo marcante é o barro na propriedade, responsável por sérios problemas de mastites clínicas e sub-clínicas e de casco. A simples

presença de mastite sub-clínica na fazenda leva a uma redução de até 25% na produção de leite, sem contar o desconto direto da indústria pela alta contagem de células somáticas.

A EMBRAPA (2002) mostra que caso não se tenha um sistema de gestão que ajude a identificar as perdas, fica difícil perceber o quanto essas pequenas falhas, somadas, impactam os resultados do negócio. Mas destaca que existem alguns passos fundamentais para o controle de desperdícios como por exemplo:

- a) Organizar o ambiente de forma que os desperdícios sejam facilmente identificados. Um dos caminhos para essa organização é a implantação do 5S;
- b) Ao identificar desperdícios, agir imediatamente para eliminá-los;
- c) Os desperdícios precisam ser anotados. Os empregados os proprietários que executam as tarefas são os que mais têm condições de identificar os desperdícios.

10.1.5 Investimento na produção leiteira

Conforme dados da CEPEA (2018) para ter um retorno positivo na produção leiteira é preciso um investimento inicial em torno de R\$700,00 a R\$800,00 para cada litro de leite que se deseja produzir por dia. Este valor não inclui a compra da terra. São apenas os investimentos em maquinários, forragens, edifícios, benfeitorias e rebanho.

Reis (2001) explica que o fato de investir na atividade e aumentar o volume de leite produzido não é garantia de aumento de rentabilidade. É necessário sempre avaliar a resposta produtiva para aquele novo recurso alocado. O indicador “Capital médio por litro”, que representa o montante de dinheiro empatado na atividade para cada litro de leite produzido diariamente, é um bom indicativo de eficiência na utilização dos recursos. Além disso, ele tem grande relação com a rentabilidade da atividade.

Ohio (2010) considera a cadeia do leite uma das maiores da produção agropecuária. Pois, não basta o produtor ser um pecuarista, ele deverá preparar a terra, adquirir os insumos necessários, plantar, criar, manejar, produzir, armazenar e comercializar seus produtos. Assim, antes de tudo deve ser um bom agricultor, bom criador, bom administrador, além de um bom comerciante de seu produto.

Crepaldi (2007) identifica que o empresário rural necessita conhecer exatamente a quantidade e o valor de cada bem que constitui o capital da empresa que dirige. Por isso o desenvolvimento da agricultura depende de investimentos em modernização, aquisição de conhecimento técnico para produzir, e também conhecimentos sobre administração e gestão da propriedade.

10.1.6 Análise custo/ volume/ lucro

Ferreira (2009) assume que a utilização da análise do custo-volume-lucro (CVL) está relacionada à contabilidade gerencial, sendo considerada uma importante ferramenta de gestão que auxilia nos processos de planejamento, gerenciamento e controle empresarial, impactando no processo decisório organizacional. Mesmo sendo caracterizada como ferramenta tradicional, pode-se constatar que a sua aplicação é pertinente no ambiente de negócios, seja no apoio às decisões rotineiras ou em decisões estratégicas.

Silva (2005) afirma que no agronegócio deve levar em consideração a análise de CVL como um método de planejamento, pois essa técnica fornece ferramentas gerenciais aplicáveis ao planejamento operacional em curto prazo, estimativa quantitativa devido aos cenários econômicos e antecipação de possíveis dificuldades que são decorrentes de perturbações da propriedade. Na prática da contabilidade gerencial, a análise de CVL permite examinar diversas variáveis, como as receitas, os custos, o volume das atividades, as despesas e como elas influenciam no lucro da propriedade.

Wernke et al. (2008) observam que a análise do CVL abrange três conceitos importantes: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e a margem de segurança. O estudo destes três conceitos é fundamental nas decisões de curto prazo, possibilitando também a análise com o objetivo de redução de custos e aumento das vendas.

Para Souza (2000), a margem de contribuição é o valor das receitas menos a soma dos custos e das despesas variáveis, e a sua principal função é a de identificar qual produto melhor absorve os custos fixos da empresa e ainda gera mais lucro. Ferreira (2009) indica a margem de contribuição como um componente que está presente em outras ferramentas para o cálculo e do CVL, ligada diretamente com o Ponto de Equilíbrio (PE). Também é considerado elemento importante de análise,

quando existem fatores limitantes na decisão de produção para atender as demandas de mercado.

Silva (2005) verifica que o PE demonstra o volume que é necessário vender ou produzir para que se possa pagar os custos e as despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis. Para Martins (2001), no PE não existe lucro ou prejuízo, depois que a empresa atingir a quantidade das vendas que são necessárias para cobrir as despesas fixas, o lucro operacional líquido será a margem de contribuição das vendas para aumentar a meta do ponto de equilíbrio. Padoveze (2010) acrescenta que o PE é importante para a análise do CVL, pois demonstra até que ponto as vendas podem sofrer variações sem ter prejuízo e permite um questionamento sobre até que ponto é possível produzir de maneira satisfatória, para cobrir os custos e evitar prejuízo.

Conforme Ferreira (2009) a margem de segurança (MS) representa o volume das vendas, acima do ponto de equilíbrio, essa margem representa a quantidade em que as vendas podem ser reduzidas sem prejuízo.

Wernke et al. (2008) acreditam que utilizar as análises permitidas pelo CVL, MC, PE, MS pode se configurar relevante para a gestão das propriedades, pois permitem examinar as alterações nos lucros e nos preços de venda, o volume necessário de vendas para cobrir os custos e as despesas e avaliar quanto às vendas podem diminuir sem que a propriedade opere no prejuízo.

11 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos e métodos de pesquisa utilizados na busca de informações deste estudo.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo foi utilizada pesquisa de natureza qualitativa que conforme Silva (2005) considera que a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

A pesquisa é de nível exploratório que descrito por Gil (2008) objetiva familiarizar-se com um assunto. Ao final de uma pesquisa exploratória entende-se mais sobre aquele tema, e torna-se apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador. O estudo também depende de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma análise hoje começa totalmente do zero. Haverá sempre alguma obra, ou entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, assume a forma de um estudo de caso definido por Yin (2001) como estudos que não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Neste estudo foi utilizado a pesquisa participante onde Marconi (2007) acredita que ancorada na abordagem qualitativa, direciona-se para a realidade social dos sujeitos, suas experiências, sua cultura e seus modos de vida. Nesse caso, a produção do conhecimento na pesquisa participante não se faz de modo isolado do sujeito, mas em presença, e implica num compromisso efetivo com suas vivências e necessidades sociais cotidianas.

Os sujeitos participantes desta pesquisa são os proprietários. Os pesquisados são dois agricultores cônjuges de 56 e 60 anos, com experiência técnica e consciência social, porém com limitações nos conceitos teóricos e pouca formação financeira.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Yin (2001), após a revisão bibliográfica, o pesquisador deve ser capaz de elaborar respostas provisórias que nortearão seu estudo e que possam tornar-se parâmetro de comparação quando iniciar a coleta de dados.

Conforme o autor a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências. A coleta e análise das informações obtidas na pesquisa de campo é que permitem confirmar ou refutar as proposições e, finalmente, responder as questões de pesquisa.

Para efeito de elaboração dessa pesquisa, foram utilizados como procedimentos, entrevistas com os proprietários, coleta de dados em documentos, e por observação dos processos.

Marconi e Lakatos (2007) explicam que a entrevista é um encontro entre pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Trata-se de um procedimento utilizado na investigação social, coleta de dados, para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Marconi (2007) a coleta de dados em documentos considera quatro dimensões: a epistemológica, pois a partir de um modelo de ciência se avalia se uma pesquisa é ou não científica; a teórica, que considera os conceitos e princípios que orientam o trabalho interpretativo; a morfológica, uma vez que se estrutura sistematicamente o objeto de investigação, e, por último, a técnica, que se ocupa do

controle da coleta de dados e do necessário diálogo entre eles e a teoria que os suscitou.

Por fim Zanelli (2002) acredita na técnica de observação como um ponto importante na coleta de dados, pois coloca o pesquisador dentro do contexto estudado, para compreender a complexidade, gerando informações para uma interlocução mais competente. O método é informal e dirigido, centrado unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Franco (2003) garante que a análise de conteúdo está balizada nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem que, por sua vez, é entendida como forma de expressão de representações sociais historicamente constituídas acerca da realidade social vivida por determinado grupo e expressas nos documentos por eles produzidos

O processo de análise deste estudo foi conduzido com entrevistas periódicas junto aos proprietários onde os assuntos abordados foram registrados e alinhados de forma a entender minuciosamente o processo, simultaneamente, a pesquisa foi compatibilizada com os documentos que por sua vez referem-se como a principal forma de controle da empresa. Por fim os processos foram observados em campo onde foi feita uma análise minuciosa do objeto de estudo e como ele se comporta no seu ambiente real.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se o levantamento dos custos fixos e variáveis da produção leiteira e a partir dos dados levantados indica-se uma estrutura proposta para o controle de custos adequado para a atividade. Aponta-se também, propostas promovendo a relação entre os custos e benefícios, e planos de ação para os problemas levantados seguido de um cronograma de execução.

12.1 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS DA PRODUÇÃO LEITEIRA

Nesta etapa levanta-se os custos fixos e variáveis anuais.

Inicialmente no Quadro 25 apresenta-se o capital fixo da empresa. Nas benfeitorias estão englobados os locais de extração do leite, de armazenagem de insumos, de máquinas e de implementos. Nas máquinas e implementos estão englobados um trator, os implementos e o maquinário para extração do leite. No rebanho estão englobadas 24 (vinte e quatro) vacas, calculado a um preço médio de R\$ 3.000,00 cada.

Quadro 25 – Capital fixo

Discriminação	Valor agregado
Benfeitorias/instalações	R\$ 30.000,00
Máquinas e implementos	R\$ 120.000,00
Rebanho	R\$ 72.000,00
Total capital fixo	R\$ 222.000,00

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro a 26 observa-se o custo anual de cada área, a participação de cada segmento sobre o preço do litro de leite e a porcentagem representada em relação ao custo total com base na média de litros produzidos no ano de 2018 e com base no preço de venda de fevereiro/2019.

Quadro 26 – Custos fixos e variáveis anuais estimados

(Continua)

Custo Anual Estimado de Produção				
A preços de:	fev-19			
Preço	1,31			
Produção de leite	397	l/dia		

DISCRIMINAÇÃO	(Conclusão)			
	Atividade	Leite	Participação	Participação
	Leiteira		Atividade leit.	Atividade leit.
	R\$	R\$/l	(%)	Custo Variável (%)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)				
Mão-de-obra Familiar	45.600,00	0,321	24,49%	36,63%
Mão-de-obra Terceirizada	2.100,00	0,015	1,13%	1,69%
Pastagens	9.400,00	0,066	5,05%	7,55%
Silagem	8.060,00	0,057	4,33%	6,47%
Concentrados	21.796,00	0,153	11,70%	17,51%
Suplemento mineral	2.400,00	0,017	1,29%	1,93%
Medicamentos	2.400,00	0,017	1,29%	1,93%
Material de ordenha	940,00	0,007	0,50%	0,76%
Transporte do leite	4.563,00	0,032	2,45%	3,67%
Energia	1.570,00	0,011	0,84%	1,26%
Combustível	4.301,00	0,030	2,31%	3,45%
Inseminação artificial	1.345,00	0,009	0,72%	1,08%
Impostos e taxas	3.907,00	0,027	2,10%	3,14%
Reparos de benfeitorias	4.205,00	0,030	2,26%	3,38%
Reparos de máquinas	6.207,00	0,044	3,33%	4,99%
Água	246,00	0,002	0,13%	0,20%
Sanidade	1.792,00	0,013	0,96%	1,44%
Arrendamentos de terra	2.420,00	0,017	1,30%	1,94%
Total das Despesas de custeio (A)	123.252,00	0,867	66,19%	99,00%
II - DESPESAS FINANCEIRAS (B)				
1 - Juros	1.240,00	0,009	0,67%	1,00%
Total das Despesas Financeiras (B)	1.240,00	0,009	0,67%	1,00%
CUSTO VARIÁVEL (A+B =C)	124.492,00	0,876	66,85%	100,00%
III - DEPRECIACÕES				
1 - Depreciação de benfeitorias/instalações	1.200,00	0,008	0,64%	
2 - Depreciação de máquinas e implementos	12.000,00	0,084	6,44%	
3 - Depreciação do rebanho	14.400,00	0,101	7,73%	
Total de Depreciações (D)	27.600,00	0,194	14,82%	
IV - OUTROS CUSTOS FIXOS				
1 - Seguro do capital fixo	820,00	0,006	0,44%	
Total de Outros Custos Fixos (E)	820,00	0,006	0,44%	
Custo Fixo (D+E = F)	28.420,00	0,200	15,26%	
CUSTO OPERACIONAL (C+F = G)	152.912,00	1,076	82,12%	
V - RENDA DE FATORES				
1 - Remuneração esperada sobre capital fixo	33.300,00	0,234	17,88%	
Total de Renda de Fatores (H)	33.300,00	0,234	17,88%	
CUSTO TOTAL (G+H = I)	186.212,00	1,310	100,00%	

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

12.2 MODELO DE CONTROLE DE CUSTOS ADEQUADO À ATIVIDADE

Nesta etapa indica-se um modelo de sistema de controle de custos proposto à atividade. Com este modelo pretende-se que os proprietários preencham mensalmente de maneira que no final de cada ano obtenha-se um banco de dados e o controle de todos os custos gerados no período, bem como média de preço de venda e de produção.

Para a elaboração do modelo levou-se em conta que o grau de complexidade fosse baixo para melhor entendimento dos usuários.

Quadro 27 – Modelo de controle de custos

(Continua)

DISCRIMINAÇÃO	Janeiro a dezembro de 2018				Méd. preço anual	R\$1,15
	Preço R\$0,94		Preço R\$1,16		Produção anual (L)	142989
	Prod.(L)	14299	Prod.(L)	11980	Atividade Leiteira (R\$)	Leite (R\$/L) Participaçã o atividade leiteira (%)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)	jan/18		dez/18			
Mão-de-obra Familiar	3.800,00		3.800,00		45.600,00	R\$0,28 24,49%
Mão-de-obra Terceirizada	0,00		0,00		2.100,00	R\$0,01 1,13%
Pastagens	350,00		280,00		9.400,00	R\$0,06 5,05%
Silagem	0,00		0,00		8.060,00	R\$0,05 4,33%
Concentrados	1.550,00		1.550,00		21.796,00	R\$0,13 11,70%
Suplemento mineral	210,00		190,00		2.400,00	R\$0,01 1,29%
Medicamentos	180,00		200,00		2.400,00	R\$0,01 1,29%
Material de ordenha	78,33		78,37		940,00	R\$0,01 0,50%
Transporte do leite	456,14		384,38		4.563,00	R\$0,03 2,45%
Energia	96,52		63,00		1.570,00	R\$0,01 0,84%
Combustível	70,00		70,00		4.301,00	R\$0,03 2,31%
Inseminação artificial	150,00		75,00		1.345,00	R\$0,01 0,72%
Impostos e taxas (Funrural)	390,73		327,36		3.907,00	R\$0,02 2,10%
Reparos de benfeitorias	420,47		352,28		4.205,00	R\$0,03 2,26%
Reparos de máquinas	620,76		520,09		6.207,00	R\$0,04 3,33%
Água	24,61		20,62		246,00	R\$0,00 0,13%
Sanidade	179,16		150,11		1.792,00	R\$0,01 0,96%
Arrendamentos de terra	0,00		0,00		2.420,00	R\$0,01 1,30%
Total das Despesas de custeio (A)	8.576,72		8.061,20		123.252,00	0,762 66,19%
II - DESPESAS FINANCEIRAS (B)						
1 - Juros	124,09		103,97		1.240,00	R\$0,01 0,67%
Total das Despesas Financeiras (B)	124,09		103,97		1.240,00	0,008 0,67%
CUSTO VARIÁVEL (A+B =C)	8.700,81		8.165,17		124.492,00	0,770 66,85%
III - DEPRECIAÇÕES						
1 - Depreciação de benfeitorias/instalações	100,00		100,00		1.200,00	R\$0,01 0,64%
2 - Depreciação de máquinas e implementos	1.000,00		1.000,00		12.000,00	R\$0,07 6,44%
3 - Depreciação do rebanho	1.200,00		1.200,00		14.400,00	R\$0,09 7,73%
Total de Depreciações (D)	2.300,00		2.300,00		27.600,00	0,171 14,82%

(Conclusão)					
IV - OUTROS CUSTOS FIXOS					
1 - Seguro do capital fixo	68,33	68,32	820,00	R\$0,01	0,44%
Total de Outros Custos Fixos (E)	68,33	68,32	820,00	0,005	0,44%
Custo Fixo (D+E = F)	2.368,33	2.368,32	28.420,00	0,176	15,26%
CUSTO OPERACIONAL (C+F = G)	11.069,15	10.533,49	152.912,00	0,946	82,12%
V - RENDA DE FATORES					
1 - Remuneração esperada sobre capital fixo	2.775,00	2.775,00	33.300,00	R\$0,21	17,88%
Total de Renda de Fatores (H)	2.775,00	2.775,00	33.300,00	0,206	17,88%
CUSTO TOTAL (G+H = I)	13.844,15	13.308,49	186.212,00	1,152	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

12.3 PONTO DE EQUILÍBRIO DA ATIVIDADE

No modelo de controle de custos exposto no Quadro 27 observa-se que R\$0,77 de cada litro de leite produzido equivalem aos custos variáveis e R\$0,176 equivalem aos custos fixos, logo o ponto de equilíbrio da produção é de R\$0,946 de média anual.

Considerando que o custo operacional total do ano de 2018 fora R\$152.912,00 com uma produção de 142.989 litros de leite e com uma média de preço anual de R\$1,15 ao litro, então o ponto de equilíbrio deve ser 132.967 litros de produção anual. Espera-se uma remuneração de 15% sobre o capital fixo. Com isso, pode-se concluir, que no ano de 2018 não foi possível atingir 15% de remuneração sobre o capital fixo.

No quadro 28 pode-se observar que a remuneração real no ano de 2018 foi de 5,2% e expõe a necessidade de aumento da receita, com aumento da produtividade e redução dos custos.

Quadro 28 – Remuneração real sobre o capital fixo no ano de 2018

DISCRIMINAÇÃO	Janeiro à dezembro de 2018				Méd. preço anual	R\$1,15	
					Produção anual (L)	142989	
	Preço Prod.(L)	R\$0,94 14299	Preço Prod.(L)	R\$1,16 11980	Atividade Leiteira (R\$)	Remun. real (%)	Leite (R\$/L)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)	jan/18		dez/18				
CUSTO OPERACIONAL	11.072,48		10.536,82		152.912,00		1,071
V - RENDA DE FATORES							
1 - Remuneração real sobre capital fixo	670,00		730,00		11.525,00	5,20%	0,081
Total de Renda de Fatores (B)	670,00		730,00		11.525,00		1,152
CUSTO TOTAL (A+B=C)	11.742,48		11.266,82		164.437,00		1,152

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

12.4 RELAÇÃO ENTRE CUSTOS E BENEFÍCIOS E PLANOS DE AÇÃO PROPOSTOS

Os proprietários da empresa possuem fatores que os tornam competitivos na atividade. Alguns custos são absorvidos pela própria propriedade e pelos próprios produtores. Porém outros necessitam de investimento, mas que em contrapartida podem aumentar a produção. A seguir apresenta-se os pontos levantados e seus respectivos planos de ação apresentados na ferramenta 5W2H. Para SEBRAE (2008) a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades.

- Entende-se que como os proprietários absorvem grande parte do serviço, designada como mão-de-obra familiar (cerca de 24,04% do custo total), a mesma acaba não sendo mensurada e conseqüentemente pode gerar mão-de-obra desnecessária aumentando custos com combustível, energia elétrica, água e produtos para sanidade.

Quadro 29 – Plano de ação 1

PLANO DE AÇÃO 1		
O que?		Mensurar/mapear a mão-de-obra.
Como?		Verificar o desperdício de energia nesta atividade. Documentar o processo de mão-de-obra, quantificando o tempo de cada atividade.
Quem?		Proprietários com auxílio técnico terceirizado
Quando?	Início	05/08/2019
	Fim	07/08/2019
Onde?		Processo produtivo da propriedade
Por que?		Reduzir em 40% do tempo do processo produtivo, o que reduz em 10% o custo total de energia elétrica e 30% de água e sanidade.
Quanto?		R\$ 250,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 30 – Redução de custos com otimização de mão-de-obra familiar

DISCRIMINAÇÃO	Atividade Leiteira (R\$)	Participação o atividade leiteira (%)	Redução o Prevista	Participação o atividade leiteira (%)	Resultado previsto (R\$)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)					
Mão-de-obra Familiar	45.600,00	24,04%	0%	0,00%	45.600,00
Energia	1.570,00	0,49%	10%	0,44%	1.413,00
Água	246	0,13%	30%	0,09%	172,2
Sanidade	1.792,00	0,92%	30%	0,64%	1.254,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- O custo com pastagens chega à 4,96% e de silagem 4,25%. Sabe-se que esses métodos diminuem o custo total de produção, porém pode mascarar o potencial de produção de cada vaca, pois a mesma necessita de suplementação mineral para produzir em total potencial. Sabe-se que em algumas épocas do ano as pastagens oferecem maior volume em relação a quantidade de alimento e em outras a silagem é oferecida em maior volume para suprir a baixa nas pastagens.

Quadro 31 – Plano de ação 2

PLANO DE AÇÃO 2		
O que?		Reduzir o custo com a alimentação entre pastagem e silagem e aumentar a mesma proporção em suplementação mineral
Como?		Fazer teste de 6 meses, acompanhando semanalmente o aumento médio de produção de cada vaca.
Quem?		Proprietários.
Quando?	Início	08/08/2019
	Fim	05/02/2020
Onde?		Processo produtivo da propriedade
Por que?		Redução em 10% com custo de pastagens e silagem, aumento de 10% na suplementação animal e aumento de 2% na produção de leite.
Quanto?		Sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 32 – Redução de custos com alimentação orgânica, e aumento de suplementação mineral

DISCRIMINAÇÃO	Atividade Leiteira (R\$)	Participação atividade leiteira (%)	Redução Prevista	Aumento Previsto	Participação atividade e leiteira (%)	Resultado previsto (R\$)	Aumento em litros anualmente
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)							
Pastagens	9.400,00	4,96%	10%	0,00%	0,01	8.460,00	2860 (2%)
Silagem	8.060,00	4,25%	10%	0,00%	0,04	7.254,00	
Suplemento Mineral	2.400,00	1,27%	0%	10,00%	0,01	2.640,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Ainda quanto ao custo com pastagens, observa-se que na propriedade não existe divisão com piquetes nas áreas de cultivo, o que gera em torno de 30% de perda com pisoteio, principalmente em dias com chuva.

Quadro 33 – Plano de ação 3

PLANO DE AÇÃO 3		
O que?		Desenvolver um sistema de piquetes móveis.
Como?		Buscar referência de produtores que já utilizam o sistema, e produzi-lo na própria propriedade.
Quem?		Proprietários.
Quando?	Início	19/08/2019
	Fim	23/09/2019
Onde?		Áreas de pastagem da propriedade.
Por que?		Reduzir o desperdício de pastagens por pisoteio de 30% do custo total com este insumo para 15% do custo total.
Quanto?		R\$ 1200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 34 – Redução no desperdício de pastagens por pisoteio

DISCRIMINAÇÃO	Atividade Leiteira (R\$)	Participação atividade leiteira (%)	Redução Prevista	Participação atividade leiteira (%)	Resultado previsto (R\$)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)					
Pastagens	9.400,00	4,96%	15%	0,74%	7.990,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- É possível observar na propriedade também desperdícios com silagem mal armazenada. Existem dois locais de armazenagem, um local coberto, porém com circulação de animais domésticos que acabam danificando a lona de cobertura da forragem, e outro local exposto as variações climáticas e em um local onde é difícil a cobertura para acondicionamento da silagem, o que provoca entrada de ar e consequentemente o apodrecimento deste insumo. Estima-se que 7% da silagem seja desperdiçada.

Quadro 35 – Plano de ação 4

PLANO DE AÇÃO 4		
O que?		Isolar os locais de armazenagem impossibilitando a circulação de animais domésticos, e adequar os locais assegurando uma cobertura adequada.
Como?		Fazer isolamento com cerca elétrica e readequar os locais com drenagens.
Quem?		Proprietários.
Quando?	Início	24/09/2019
	Fim	25/09/2019
Onde?		Locais de armazenagem de silagem.
Por que?		Reduzir a perda de 7% para 1%.
Quanto?		R\$ 400,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 36 – Redução no desperdício de silagem

DISCRIMINAÇÃO	Atividade Leiteira (R\$)	Participação atividade leiteira (%)	Redução Prevista	Participação atividade leiteira (%)	Resultado previsto (R\$)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)					
Silagem	8.060,00	4,25%	6%	0,26%	7.576,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- O alimento animal concentrado equivale a 11,49% dos custos, considerado baixo, uma vez que grande parte do alimento é produzido na própria propriedade, mas conforme observação em campo, verifica-se que novamente existe um desperdício em mão-de-obra ou aumento desnecessário de processos, visto que

o layout é inadequado, que normalmente ocasionam um aumento ou desperdício de 15% em energia elétrica e combustível.

Quadro 37 – Plano de ação 4

PLANO DE AÇÃO 5		
O que?		Procedimentar a produção de alimento concentrado.
Como?		Melhorar layout de abastecimento, movimentação e armazenamento de insumos, e procedimentar a produção de concentrado, quantificar tempo de cada processo e documentar.
Quem?		Proprietários.
Quando?	Início	26/09/2019
	Fim	30/09/2019
Onde?		Processo produtivo de fabricação de concentrados. Desde o cultivo de milho.
Por que?		Reduzir em 10% o custo com energia e 15% o consumo de combustíveis.
Quanto?		R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 38 – Redução de custos na fabricação de concentrados

DISCRIMINAÇÃO	Atividade Leiteira (R\$)	Participação atividade leiteira (%)	Redução Prevista	Participação atividade leiteira (%)	Resultado previsto (R\$)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)					
Concentrados	21.796,00	11,49%	0%	11,49%	21.796,00
Energia	1.571,00	0,49%	10%	0,44%	1.413,90
Combustível	4.301,00	2,27%	15%	1,93%	3.655,85

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Em algumas épocas do ano as pastagens não são de boa qualidade o que diminui drasticamente a produção de leite. Entende-se que na propriedade deva existir um controle bem definido e orientado de adubação nas pastagens a fim de manter uma regularidade na produção leiteira. Estima-se que o aumento anual pode chegar a 10% de produção.

Quadro 39 – Plano de ação 4

PLANO DE AÇÃO 6		
O que?		Adquirir sementes de pastagens eficientes e trazer um melhor método de adubação.
Como?		Buscar orientação técnica junto ao cliente.
Quem?		Proprietários, agrônomo ligado ao cliente (Cooperativa Piá).
Quando?	Início	12/08/2019
	Fim	16/08/2019
Onde?		Áreas de pastagens da propriedade.
Por que?		Aumento em 10% a produção anual.
Quanto?		R\$450,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 40 – Aumento previsto de produção com pastagens regulares

DISCRIMINAÇÃO	Produção (L)	Aumento Previsto	Aumento previsto (L)	Resultado previsto (L)
Produção Anual	142.989	10,00%	14.299	157.288

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

12.5 ESTADO ATUAL VS ESTIMADO

Estima-se que com controle de custos adequado, evitando desperdícios e excesso de mão-de-obra aliado a uma orientação quanto ao manejo de pastagens, o retorno sobre o capital fixo seja superado conforme apresenta o quadro 39 que demonstra o estado atual vs o estado estimado.

Quadro 41 – Estado atual vs estimado

(Continua)

DISCRIMINAÇÃO	Méd. preço anual	R\$1,15	Méd. preço anual	R\$1,15
	Produção anual atual (L)	142989	Produção anual estimada (L)	160147

(Conclusão)

	Atividade Leiteira atual (R\$)	Leite (R\$/L)	Participação atividade leiteira (%)	Atividade Leiteira estimada (R\$)	Leite (R\$/L)	Participação atividade leiteira (%)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA ATIVIDADE (A)						
Mão-de-obra Familiar	45.600,00	R\$0,32	27,73%	45.600,00	R\$0,28	24,76%
Mão-de-obra Terceirizada	2.100,00	R\$0,01	1,28%	2.100,00	R\$0,01	1,14%
Pastagens	9.400,00	R\$0,07	5,72%	7.050,00	R\$0,04	3,83%
Silagem	8.060,00	R\$0,06	4,90%	6.771,00	R\$0,04	3,68%
Concentrados	21.796,00	R\$0,15	13,25%	21.796,00	R\$0,14	11,83%
Suplemento mineral	2.400,00	R\$0,02	1,46%	2.640,00	R\$0,02	1,43%
Medicamentos	2.400,00	R\$0,02	1,46%	2.400,00	R\$0,01	1,30%
Material de ordenha	940,00	R\$0,01	0,57%	940,00	R\$0,01	0,51%
Transporte do leite	4.563,00	R\$0,03	2,77%	4.450,00	R\$0,03	2,42%
Energia	1.570,00	R\$0,01	0,95%	1.256,00	R\$0,01	0,68%
Combustível	4.301,00	R\$0,03	2,62%	3.656,00	R\$0,02	1,99%
Inseminação artificial	1.345,00	R\$0,01	0,82%	1.345,00	R\$0,01	0,73%
Impostos e taxas (Funrural)	3.907,00	R\$0,03	2,38%	3.810,00	R\$0,02	2,07%
Reparos de benfeitorias	4.205,00	R\$0,03	2,56%	4.100,00	R\$0,03	2,23%
Reparos de máquinas	6.207,00	R\$0,04	3,77%	6.053,00	R\$0,04	3,29%
Água	246,00	R\$0,00	0,15%	172,00	R\$0,00	0,09%
Sanidade	1.792,00	R\$0,01	1,09%	1.254,00	R\$0,01	0,68%
Arrendamentos de terra	2.420,00	R\$0,02	1,47%	2.420,00	R\$0,02	1,31%
Despesas com melhorias				2.500,00	R\$0,02	1,36%
Total das Despesas de custeio (A)	123.252,00	0,862	74,95%	120.313,00	0,736	63,97%
II - DESPESAS FINANCEIRAS (B)						
1 - Juros	1.240,00	R\$0,01	0,75%	1.210,00	R\$0,01	0,66%
Total das Despesas Financeiras (B)	1.240,00	0,009	0,75%	1.210,00	0,008	0,66%
CUSTO VARIÁVEL (A+B =C)	124.492,00	0,871	75,71%	121.523,00	0,743	64,63%
III - DEPRECIACIONES						
1 - Depreciação de benfeitorias/instalações	1.200,00	R\$0,01	0,73%	1.200,00	R\$0,01	0,65%
2 - Depreciação de máquinas e implementos	12.000,00	R\$0,08	7,30%	12.000,00	R\$0,07	6,52%
3 - Depreciação do rebanho	14.400,00	R\$0,10	8,76%	14.400,00	R\$0,09	7,82%
Total de Depreciações (D)	27.600,00	0,193	16,78%	27.600,00	0,172	14,99%
IV - OUTROS CUSTOS FIXOS						
1 - Seguro do capital fixo	820,00	R\$0,01	0,50%	820,00	R\$0,01	0,45%
Total de Outros Custos Fixos (E)	820,00	0,006	0,50%	820,00	0,005	0,45%
Custo Fixo (D+E = F)	28.420,00	0,199	17,28%	28.420,00	R\$0,18	15,43%
CUSTO OPERACIONAL (C+F = G)	152.912,00	1,069	92,99%	149.943,00	0,921	80,06%
V - RENDA DE FATORES						
1 - Remuneração sobre capital fixo	11.525,00	R\$0,08	7,01%	34.226,00	R\$0,21	18,58%
Total de Renda de Fatores (H)	11.525,00	0,081	7,01%	34.226,00	0,214	18,58%
CUSTO TOTAL (G+H = I)	164.437,00	1,150	100,00%	184.169,00	1,134	98,64%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conclui-se que, com a implementação dos planos de ação, o retorno sobre o capital fixo seja superado ao estimado anteriormente e possa alcançar 15,4% no primeiro ano.

Nos períodos seguintes, deduzindo os valores gastos nas melhorias, o retorno chegue a 16,5% sobre o capital fixo.

12.6 CRONOGRAMA DAS AÇÕES A EXECUTAR

No processo de melhoria, sugere-se um cronograma visando organizar distribuir e disciplinar as ações.

Quadro 42 – Cronograma das ações a executar

Tarefa	Início	Término	Período
Mapeamento no processo			
Mensurar/Mapear mão-de-obra.	05/08/2019	07/08/2019	3 dias
Redução de custos			
Redução com pastagens/silagem, aumento de suplementação mineral (Avaliação).	08/08/2019	05/02/2020	180 dias
Procedimentar processo			
Desenvolver sistema de piquetes móveis.	19/08/2019	23/09/2019	35 dias
Isolar e adequar locais de armazenagem de silagem.	24/09/2019	25/09/2019	2 dias
Procedimentar a produção de alimento concentrado.	26/09/2019	30/09/2019	5 dias
Redefinir sistema de pastagens			
Adquirir sementes de pastagens eficientes, melhorar método de adubação.	12/08/2019	17/08/2019	6 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Observa-se que a maior parte das melhorias serão sanadas em até 35 dias. Uma única ação demanda mais tempo, pois necessita passar por uma fase de acompanhamento e testes para fins de comparação e mensuração de ganhos.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo não levou em conta a viabilidade de criação de rebanho para reposição.

Não foi mensurado o ganho de produção com o volume de pastagens e silagem que deixará de ser desperdiçada.

Não foi mensurado financeiramente a mão-de-obra familiar quanto a redução do tempo de processamento, pois entende-se que parte desse tempo será destinado a execução de melhorias.

14 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se, com a implementação de um controle de custo, que os proprietários possam ter uma visão real de todos os custos, desde a mão-de-obra executada por eles mesmos até os desperdícios, sejam eles por processos desnecessários, desperdícios de insumos e perdas nas pastagens que muitas vezes causam escassez e conseqüentemente declínio na produção.

A partir do modelo de controle de custos desenvolvido de forma simples, os proprietários podem alimentar minuciosamente a ferramenta a fim de possuir dados reais e concretos.

Com as propostas de planos de ação para aumento da produtividade organizadas e documentadas acredita-se que seja possível demonstrar os retornos almejados, reduzir os custos e aumentar significativamente a produção com pouco investimento, o que aumentaria o retorno sobre o capital fixo de 5,2% para 15,4%.

Almeja-se que a propriedade busque externamente conhecimentos técnicos sobre as constantes evoluções no manejo da produção leiteira, na produção de silagem e principalmente no cultivo de pastagens que pode potencializar um aumento de 10% na produção anual.

Espera-se que os proprietários desenvolvam um layout para a produção de concentrados que facilite a movimentação de insumos de maneira que seja ergonomicamente correto e reduza o tempo de processamento.

Estima-se que seja reduzido os processos considerados desnecessários, disponibilizando tempo de mão-de-obra que pode ser destinada a reparos e melhorias, sem que seja necessário a contratação de mão-de-obra terceira.

As ações esperadas a partir do desenvolvimento de uma proposta de controle de custos aliado ao aumento da produtividade certamente trarão melhores resultados, com maior organização, planejamento e controle das atividades estratégicas e operacionais da empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ATZORI, A. S.; TEDESCHI, L. O.; CANNAS, A. **A multivariate and stochastic approach to identify key variables to rank dairy farms on profitability**. Journal Dairy Science. 2013.
- BERRO, R. et al. **Sistema local de produção de leite em Itaqui, Rio Grande do Sul**: caracterização e diferenciação dos estabelecimentos formais. 7º Encontro de Economia Gaúcha – FEE, Porto Alegre, 2014. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/wpcontent/uploads/2014/05/201405237eeg-mesa5-producaoiteitaqui.pdf>. Acesso em 07 fev. 2019.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2011.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CABRAL, Zélio. **Contabilidade rural**. Agrícola, pecuária e imposto de renda. Brasil, 2018.
- CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**, 28. ed. São Paulo: CETEC, 2003.
- CARVALHO Glauco Rodrigues. **A Indústria de laticínios no Brasil**: passado, presente e futuro. Juiz de Fora: Embrapa, 2010.
- CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/leite.aspx>>. Acesso em: 2 set. 2018.
- CHEUNG, Zin; et al. **Ergonomic Guidelines for Manual Material Handling**. Califórnia, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron book, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COTTLE, D.J.; NOLAN, J.V.; WIEDEMANN, S.G. **Ruminant enteric methane mitigation**: a review. *Animal Production Science*, v.51, p.491-514, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CROWSOX, Richard. **Finishing, Packaging, and Automation**. New York: Taylor and Francis Group, 2006.

CURY, Antônio. **Organização & métodos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p 386 – 388.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed. São Paulo, 2008.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

EMBRAPA. Empresa Brasileira De Pesquisas Agropecuárias. **Importância econômica da produção de leite no Brasil**. São Paulo, 12 nov. 2002. Disponível em:
<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/importancia.html>. Acesso em: 21 set. 2018.

FACHADA, M. Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. 2. Ed. Lisboa, 2012.

FALSARELLA, Orandi Mina; BERAQUET, Vera Sílvia Marão. JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Informação empresarial**: dos sistemas Transacionais à Latência Zero. Campinas, edição especial, p. 141-156, 2003.

FAO. Food And Agriculture Organization Of The United Nations. **Dairy Production and Products** – Milk Production. Disponível em:
https://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_da_Na%C3%A7%C3%B5es_Unidas_para_Alimenta%C3%A7%C3%A3o_e_Agricultura. Acesso em: 29 set. 2018.

FERNANDES, I. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Três Lagoas, 2013.

FERREIRA, Marcela Simões Flório. **Diagnóstico estratégico de propriedade leiteira através da aplicação da Análise SWOT**. Jaboticabal: UNESP, 2009.

FIDELIS, Gilson. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Erica, 2007.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano editora, 2003.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. Revista de Administração de Empresas RAE Eletrônica, São Paulo, v. 1, n.1, p. 15-45, jan./jul. 2002.

GIRARDI, Reni Eduardo. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. 2002. 124 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82343/188424.pdf?sequence=1>> Acesso em: 29 set. 2018.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUIA DO LEITE: A diferença entre os tipos, os benefícios e o risco do consumo excessivo. Disponível em: <<http://diariogaucha.clicrbs.com.br/rs/dia-a-dia/noticia/2016/08/guia-do-leite-a-diferenca-entre-os-tipos-os-beneficios-e-o-risco-do-consumo-excessivo-7315878.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial**. 11. ed. São Paulo, 2004. Tradução: Robert Brian Taylor; Revisão Técnica: Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fabio Gallo Garcia.

INDEPE. Saúde Emocional e Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em <<http://www.indepe.com.br/portfolio-view/qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

KARDEC, Alan. NASCIF, Júlio. **Manutenção Função Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lene. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONE, George. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. Editora Atlas, 2000.

LISBOA, João et al. **Introdução à gestão de organizações**. Barcelos: Vida Económica, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIN, S. R.; CAVALHEIRO, A. G.; ANSCHAU, D. **Sazonalidade do preço do leite no Rio Grande do Sul (1986-2009)**. Ciência Rural, v. 41, p. 361-364, 2011. ISSN 0103-8478. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782011000200030&nrm=iso >. Acesso em: 10 out. 2018.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de Custos**. 8ªEd. São Paulo, 2001.

MARTINS, Paulo do Carmo. **Políticas públicas e mercados reduzem o resultado do sistema agroindustrial do leite**. 2002. ESALQ/USP. 178p. (Doutorado em Agronomia) – LES/Esalq/USP, 2002. Disponível em: <
<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/594779/1/PoliticaspUBLICASemercadodosdeprimem.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

MATTOS, Aldo Dórea. **Como preparar orçamento de obras**. São Paulo: Editora Pini, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MERCHANT, Kenneth A. **Measuring general managers' performances**: Market, accounting and combination-of- -measures systems. Accounting, Auditing & Accountability Journal, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.

MEYERS, Fred E.; STEPHENS, Matthew L. - **Manufacturing Facilities Design and Material Handling**. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2000.

MORETTI, J. W. **O total quality control de A. Feigenbaum como modelo de sistemas de Gestão da Qualidade**. Dissertação – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade de São Paulo. 2003.

MORIN, Edgar. **Educação e Complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. Tradução Maria da Conceição de Almeida e Edgar de Assis Carvalho (org.) São Paulo: Cortez, 2002.

OHIO, Masahiko et al. **Princípios básicos para produção de leite bovino**. Curitiba: Imprensa da UFPR, 2010.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: Novos Olhares Novas Abordagens**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

PERSONA, MARIO. **Marketing tutti frutti: bem-humoradas crônicas, ideias e sacadas de marketing pessoal, empresarial e social**. São Paulo: Futura, 2004.

PETER, J. PAUL. JR, Gilbert A. Churchill. **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAZERES, Hélvio Tadeu Cury. **Gestão de empresas: como obter lucro em ambientes competitivos**. 2 ed. Viçosa: Aprenda Fácil, 2007.

PRODUTORES de leite do estado sofrem com a concorrência de importados. In: G1.com, publicado em 14 ago. 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/rbs-noticias/videos/v/produtores-de-leite-do-estado-sofrem-com-a-concorrenca-de-importados/6091076/>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

REGGIANI, Gibson Barcelos; PRADA, Narlúbia; FIGUEIREDO, Daniela Fonseca. **Gestão da produtividade: metodologia aplicada a uma indústria de bebidas**. Bauru, SP, 2005.

REIS, R. P.; MEDEIROS, A. L. e MONTEIRO, L. A. **Custo de Produção da Atividade Leiteira na Região Sul de Minas Gerais**. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 3. jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032007000300002>. Acesso 23 mar. 2019.

ROCHA, Daís Gonçalves. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. 2009. 39 p. Projeto (Pós-Graduação Lato Sensu) – Universidade Cândido Mendes, Vitória, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SÁNCHEZ, Luís Enrique. **As etapas iniciais do processo de avaliação de impacto ambiental.** São Paulo: Secretaria do Meio Ambiente, 1999.

SCHEWE, Charles D.; MEREDITH, Geoffrey. **Segmenting global markets by generational cohorts:** determining motivations by age. *Journal of Consumer Behavior*, v. 4, n. 1, p. 51-63, Oct. 2004.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia:** o indivíduo e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de Crédito:** Uma Análise Qualitativa dos Processos em Empresas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, John. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

VILELA, Diogo, et al. **Avanços em produção e manejo de bovinos leiteiros.** Lavras: UFLA, 2002. p 225-262.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; HEIDEMANN, Josiane S. **Análise custo/volume/lucro aplicada à suinocultura:** estudo de caso em pequena propriedade rural. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 37. 2008.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao. **Custo de Produção do Leite:** um novo enfoque. *Boletim do Leite*, Piracicaba, v.7. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** *Estudos da Psicologia*, v. 07. 2002.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa.** 8 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.