

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
BACHARELADO EM DESENVOLVIMENTO RURAL  
PLAGEDER**

**CRISTIANO TEIXEIRA CORRÊA**

**ANÁLISE DE GESTÃO EM UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DO  
SEGMENTO LEITEIRO NO MUNICÍPIO DE SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

**Santa Vitória do Palmar**

**2022**

**CRISTIANO TEIXEIRA CORRÊA**

**ANÁLISE DE GESTÃO EM UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DO  
SEGMENTO LEITEIRO NO MUNICÍPIO DE SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Michele Lindner  
Coorientadora: Dra. Jaqueline Patricia  
Silveira

**Porto Alegre**

**2022**

**CRISTIANO TEIXEIRA CORRÊA**

**ANÁLISE DE GESTÃO EM UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DO  
SEGMENTO LEITEIRO NO MUNICÍPIO DE SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, 13 de julho de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Michele Lindner – Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Me. José Antônio Louzada  
UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Laura Dias Prestes  
UFRSC

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho muito a agradecer a Deus que me concedeu a vida, me restaurou e têm provido nos meus dias. Agradeço a todos os professores e tutores que ao longo desta trajetória estiveram presentes, mesmo a distância, diante das dificuldades e adversidades ao longo de todo tempo, contribuindo com o meu aprendizado nesta formação acadêmica. Agradeço a minha esposa Deisi e a minha filha Alice por fazerem parte da minha vida, por terem me incentivado e motivado nos momentos de desânimo. Agradeço aos colegas, verdadeiros “gladiadores”, que por muitas vezes passamos por dificuldades, mas as vencemos e concluímos nosso objetivo.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda a importância da gestão no meio rural do município de Santa Vitória do Palmar-RS, tendo como objetivo analisar a gestão administrativa adotada pelos proprietários em Unidades de Produção Agrícola (UPAs), do segmento leiteiro, no âmbito do 1º Distrito – Santa Vitória, no referido município. Dessa forma, leva à reflexão sobre a importância da gestão e do planejamento das atividades em unidades de produção agrícola, amenizando o risco de oneração nas finanças por conta de eventuais intempéries ou decorrentes de crises econômicas. Para dar embasamento teórico ao referido tema ilustrado neste trabalho, efetuou-se uma série de pesquisas, assim como um levantamento bibliográfico em materiais disponibilizados ao longo do curso de Bacharelado em Desenvolvimento Rural (Plageder), abordando assim assuntos como administração rural, que tem como objetivo controlar, planejar e executar atividades operacionais dentro do sistema produtivo, destacando ainda a importância do produtor/a como um agente administrativo da propriedade. Como forma de metodologia, foi efetuada uma pesquisa de campo, que compreendeu entrevista com informante-chave para a captação de informações e a busca pelas unidades elegidas, bem como visitas às UPAs e entrevistas com os proprietários. Os resultados da pesquisa indicam que em grande maioria as atividades administrativas/gerenciais adotadas pelas UPAs são quase inexistentes ou ineficientes, causando vulnerabilidade as atividades. Por fim, entende-se que seriam necessárias melhorias na estrutura de gestão utilizada, com ênfase para a realização e monitoramento do planejamento estratégico, maior suporte do ponto de vista tecnológico com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e/ou aplicados.

**Palavras-chave:** Unidade de produção agrícola, gestão, planejamento.

## ABSTRACT

The present course conclusion work addresses the importance of management in the rural environment of the municipality of Santa Vitória do Palmar-RS, aiming to analyze the administrative management adopted by the owners in Agricultural Production Units (UPAs), in the dairy segment, within the scope of the 1st District – Santa Vitória, in that municipality. Thus, it leads to reflection on the importance of management and planning of activities in agricultural production units, softening the risk of tax in finance due to possible weather or arising from economic crises. To give theoretical basis to this theme illustrated in this work, a series of researches were carried out, as well as a bibliographic survey on materials made available throughout the Course of Bachelor of Rural Development (Plageder), thus addressing issues such as rural administration, which aims to control, plan and execute operational activities within the productive system, also highlighting the importance of the producer as an administrative agent of the property. As a form of methodology, a field research was carried out, which included interviews with key informants for the capture of information and the search for the elected units, as well as visits to the UPAs and interviews with the owners. The results of the research indicate that in the vast majority of the administrative/managerial activities adopted by the UPAs are almost non-existent or inefficient, causing vulnerability to the activities. Finally, it is understood that improvements in the management structure used would be necessary, with emphasis on the realization and monitoring of strategic planning, greater support from the technological point of view with better use of available and/or applied resources.

**Keywords:** Agricultural production unit, management, planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Localização do município de Santa Vitória do Palmar.....	13
Figura 02 – Quadro de anotações da Unidade I.....	26
Figura 03 – Balança e sal mineral na Unidade I.....	27
Figura 04 – Caderno de anotações da Unidade II.....	28
Figura 05 – Proprietário na contabilidade da Unidade III.....	29
Figura 06 – Software específico da Unidade III.....	29
Figura 07 – Anotações primárias, Unidade IV.....	30
Figura 08 – Programa de Software, Unidade IV.....	31
Figura 09 – Utilização de silagem para o gado na Unidade V.....	32
Figura 10 – Sistema rotativo de pastagens da Unidade VI.....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das características das UPAs.....	25
Quadro 2 – Análise SWOT das UPAs.....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BR-471	– Rodovia Federal
CCGL	– Cooperativa Central Gaúcha Ltda.
GPS	– Sistema de Posicionamento Global
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	– Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
IE	– Inscrição Estadual
INCRA	– Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
SEFAZ	– Secretaria da Fazenda
SIG	– Sistema de Informações Gerenciais
UPA	– Unidade de Produção Agrícola

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
2 METODOLOGIA.....	12
2.1 LOCAL DE ESTUDO.....	13
2.2 AS TÉCNICAS UTILIZADAS E A PESQUISA DE CAMPO.....	14
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
3.1 A UPA COMO UMA EMPRESA .....	16
3.2 A CONTABILIDADE E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO FINANCEIRA DE UPAs .....	18
3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A GESTÃO DE UPAs.....	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UPAs PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	23
4.2 A DINÂMICA ADMINISTRATIVA NAS PROPRIEDADES RURAIS PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	26
4.3 ANÁLISE DA GESTÃO DAS UPAs.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	41
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento da população mundial, o consumo de alimentos tem sido cada vez maior e este crescimento humano tem ampliado os aglomerados urbanos, reduzido às áreas de produção agrícola, assim, o Brasil por sua dimensão continental, se transforma em um dos maiores fornecedores de alimentos do mundo, alcançando um lugar de destaque na agropecuária e na economia mundial (CNA, 2020). Ainda assim, o setor agropecuário brasileiro apresenta um sistema de gestão pouco eficiente nas pequenas propriedades rurais (PROCÓPIO, 1997).

Empresas de diversos setores da economia desenvolveram mecanismos de gerir suas atividades, isto independente de tamanho ou área de atuação. Estas possuem grande preocupação com sua gestão e planejamento estratégico. Convém destacar que o processo de colonização e estratificação social na metade sul do Rio Grande do Sul se deu por volta do século XVIII, com a implantação das charqueadas, assim se deu início a formação das propriedades rurais, comércio e povoados, caracterizando a cultura da região.

Com o passar do tempo, as propriedades rurais passaram da criação do gado para o cultivo de grãos, período marcado pela “Revolução Verde” nos anos 1960 e 1970, esta contribuiu para a mecanização e ampliação das áreas cultivadas. Assim, pode-se observar que, apesar do considerável avanço tecnológico, ainda existem muitas propriedades rurais de pequeno e médio porte com economia familiar, que juntas, movimentam milhões de reais por ano e tem dificuldades em apresentar e monitorar o planejamento de suas atividades.

Desta forma, é indispensável que o/a produtor/a rural tome consciência da importância do seu papel no cenário econômico e que busque qualificação e aprimoramento em suas técnicas de gestão administrativo-financeira, estas tão importantes quanto a sua capacidade de produzir com qualidade e eficiência, pois de nada adianta uma alta produtividade se não é exercido o planejamento comercial e o controle financeiro.

Diante disso, o presente trabalho pretende contribuir por meio de uma pesquisa em UPAs do município de Santa Vitória do Palmar, buscando analisar e caracterizar a gestão das mesmas. Na sequência, são apresentados os objetivos do estudo.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a gestão administrativa adotada pelos/as proprietários/as em Unidades de Produção Agrícola (UPAs), do segmento leiteiro, no âmbito do 1º Distrito – Santa Vitória, no município de Santa Vitória do Palmar-RS.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar as UPAs participantes do estudo;
- Conhecer a dinâmica administrativa adotada pelos/as proprietários/as nas UPAs participantes do estudo;
- Analisar as ferramentas de gestão utilizadas nas UPAs.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia tem como objetivo tratar das técnicas e métodos utilizados para a realização de pesquisa, assim se pode afirmar que esta auxilia o pesquisador como um guia, direcionando a um caminho e forma de desenvolver a pesquisa para alcançar os objetivos traçados (ALMEIDA, 2016). Segundo Fachin (1993), a pesquisa seria um procedimento intelectual, que por meio da realização de uma investigação, busca novos conhecimentos sobre o assunto investigado.

Para a realização deste trabalho de conclusão de curso (TCC) foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão de unidades de produção agrícolas (UPA), buscando livros, artigos e revistas sobre o tema. A pesquisa bibliográfica consiste em utilizar um conjunto de registros sobre o tema escolhido, estes desenvolvidos por autores que abrangem as mais variadas áreas do conhecimento, realizando um diagnóstico sobre o assunto escolhido ao iniciar a pesquisa (RUIZ, 1993). Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é a parte dos registros de estudos já concluídos anteriormente, que tenham relação com o tema, de modo que as conclusões de outros autores possam contribuir na discussão dos resultados.

O presente trabalho classifica-se como pesquisa exploratória, pois tem como objetivo investigar e analisar a gestão administrativa de unidades de produção agrícola (UPA), buscando conhecer a dinâmica e as ferramentas administrativas adotadas pelos produtores.

Quanto à abordagem está classificada como qualitativa. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 128), a abordagem de caráter qualitativo é a “fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. Assim, como relatam os referidos autores, é uma maneira adequada para o conhecimento da manifestação de um fenômeno social desenvolvido pelos agentes investigados, levando assim as considerações para que o pesquisador obtenha dados da realidade estudada para que assim possa analisá-los.

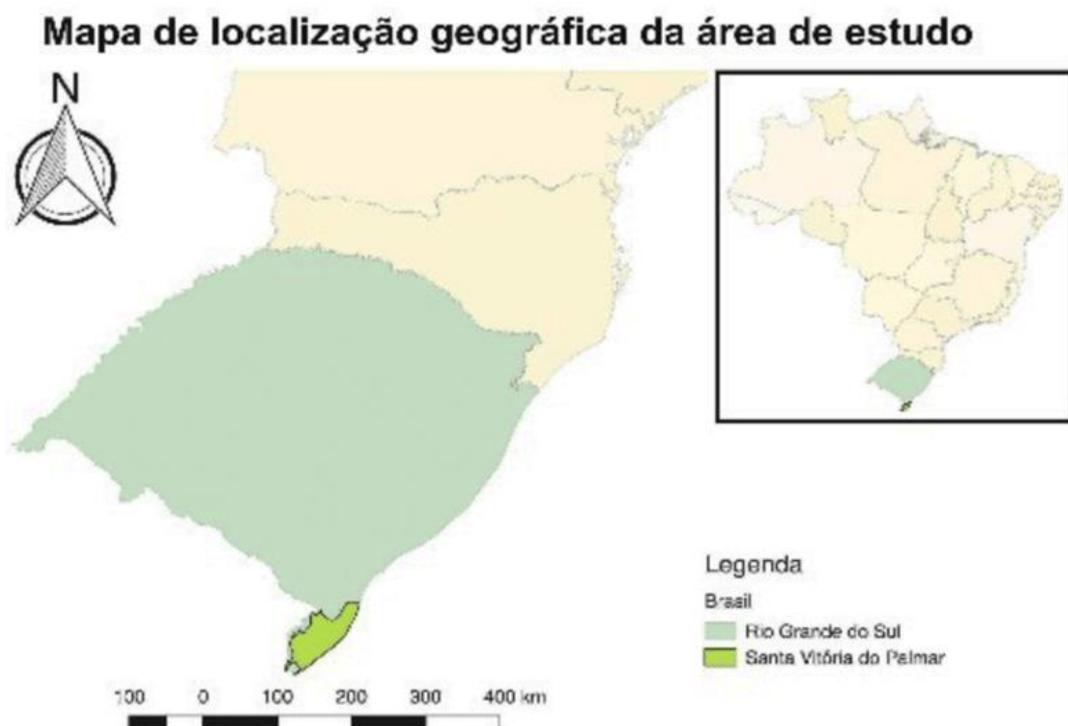
Para a elaboração do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo junto a pequenos produtores de leite no primeiro distrito de Santa Vitória do Palmar. As principais características do município são abordadas na próxima seção.

## 2.1 LOCAL DE ESTUDO

O local eleito para a realização do devido estudo é o 1º Distrito - Santa Vitória (subdivisão distrital, Lei de Nº 1.948, de 13 de Dezembro de 1985), localizado no município de Santa Vitória do Palmar-RS, abordando o referente tema junto às pequenas propriedades rurais em sistema familiar, propriedades estas localizadas ao redor da zona urbana, buscando interagir com a forma de participação e administração do restante dos agentes sociais envolvidos na zona rural deste município, objetivando assim um referencial da dinâmica administrativa desempenhada nas propriedades rurais.

Localizado no extremo sul do Brasil (Figura 1), Santa Vitória do Palmar é um município do estado do Rio Grande do Sul, com limites geográficos bem definidos, sendo ao norte o município do Rio Grande, ao sul o município do Chuí e República Oriental do Uruguai, ao leste o Oceano Atlântico e a oeste a Lagoa Mirim. O município abrange uma área de superfície plana com 5.195,667 km<sup>2</sup> (IBGE, 2018), tem altitude de 23 metros ao nível do mar, um clima subtropical e vegetação de pastos, banhados e alguma mata nativa, conta com riquíssimos recursos hídricos, com duas lagoas, Mirim e Mangueira, e uma costa marítima de grande proporção.

**Figura 1 – Localização do município de Santa Vitória do Palmar**



Fonte: NETO, et al. (2017)

O município de Santa Vitória do Palmar foi fundado em 19 de dezembro de 1855 e emancipado em 30 de outubro de 1872. Atualmente, a população do município é de 30.990 habitantes, cerca de 4.100 hab no rural e 26.890 hab na zona urbana (IBGE, 2010). Conta com um complexo eólico de geração de energia elétrica e sua atividade econômica principal é a agropecuária, com uma pecuária extensiva de gado de corte e leite, uma agricultura composta por plantio de variedades perenes, como as pastagens, e culturas anuais sendo arroz, soja, milho e sorgo.

## **2.2 AS TÉCNICAS UTILIZADAS E A PESQUISA DE CAMPO**

Para apoiar na etapa inicial da pesquisa de campo, qual seja, selecionar as UPAs participantes da pesquisa, foi realizado um levantamento de dados junto a Cooperativa dos Produtores de Leite da Zona Sul Ltda., Sul Leite, localizada no município de Santa Vitória do Palmar. Na ocasião, o informante-chave, senhor Vanderlei Corrêa Pereira, atual presidente da Cooperativa Sul Leite (gestão 2019-2022) e Secretário da Fazenda do município de Santa Vitória do Palmar (gestão 2017-2022), recebeu em seu gabinete o graduando e autor do trabalho para uma conversa informal, sendo assim informado e ciente da participação e divulgação do seu nome no referente trabalho. Segundo o senhor Vanderlei, a atividade leiteira no município se encontra em dificuldades, o endividamento da cooperativa devido a problemas de gestão em administrações anteriores, a baixa remuneração do produto e a elevação dos custos de produção agravados pela pandemia do Covid-19 em 2020, afetaram diretamente os produtores rurais, reduzindo drasticamente o número de cooperados e, conseqüentemente, a produção de leite da bacia leiteira do município. Atualmente, a cooperativa conta com dezesseis (16) associados de pequeno e médio porte; com melhor preço pago para o litro do leite e estabilidade comercial, oito (08) produtores de grande porte se desvincularam e se integraram a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), sede localizada em Cruz Alta – RS. Ele relatou ainda que muitos dos pequenos produtores migram para outras atividades produtivas conforme a necessidade, a valorização de um ou outro produto no mercado.

A partir da conversa com o presidente da Sul Leite, os produtores foram localizados e elegidos para as entrevistas de campo.

Segundo Fonseca (2002) esta se caracteriza pelas investigações bibliográficas documentais e a partir dos conceitos, realiza-se coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. Para tanto, realizou-se entrevistas com roteiro de questões semiestruturado (APÊNDICE A), com proprietários/as de UPAs no distrito Santa Vitória, do município de Santa Vitória do Palmar-RS, mediante Termo de Consentimento Livre, Informado e Esclarecido (APÊNDICE B).

Nesse sentido, entende-se como agricultura familiar aquela UPA que apresenta até 4 (quatro) módulos fiscais, equivalentes a 40 (quarenta) hectares por módulo, isto para o município de Santa Vitória do Palmar, pois a quantidade de hectares por módulo varia conforme a região, sendo estas estabelecidas conforme a determinação do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), juntamente com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (LANDAU, 2012). O número de propriedades abrangidas pela pesquisa foi determinado pelo zoneamento e através da conversa com o informante-chave, que indicou a localização e o número de propriedades que contemplam as características para o referido trabalho. Assim, identificou-se que doze (12) propriedades se enquadravam nos critérios da pesquisa. Destas, seis (6) propriedades participaram da pesquisa, quatro (4) se recusaram a participar e duas (2) não se teve acesso, devido às porteiros estarem chaveadas<sup>1</sup>. Foi percorrido um total de 58 km de estrada entre as propriedades para a coleta das informações, sendo o trajeto feito de estradas de chão batido e alguns trechos de asfalto (BR 471). O acesso em algumas das propriedades muitas vezes fica vetado por conta de cadeados nas porteiros, isto em função da proximidade com a zona urbana, em outros casos os proprietários se sentem desconfortáveis em relatar os procedimentos aplicados em suas propriedades, preferindo não participar da pesquisa. Por outro lado, houve produtores bem receptivos e dispostos a ajudar o discente em sua pesquisa de campo, entendendo a importância do trabalho acadêmico e a busca da qualificação para um futuro profissional. O período de coleta do material se deu no mês de abril de 2022, com a visita nos domicílios rurais para os devidos registros, todo o processo foi realizado com a devida autorização dos atores envolvidos, contando com a assinatura do Termo de Consentimento, os produtores que aceitaram participar da pesquisa receberam o aluno de forma acolhedora.

---

<sup>1</sup> Em Santa Vitória do Palmar a sede das propriedades normalmente se localiza distantes das vias principais, de modo que, muitas vezes, há mais de uma porteira a ser aberta até chegar à casa dos produtores.

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A cada ano as técnicas de gestão rural, os/as profissionais, a criação de softwares e mecanismos administrativos passam por transformações e evoluções, sendo adaptadas às novas necessidades do mercado para um controle administrativo. No meio rural, um banco de dados e um levantamento de informações precisas da propriedade, produção e contabilidade norteiam as decisões tomadas pelo gestor, sem estes dados e controles, as UPAs podem ter dificuldades financeiras, técnicas e de continuidade na atividade.

Nas próximas seções, será apresentada a importância da contabilidade e levantamento de dados para a gestão administrativa nas unidades de produção agrícola, estas compreendidas como empresa do meio rural, sendo de economia familiar ou empresarial.

#### **3.1 A UPA COMO UMA EMPRESA**

Nas propriedades rurais, as atividades são feitas de acordo com as necessidades de mercado, os dados climáticos e financeiros, os conhecimentos e o planejamento estratégico, que deve ser bem controlado. Segundo Arruda (2013), uma empresa rural pode realizar todo o controle de seus gastos, mesmo utilizando poucos recursos, fazendo com que atinja seus objetivos. O/A empresário/a rural está ligado diretamente à empresa rural, este é o responsável pela tomada de decisão nos processos produtivos. Entre as muitas funções que o/a empresário/a rural exerce é fundamental focar diretamente nos aspectos internos da produção agropecuária, tais como, qual tecnologia pode ser utilizada para obter eficiência produtiva a baixo custo de produção e para o ambiente externo, em qual mercado e em que tempo vender seus produtos (PORTO; GONÇALVES, 2011).

Para Lopes (2014), além destas funções, o/a produtor/a rural exerce um papel importante para manutenção da propriedade e o alcance do sucesso. É fundamental que o/a gestor/a rural tenha conhecimento de sua propriedade e invista em seu produto, pois com uma gestão bem sucedida, o custo do produto pode ser enxugado, acarretando uma vantagem sobre o concorrente e sobrevivendo em tempos de crise, devidos a funções climáticas, políticas comerciais, crise de mercados e alterações nos hábitos de consumo.

Para obter lucro, o/a produtor/a deve agregar valor aos seus produtos e/ou serviços, chamando a atenção do consumidor, para isso deve ser priorizado a qualidade e o diferencial do produto, para então ter uma vantagem competitiva no mercado. Para um novo conceito de empresa rural, a nova estruturação administrativa colabora muito para o desenvolvimento da produção e na obtenção de seus objetivos (MARQUES, 2009), logo, a propriedade deve ser reconhecida pelo seu proprietário como uma empresa rural, em que o produtor precisa estar preparado e receptivo a os novos conhecimentos e processos de gestão.

Weiss (2015) afirma em seu texto que a gestão de uma empresa rural envolve a coleta de dados para a geração de informações, e estas são relevantes no momento da tomada de decisão, refletindo assim em um retorno financeiro. Uma gestão rural bem aplicada torna o produtor mais competitivo no mercado, permitindo uma melhor comunicação entre produtor e consumidor final. (BORGES; CASTRO; GUEDES, 2015).

Conforme Thomas, Rojo e Brandalise (2015), boas práticas administrativas em propriedades rurais, por mais simples que sejam, trazem segurança para uma tomada de decisão, portanto para um gestor rural, o conhecimento de todo o processo produtivo, a coleta de informações e o preparo para o diagnóstico da produção determina o sucesso agropecuário, porém, em grande parte as múltiplas atividades na propriedade e os volumes financeiros das operações caracterizam como uma empresa, apesar de nem sempre estar denominado e estruturado dessa forma (NOVAIS, 2014).

Para adequar a gestão na propriedade, os proprietários devem investir, buscar inovações tecnológicas, treinamento em gerenciamento, participar de reuniões e palestras para encontrar lacunas e buscar melhorias, associado ao controle dos gastos e a organização dos custos, estas ferramentas e pequenos hábitos podem transformar a atividade, desenvolvendo o ambiente em uma propriedade produtiva e lucrativa. O principal desafio para os produtores rurais em pequenas e médias propriedades é gerenciar os custos de produção, estes interferindo de forma direta no resultado final das operações, desta forma caracterizando a gestão financeira em gerência ou administração. O controle deste capital de giro representa a saúde financeira da propriedade, pois este garante o pagamento de fornecedores, credores e investimentos em manutenção, melhorias ou ampliação.

Desta forma, o gerenciamento dos recursos é tão importante quanto a própria produção, sendo necessário para trazer resultados satisfatórios e um responsável capaz de organizar o financeiro e alertar quanto a possíveis vulnerabilidades durante os processos produtivos e financeiros (CORTES, 2014).

### **3.2 A CONTABILIDADE E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO FINANCEIRA DE UPAs**

A contabilidade rural é um ramo da contabilidade aplicada que utiliza todos os métodos e conceitos contábeis para medir o patrimônio líquido, capital e resultados (LIMA OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015). A contabilidade tem importância, sobretudo quando se trata de tomada de decisões ou planejamento operacional, pois é através dela que se obtêm dados relevantes, mensurando o patrimônio e ilustrando dados úteis para o gestor (MOREIRA; MELO; CARVALHO, 2016).

Atualmente, a contabilidade é indispensável para a gestão tanto de pequenas propriedades agrícolas quanto de gestão de modernas empresas agropecuárias, pois é muito extensa e útil na orientação na tomada de decisões, bem como em questões fiscais e tributárias. Dessa forma, a contabilidade rural é a base da gestão na agropecuária, pois proporciona informações específicas para que o empresário rural possa identificar o verdadeiro potencial de seu negócio, portanto, os/as produtores/as mesmo que não possuam grandes propriedades podem se beneficiar do controle administrativo, proporcionando o desenvolvimento e aproveitando as potencialidades do seu negócio rural (CREPALDI, 2012).

Para realizar transações comerciais, as propriedades rurais têm de ter registro nos órgãos estaduais ou mesmo federal, conforme o ramo de atuação. O SEFAZ (Secretaria da Fazenda) fornece o número da Inscrição Estadual (IE), que é um número liberado pelo Estado em que o registro é realizado. Este número é o registro do contribuinte no cadastro do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação (ICMS), mantido pela Receita Estadual. Com a inscrição estadual, o contribuinte passa a ter o registro formal do seu negócio, podendo assim efetuar as transações comerciais através da nota fiscal digital.

No âmbito legal da Constituição Federal, se encontra disciplinado o uso, ocupação e relações fundiárias no Brasil através do Estatuto da Terra. Segundo a

Lei nº 4.504 de 1964, no seu Art. 4º- VI, que define as categorias para classificar os bens imóveis rurais, “a empresa rural é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente o imóvel rural dentro de condição de rendimento econômico” (BRASIL, 1964). Partindo desse conceito legal, a propriedade rural se torna uma “empresa rural” e o proprietário um empresário do meio rural. Para Breitenbach (2014) a gestão voltada para o meio rural é um estudo que considera a organização e o funcionamento das empresas rurais, com o objetivo de fazer o uso mais eficaz dos recursos para a obtenção de resultados consideráveis.

É importante entendermos que uma propriedade rural é uma “empresa do meio rural”, podendo ser de criação (atividade zootécnica), plantio (atividade agrícola), prestação de serviço (hotel fazenda, etc.) ou agroindústria e sua administração deve ser como tal, independentemente de sua estrutura ou tamanho. A agropecuária vem crescendo muito no país e, com isso, o/a produtor/a necessita ter um conhecimento e utilizar técnicas de administração mais avançadas no seu negócio, as propriedades rurais também necessitam de um sistema de informação gerencial, para o acompanhamento de suas atividades diárias e para a tomada de decisão, na busca da competitividade no mercado e aprimoramento de seus produtos agrícolas, através do desenvolvimento de novas técnicas de produção e gerenciamento (CREPALDI, 2009).

A Contabilidade Rural tem como principal objetivo registrar, controlar e fornecer informações, por meio de relatórios, sobre as variações ocorridas no seu patrimônio e financeiro. Assim, esta é uma ferramenta que possibilita um controle mais eficiente das operações e auxilia no processo de tomada de decisão (CREPALDI, 2009; OLIVEIRA, 2008).

Para tanto, os sistemas de informações são imprescindíveis e podem ser utilizados de acordo com as necessidades do produtor, como sistemas de processamento de transações, meteorologia, sistemas de apoio ao executivo e sistema de informação gerencial orientando a tomada de decisão. (BATISTA, 2012; LAUDON et al, 2011).

Para Oliveira (2002, p.54) Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo no qual os dados são transformados em informações seguras, ocasionando redução dos custos de operações, melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço, melhoria na

produtividade, melhoria nos serviços realizados e oferecidos entre outros. Para que haja um bom funcionamento do sistema de informação gerencial, é necessário um bom levantamento e registro de dados dentro de qualquer empresa, e a necessidade de três subsistemas: a contabilidade, o orçamento e o sistema de custos de toda atividade envolvida.

Outras tecnologias envolvendo a produção, como o uso do GPS para uma melhor aplicação de defensivos e adubação de cobertura são necessárias para minimizar perdas e sobreposições, assim como a leitura de solo para as identificações de fertilidade ou a falta dela são mecanismos que orientam o administrador em suas atividades, mas desta forma pensamos na “Agricultura de Precisão” com o uso de tecnologia para uma função operacional nas atividades agrícolas, que deve ser analisada e aplicada conforme a realidade de cada propriedade e do tipo de produção agrícola.

### **3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A GESTÃO DE UPAs**

O planejamento é uma ferramenta de gestão que permite reduzir as incertezas e facilitar o processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2012). Ele é uma das funções administrativas, quais seja liderança, organização, planejamento, controle e execução. Conforme Barreto (2017), a liderança desenvolve a coordenação das atividades desempenhadas, que por sua vez orienta e motiva a comunicação para o trabalho em equipe e atividades planejadas; a organização dentro do sistema administrativo consiste em alocar, direcionar e atribuir atividades, recursos e responsabilidades entre pessoas que projetam a organização, este com o objetivo de promover a realização de resultados; o planejamento, por sua vez, define métodos e processos, inclui o plano para orientação das ações e metas propostas, já estes são preestabelecidos com o objetivo de focar nos resultados de médio e longo prazo, utilizando recursos técnicos, financeiros e humanos; já o objetivo do controle é verificar, avaliar e comprovar que as atividades definidas no plano estão sendo realmente realizadas conforme os objetivos esperados; e, por fim, a implementação/execução dos projetos coloca em prática a construção objetiva do plano. (BARRETO, 2017).

Para dar início ao planejamento estratégico, podem-se estudar antecipadamente as atividades, observando e desempenhando uma análise crítica

das operações, este com a intenção de reorganizar ou direcionar as funções, transformando assim a propriedade rural em uma empresa rural, com foco e objetivos específicos. O planejamento das propriedades rurais constitui-se em uma etapa extremamente importante, pois durante o planejamento, as perguntas mais frequentes dos/as produtores/as rurais normalmente são: Que tipo de atividade é mais adequado para a propriedade? O que produzir? O que é lucrativo ou produtivo? Qual é a combinação ideal para as atividades produtivas na propriedade? Qual é a tendência para a propriedade? (SANTIN, 2017).

O planejamento divide-se em estratégico, tático e operacional. A parte estratégica é a linha de ações a serem tomadas em médio e longo prazo, considerando os objetivos propostos pela empresa, é importante levar em consideração as variáveis do ambiente, as condições internas da propriedade e as alternativas estratégicas. Devem-se levar em consideração todos os fatores da organização, internos e externos (DE PAULA, 2015). O planejamento tático é responsável por criar condições e metas para alcançar as ações identificadas no plano estratégico. As táticas representam o detalhamento do plano estratégico (SANTOS; PINTO, 2018). Já o planejamento operacional determina a execução das atividades em si, preocupando-se com a realização de cada tarefa definida no nível tático.

Para Novais (2014), a administração rural deve compreender as variáveis internas e externas, que estão principalmente relacionadas no relevo, topografia e clima da região; localização territorial; mercado de consumo do produto; tipo de abito sociocultural; condições e características do produto (perecível/tamanho/preço de mercado etc.); tecnologia disponível na propriedade; área útil disponível; mão de obra qualificada e disponível.

O planejamento das atividades agrícolas na propriedade rural tem como principal objetivo identificar o funcionamento da produção, desde a compra dos insumos, a disponibilidade dos recursos naturais existentes, da produção até a entrega do produto final, buscando sempre uma melhor rentabilidade e sustentabilidade da propriedade, sempre preparado para possíveis eventos inesperados, desde quebra de safra, possíveis alterações de mercado até a venda do produto final. De certa forma, o planejamento em si procura identificar os principais aspectos, que vão dos principais recursos que serão utilizados em todo o

processo de produção (ARAÚJO, 2020) até os objetivos da produção e o que se quer alcançar no longo prazo.

Os gestores rurais muitas vezes têm dificuldade em definir metas com uma perspectiva ampla de prazo, ou seja, muitas vezes falham em formular planos de estratégia com eficácia e precisão. A insuficiência de planejamento, a falta de conhecimento profissional das habilidades de gestão administrativa, a dificuldade de estabelecer metas e objetivos e variáveis do ambiente externo são problemas encontrados nas empresas rurais de pequeno e médio porte (ARAÚJO, MENDES, PACHECO, MELO, 2020).

Para melhorar a gestão rural, o produtor ou gestor deve ter compreensão e conhecimento do seu trabalho, do seu ramo de atuação e da sua capacidade produtiva, financeira, fiscal, humana e social, atentando-se para as modificações que possam ocorrer no ambiente em que está inserido, tanto interno como externo à UPA, bem como procurando acompanhar a tecnologia, seja em grande ou pequena escala, pois este é um dos fatores mais importantes para a gestão no contexto atual.

No próximo Capítulo, são apresentados os resultados e discussões do trabalho de conclusão de curso, com base nos dados gerados em campo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As seis (06) propriedades participantes da entrevista contemplam as características necessárias para o estudo, conforme definido na metodologia. As propriedades descritas serão identificadas como Unidade, seguido de número identificador. Apresenta-se, nas próximas seções, a análise das propriedades foi descrita em um texto “padronizado” para melhor identificar as características e comparar as informações descritas, deste modo foram também agrupadas em uma forma crescente de potencialidades e desenvolvimento.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UPAs PARTICIPANTES DO ESTUDO**

Na Unidade I foi entrevistado o produtor, 32 anos, ensino médio completo, juntamente com sua família, composta por sua esposa, 36 anos, ensino médio completo, e seus dois filhos, 7 e 4 anos, ambos estudando. A unidade I conta com 20 ha arrendados, com produção de leite, ovinocultura e pequenos animais, um rebanho de 30 vacas holandesas, sendo 10 em lactação. A propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, casa de alvenaria com fossa séptica, instalações de alvenaria para a ordenha, internet, computador e telefone. A mecanização é apenas na ordenha, sendo esta realizada por ordenhadeira e resfriador para o armazenamento do leite, não dispõe de trator ou algum outro tipo de implementos agrícolas.

Na Unidade II a entrevista se deu com o produtor, 43 anos, ensino fundamental incompleto, o mesmo se identifica como produtor e reside na propriedade juntamente com sua família, composta por sua esposa, 51 anos, ensino fundamental completo, suas duas filhas, 16 anos cursando o ensino médio e 26 anos ensino médio completo. A unidade 2 conta com 23 ha arrendados, com produção de leite, 8 vacas holandesa em lactação, gado de corte, esta não declarado a quantia na entrevista e pequenos animais. A propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, casa de alvenaria com fossa séptica, instalações de pau a pique com piso de cimento para a ordenha, e telefone, não tem internet nem computador. As atividades são realizadas totalmente manuais, não

dispõe de qualquer tipo de equipamento, trator ou algum outro tipo de implementos agrícolas.

Na Unidade III o entrevistado foi o produtor, 60 anos, ensino primário incompleto, o mesmo se identifica como produtor e reside na propriedade juntamente com sua esposa, 67 anos, ensino primário incompleto, e seu sócio irmão, 57 anos, ensino primário incompleto. A unidade conta com 17 ha arrendados, com produção de leite e pequenos animais, um rebanho de 35 vacas Jersey, sendo 17 em lactação. A propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, casa de alvenaria com fossa séptica, instalações de alvenaria para a ordenha, internet, computador e telefone. A mecanização se dá na realização da ordenha, no resfriamento do leite e na irrigação das pastagens, realizadas com sistema de pivô central, não dispõe de trator ou algum outro tipo de implementos, quando necessário às atividades agrícolas são terceirizadas.

Na Unidade IV a entrevistada foi a proprietária, 64 anos, ensino fundamental completo, a mesma se identifica como produtora e reside na propriedade juntamente com seu marido de 84 anos, ensino fundamental incompleto, seu filho, 28 anos, sua nora, 27 anos ambos com ensino médio completo e a neta de 3 anos. A unidade conta com 78 ha, sendo 28 ha própria e 50 ha arrendado, com produção de leite, um rebanho de 37 vacas Holandesa, sendo 18 em lactação, gado de corte não declarado na entrevista e pequenos animais. A propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, 2 casa de alvenaria com fossa séptica, galpões e instalações de alvenaria para a ordenha, internet, computador e telefone. A ordenha é mecanizada e o leite é devidamente armazenado e resfriado na propriedade até a coleta do produto, dispõe de trator e implementos agrícolas.

Na Unidade V a entrevista foi realizada com uma funcionária, 44 anos, ensino fundamental completo, a mesma relata que reside na propriedade juntamente com sua família composta por seu esposo, 27 anos, ensino médio completo, também funcionário na UPA e seus filho de 6 anos. A entrevistada relata que o proprietário não reside no município e frequenta a propriedade apenas para fins administrativos, pois o mesmo detém outros negócios, assim o entrevistador não conseguiu contato direto com o proprietário, comprometendo a entrevista com certa limitação nas informações. A unidade conta com 30 ha próprios, com produção de leite, um rebanho de gado na raça Jersey, sendo 16 em lactação, o total não foi informado. A

propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, casa de alvenaria com fossa séptica, galpões e instalações de alvenaria para a ordenha, internet, computador e telefone. A ordenha é mecanizada e o leite resfriado e armazenado na propriedade até a coleta feita pela cooperativa local, a propriedade dispõe de trator e implementos agrícolas.

Na Unidade VI o entrevistado foi o funcionário responsável pela UPA, 56 anos, ensino fundamental incompleto, o mesmo relata que a seis anos trabalha e reside na propriedade juntamente com sua esposa, também funcionária, 52 anos, ensino fundamental completo. O entrevistado relata ainda que o proprietário apenas frequenta a UPA para fins administrativos, pois o mesmo detém outra propriedade no interior do município onde reside com sua família, assim o entrevistador não conseguiu contato direto com o proprietário, comprometendo a entrevista com certa limitação nas informações. A unidade conta com 80 ha próprios, com produção de leite, um rebanho com 60 cabeças de gado na raça holandesa, sendo 26 em lactação. A propriedade conta com energia elétrica fornecida pela concessionária local, água encanada, casa de alvenaria com fossa séptica, galpões e instalações de alvenaria para a ordenha, internet, computador e telefone. A ordenha é mecanizada e o leite resfriado e armazenado na propriedade até a coleta feita pela cooperativa local, a propriedade dispõe de trator e implementos agrícolas.

O quadro abaixo retrata uma síntese das características das propriedades pesquisadas.

**Quadro 1 – Síntese das características das UPAs**

<b>UPA Característica</b>	<b>Unidade I</b>	<b>Unidade II</b>	<b>Unidade III</b>	<b>Unidade IV</b>	<b>Unidade V</b>	<b>Unidade VI</b>
Sexo*, Idade*	H 32	H 43	H 60	M 64	M 44	H 56
Escolaridade*	EMC	EFI	EFI	EFC	EFC	EFI
Tamanho da UPA (ha)	20 ha	23 ha	17 ha	78 ha	30 ha	80 ha
Atividade principal	Leiteiro	Leiteiro	Leiteiro	Leiteiro	Leiteiro	Leiteiro
Vacas em lactação	10	08	17	18	16	26
Tipo de ordenha	Mecânica	Manual	Mecânica	Mecânica	Mecânica	Mecânica
Mecanização agrícola (tratores, implementos)	Não dispõe	Não dispõe	Não dispõe	Dispõe	Dispõe	Dispõe

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo.

H - homem. EMC – Ensino Médio Completo. EFI – Ensino Fundamental Incompleto.

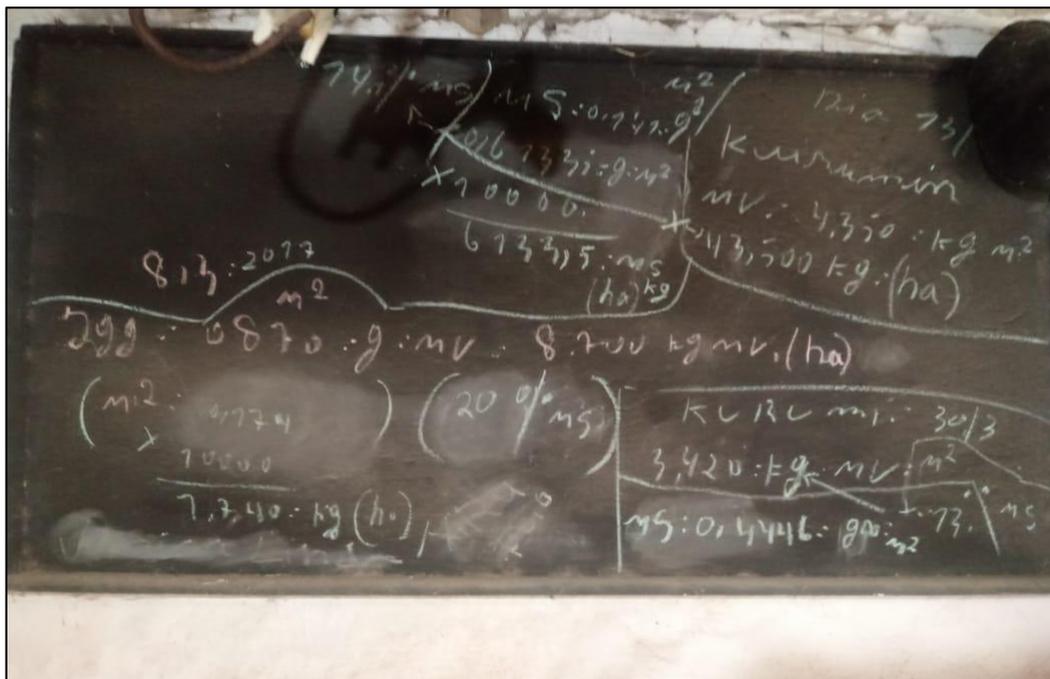
M - mulher. EFC – Ensino Fundamental Completo.

\*Referem-se ao entrevistado.

## 4.2 A DINÂMICA ADMINISTRATIVA NAS PROPRIEDADES RURAIS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Na Unidade I, a comercialização do produto é feita através da nota de produtor rural e o controle é feito manualmente com papel e caneta; a produção de leite é entregue na cooperativa local, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. O entrevistado relata também que não acessa ou acessou algum tipo de financiamento apesar de ser correntista em agência bancária. Em relação a treinamentos e qualificações o mesmo afirma ter participado de projetos de capacitação realizados pela EMATER. Não conta com assistência técnica nem disponibiliza da mesma e o único vínculo associativista é com a cooperativa. O responsável por organizar o financeiro da unidade é o próprio produtor, através de anotações com caneta e papel, o controle de produção é inexistente, apenas observando o andamento diário das ordenhas. A tomada de decisões da UPA, como melhorias ou investimentos, a compra de insumos e venda de produto é feita pelo produtor conforme o mercado do leite e a demanda do negócio. Em relação ao futuro da propriedade e a sucessão familiar o mesmo relata que pretende abandonar a atividade leiteira, mantendo uma pequena pecuária de subsistência familiar e proporcionar estudo para os filhos obterem melhor oportunidade profissional.

**Figura 2 - Quadro de anotações da Unidade I**



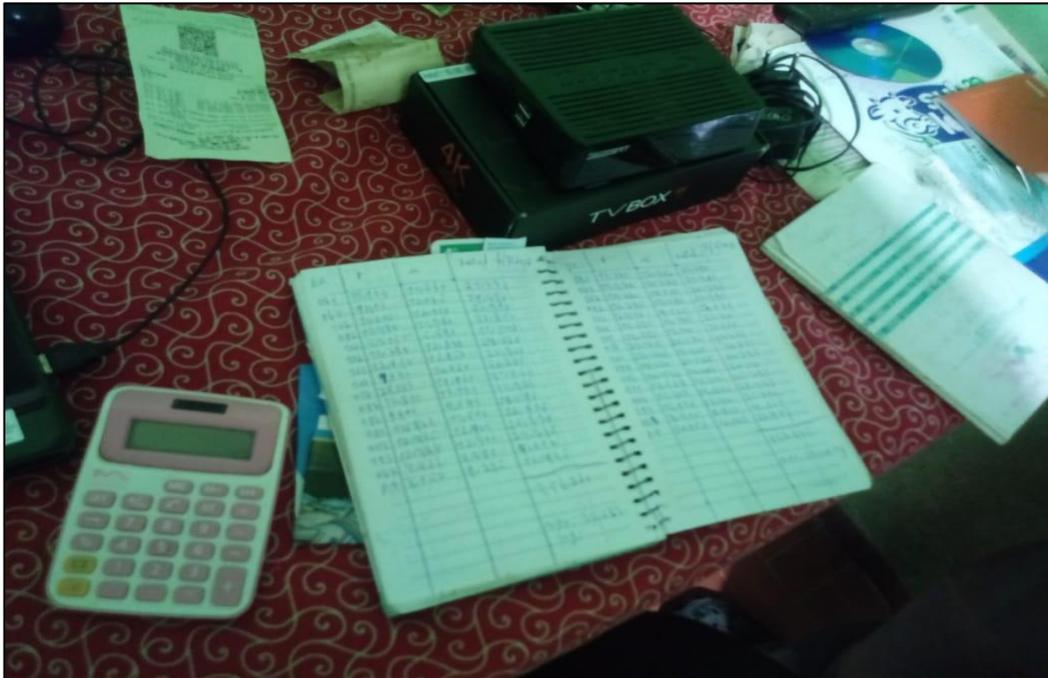
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

**Figura 3 - Balança e sal mineral na Unidade I**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

Na Unidade II a comercialização do produto é feita através da nota de produtor rural e o controle é feito manualmente com papel e caneta; a produção de leite é entregue na cooperativa local, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. O entrevistado relata também que não acessa ou acessou algum tipo de financiamento apesar de ser correntista em agência bancária. Em relação a treinamentos o mesmo afirma não ter participado de nenhum tipo de qualificação, nem os membros da família. Não conta com assistência técnica nem disponibiliza do mesmo e o único vínculo associativista é a cooperativa. O responsável por organizar o financeiro da unidade é o próprio produtor, através de anotações com caneta e papel, o controle de produção é inexistente, apenas observando o andamento diário das ordenhas. A tomada de decisões da UPA, como melhorias ou investimentos, a compra de insumos e venda de produto é feita pelo produtor conforme o mercado do leite e a demanda do negócio. Em relação ao futuro da propriedade e a sucessão familiar o mesmo relata que pretende continuar com a atividade leiteira com esperança de melhorias no sistema cooperativista e mantendo a pequena pecuária de subsistência familiar.

**Figura 4 - Caderno de anotações da Unidade II**



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

Na Unidade III a comercialização do produto é feita através da nota de produtor rural, o controle é feito manualmente com anotações em papel, caneta e com auxílio de software gerencial; a produção de leite é entregue na cooperativa local, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. O entrevistado relata também que é correntista e acessa financiamentos, como o Finame, através da EMATER, para a implantação dos pivôs de irrigação na propriedade. Em relação a treinamentos e qualificações o mesmo afirma ter participado de projetos de capacitação realizados pela EMATER e pelo SENAR-RS. Atualmente não conta com assistência técnica nem disponibiliza da mesma, mas, a propriedade já passou a ser acompanhada por um profissional da área, a cooperativa atualmente é o único vínculo associativista. O responsável por organizar o financeiro da unidade é o próprio produtor, através de anotações e a utilização de programas de computador como software de gestão, o controle da produção é realizado diariamente, assim como o registro das despesas. A tomada de decisões da UPA, como melhorias ou investimentos, a compra de insumos e venda de produto é feita pelo produtor conforme o mercado do leite e a demanda do negócio. Em relação ao futuro da propriedade, o mesmo relata que pretende continuar na atividade leiteira, afirmando que o momento não é muito favorável, mas mantém a esperança de que o mercado melhore.

**Figura 5 - Proprietário na contabilidade da Unidade III**



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

**Figura 6 - Software específico da Unidade III**

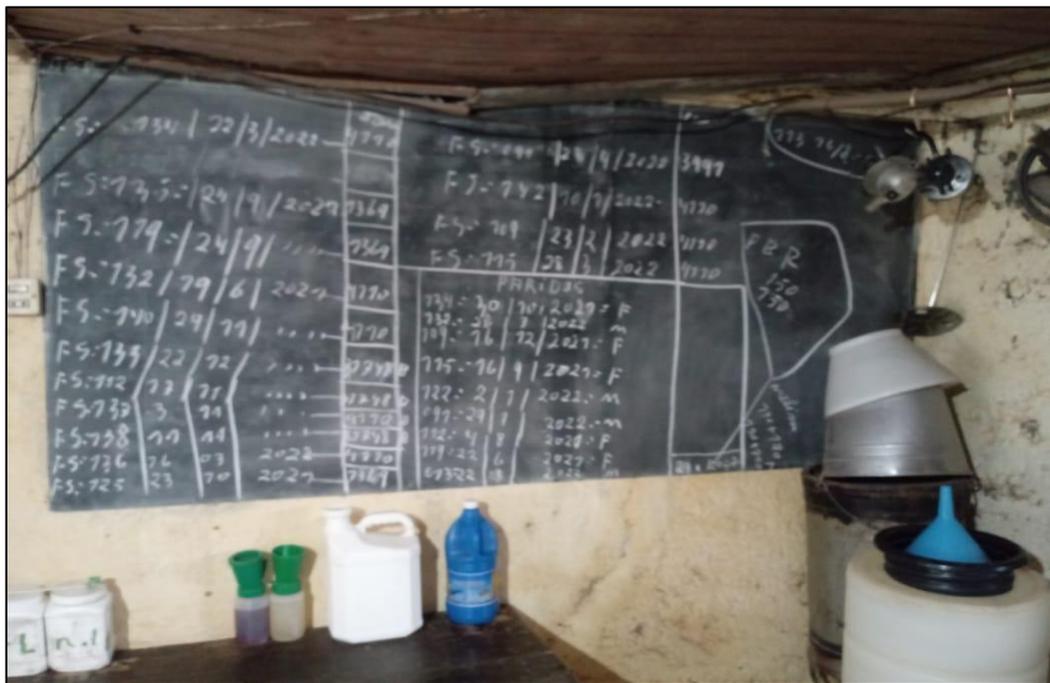


Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

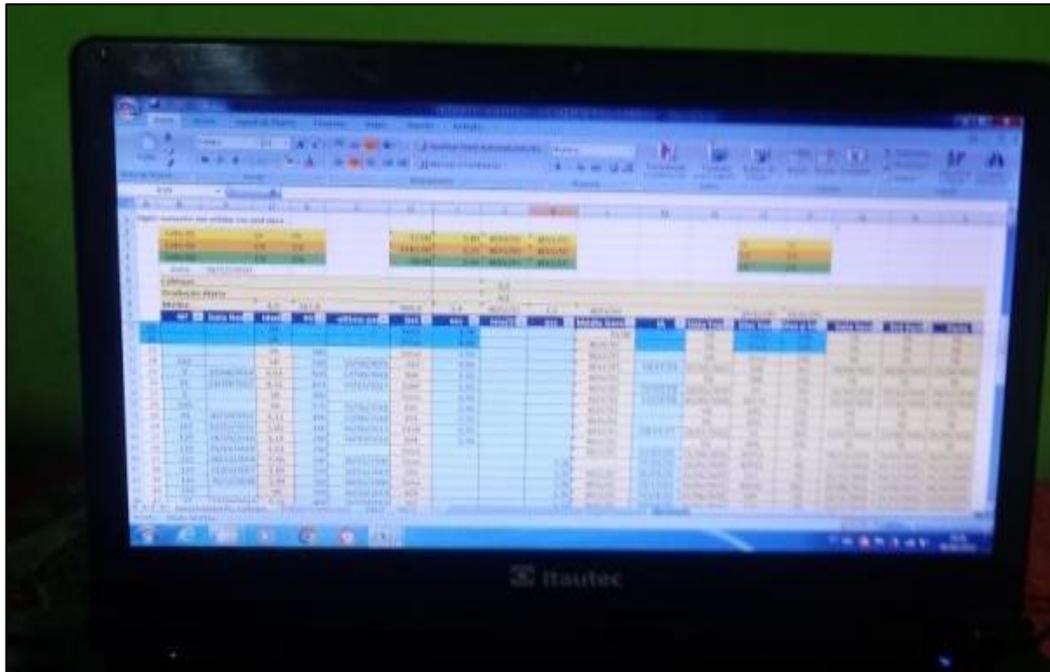
Na Unidade IV a comercialização do produto é feita através da nota de produtor rural e o controle é feito manualmente com papel e caneta; a produção de leite é entregue para cooperativa, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. A entrevistada relata também que não acessa ou acessou algum tipo de financiamento

apesar de ser correntista em agência bancária. Em relação a treinamentos e qualificações a mesma afirma ter participado de projetos de capacitação realizados pela EMATER e SENAR. Não conta com assistência técnica nem disponibiliza da mesma e o único vínculo associativista é a cooperativa. O responsável por organizar o financeiro e o controle da produção na unidade é o filho, através de anotações com caneta, papel e software de controle gerencial. A tomada de decisões da UPA, como melhorias, investimentos, compra de insumos e venda de produto é feita pelo filho com o consentimento da mãe, dona da propriedade e este é conforme o mercado do leite e a demanda do negócio. Em relação ao futuro da propriedade e a sucessão familiar a entrevistada relata que pretende passar a atividade leiteira para seu filho, mantendo uma pequena pecuária familiar.

**Figura 7 - Anotações primárias, Unidade IV**



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

**Figura 8 - Programa de Software, unidade IV**

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

Na Unidade V a comercialização do produto é feita através da nota de produtor rural e o controle é feito manualmente com anotações para posteriormente relatar ao gestor administrativo, a produção de leite é entregue para cooperativa local, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. A entrevistada não sabe informar se o proprietário acessa ou acessou algum tipo de financiamento em instituições financeiras. Em relação a treinamentos e qualificações a mesma afirma ter participado juntamente com seu cônjuge de projetos de capacitação realizados pela EMATER e SENAR, com o consentimento do patrão. Afirma também que a propriedade conta com assistência técnica e veterinária quando solicitado, detém um vínculo associativista com a cooperativa local e a Associação de Criadores de Gado Jersey do Rio Grande do Sul. O responsável por organizar o controle da produção e o financeiro da unidade é um escritório de contabilidade. A tomada de decisões da UPA, como melhorias ou investimentos, a compra de insumos e venda de produto é feita pelo produtor conforme a demanda do negócio e orientação do escritório. A entrevistada não soube informar qual a intenção do proprietário em relação ao futuro da UPA e a sucessão familiar, mas afirma estar satisfeita com o trabalho e a qualidade de vida na propriedade.

**Figura 9 - Utilização de silagem para o gado na Unidade V**



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

Na Unidade VI a comercialização do produto é feita através da nota fiscal de produtor rural e o controle é feito manualmente com anotações para posteriormente relatar ao gestor administrativo, a produção de leite é entregue para cooperativa local, sendo esta a fornecedora dos resultados mensais. O entrevistado informou que o proprietário acessa financiamento bancário, mas não sabe relatar em qual aplicação ou modalidade. Em relação a treinamentos e qualificações o mesmo afirma ter participado de projetos de capacitação realizados pela EMATER e SENAR, por incentivo do proprietário. Afirma também que a propriedade conta com assistência técnica e veterinária quando solicitado, detém um vínculo associativista com a cooperativa local e é associado no Sindicato Rural de Santa Vitória do Palmar. O responsável por organizar o controle da produção, financeiro e o planejamento da unidade é o proprietário com auxílio de um escritório de contabilidade. A tomada de decisões da UPA, como melhorias ou investimentos, a compra de insumos e venda de produto é feita pelo produtor conforme a demanda do negócio. O entrevistado relata que o proprietário exerce a atividade leiteira há alguns anos e a propriedade é fruto de herança familiar, relata também que em conversa informal com o patrão, revela que tem desejo de passar a UPA para os filhos.

**Figura 10 - Sistema rotativo de pastagens da Unidade VI**



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2022).

### **4.3 ANÁLISE DA GESTÃO NAS UPAs**

Analisando o cenário atual da atividade produtiva, observa-se que ainda há desafios para alcançar o desenvolvimento rural. Na visão de Conterato e Fillipi (2009), o desenvolvimento só existe na medida em que passa a ser percebido como uma situação que promove mudanças em determinada coletividade humana. Nesse sentido, “o desenvolvimento tende estar relacionado, sobretudo, com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos” (SEN, 2000, pp. 28-29).

Das seis (06) unidades participantes da entrevista se identificam dois tipos de economia, a familiar e a empresarial, destes, ainda se constata que ha três (03) padrões de trabalho administrativo. Na Unidade I e Unidade II se observa que os proprietários não aplicam nenhum método administrativo, não possuem qualquer registro de controle sobre os gastos e rendimentos, misturando assim as despesas da propriedade com a familiar, aplicando apenas anotações esporádicas das atividades. Dessa maneira, o grau de crescimento e desenvolvimento é bastante comprometido e a manutenção da propriedade quase que inexistente.

Na Unidade III e Unidade IV, nota-se a aplicação de ferramentas administrativas, com uso de software específico para a gestão de propriedades

rurais e a busca constante por capacitação e conhecimento gerencial, algo que auxilia bastante o produtor para desenvolver mecanismos para o gerenciamento, porém a falta de planejamento acaba deixando vulneráveis as atividades da propriedade a médio e longo prazo. De acordo com Harwood et al. (1999), as fontes de risco na produção agropecuária envolvem a produção propriamente dita, compreendendo risco de rendimento; risco de mercado (ou preço); risco institucional; riscos humanos ou pessoais e risco financeiro.

A análise da Unidade V e Unidade VI é feita baseada no relato dos funcionários e a observação da estrutura patrimonial em que o entrevistador pode visualizar no ambiente durante a visita. As atividades operacionais da UPA são totalmente efetuadas por mão de obra empregada, estes residem em casas fornecidas pelo proprietário dentro das unidades, com o objetivo de evitar o deslocamento, pois as unidades se encontram longe da zona urbana. Essas duas propriedades são de economia empresarial e mantêm uma característica especial, são bem organizadas e mecanizadas, seus proprietários detêm outras atividades financeiras e a parte administrativa/contábil conta com um suporte terceirizado, é visível o planejamento das unidades a partir do manejo rotativo do gado nas pastagens, da qualidade em genética, da mecanização e na manutenção da sede social.

Nota-se que a implantação da atividade leiteira é rápida e de pouca mão de obra, tendo seus primeiros rendimentos já no primeiro mês, por outro lado, o investimento em melhorias nas instalações, equipamentos de ordenha, resfriamento do leite e qualidade genética a atividade acaba exigindo uma demanda maior em recursos financeiros. Os fatores e normas sanitárias exigidas pela atividade leiteira também demandam bastante atenção do produtor, outro problema encontrado na atividade é o encharcamento do solo devido ao excesso de chuvas acumulado no período de inverno na região, este devido a intensa movimentação do gado ao entorno das instalações de ordenha e circulação nas pastagens. A falta de estrutura na região para o recebimento e beneficiamento, agregado com a distância rodoviária entre os possíveis mercados são alguns entraves a serem solucionados para esta atividade. Alternâncias criativas na diversificação da produção, como a produção de grãos e a possibilidade de utilizar o produto como matéria prima para derivados seria uma alternativa para as pequenas propriedades agregarem valor em seus produtos.

No Quadro 2 é apresentada uma matriz FOFA ou SWOT, que permite analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das UPAs participantes do estudo.

**Quadro 2 – Análise SWOT das UPAs**

<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>	
<b>Forças-S</b> -Rápida implantação; -Exigência de pouca mão de obra; -Retorno mensal imediato.	<b>Fraquezas-W</b> -Fatores sanitários; -Solos encharcados; - Inexistência de planejamento; - Falta de gestão eficiente.	<b>Fatores Internos</b>
<b>Oportunidades-O</b> -Diversificação na propriedade, venda de grãos e silagem; -Venda de terneiros; -Mercado para subprodutos.	<b>Ameaças-T</b> -Fatores climáticos; -Instabilidade no mercado; -Falta de assistência técnica; -Falta de mercado local.	<b>Fatores Externos</b>

<b>Mantendo a fortaleza-S</b> -Efetuar melhorias na parte de instalações, galpões e genética animal; -Melhorar o controle financeiro, administrativo e planejamento; -Buscar participação e qualificação.	<b>Eliminando as debilidades-W</b> -Adequar as instalações para um melhor controle de higiene operacional; -Seguir práticas orientadas de manejo sanitário para o rebanho; -Implantar drenagem nas pastagens.
<b>Aproveitando as oportunidades-O</b> -Produção de grãos e prestação de serviço com máquinas e implementos; -Criação e comercialização de outros animais e excedentes; -Produção e comercialização de queijo.	<b>Evitando Ameaças-T</b> -Cobertura para o rebanho lactante; -Planejamento na parte nutricional; -Planejamento financeiro; -Busca por parceiros comerciais e assistência técnica, EMATER e SENAR.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa (2022).

Desta forma observamos os desafios que os produtores tendem a enfrentar, em uma atividade vulnerável a oscilações de mercado e relevante alteração climática na região, o controle financeiro/administrativo juntamente com um planejamento da propriedade é fundamental, assim como a diversificação e a exploração de novos nichos de produção atrelados ao próprio seguimento são medidas alternativas para amenizar os riscos na atividade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão adotada em UPAs que atuam na atividade leiteira no 1º Distrito do município de Santa Vitória do Palmar-RS. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com seis UPAs que permitiram conhecer a forma como é realizada a gestão nestas pequenas unidades. O mercado da bovinocultura de leite no município de Santa Vitória do Palmar tem algumas particularidades, uma vez que o mesmo se encontra cercado por água, tendo a lagoa Mangueira e o Oceano Atlântico ao Leste, a lagoa Mirim ao Oeste e ao Sul a cidade do Chuí com a fronteira no Uruguai, seu acesso principal é a BR-471, ao Norte, que conecta a região com o município de Rio Grande, sendo que o mercado mais próximo para o beneficiamento de laticínios e derivados é a cidade de Pelotas, que se encontra aproximadamente 243 km de distância da cidade de Santa Vitória do Palmar, fator este que causa dificuldades na logística de produtos perecíveis como o leite.

Outro problema encontrado na atividade leiteira no município é a falta de incentivo e assistência técnica especializada para a atividade, a região é composta por uma imensa área de planície litorânea e rica em recursos hídricos, facilitando assim a atividade arroseira, a soja tem ganhado bastante espaço com variedades adaptadas para a várzea, possibilitando assim o manejo de rotatividade entre culturas, por sua vez tem feito concorrência nas áreas plantadas, a pecuária de gado de corte em sistema extensivo também é bem expressiva na região, atividade esta sendo tradicional com origem nas grandes estâncias localizadas na região. Com estas propriedades produtoras de soja, arroz e uma pecuária extensiva bem estruturadas e já consolidadas a atividade leiteira, que na grande maioria é realizada em pequenas propriedades, por grupos de economia familiar e baixo potencial econômico proporcional as grandes atividades, o interesse das empresas ou prestadores de serviço de explorar essa parcela da economia é descartada, até mesmo pela sociedade que não detém a característica sociocultural de produzir em pequenas atividades.

Dessa forma, se observa nos resultados da pesquisa de campo que as Unidades I, II, III e IV são gerenciadas por grupos de economia familiar e estas são menos desenvolvidas e detém menos tecnologia aplicada, tem pouco ou quase nenhum acesso a assistência técnica especializada, o grau de escolaridade é baixo,

a forma como gerem suas propriedades atinge níveis mínimos de planejamento, a vulnerabilidade a adversidades econômicas e climáticas é maior e o nível de bem econômico e social é baixo. O uso de softwares específicos para a atividade leiteira nas propriedades pesquisadas tem ajudado o/a produtor/a se “orientar”, identificar os pontos de perda e planejar as melhores formas de colher os resultados esperados, porém o gestor entrevistado relata que muitas das vezes não “alimenta” o banco de dados corretamente, comprometendo assim os resultados oferecidos pelo sistema.

Por outro lado, se percebe nas Unidades V e VI, um grau de mecanização mais elevado e com investimentos para melhor produção, um sistema de gerenciamento/financeiro organizado e uma margem de risco controlada, também se percebe que as atividades não são as únicas fontes de renda destes proprietários, transformando assim as propriedades em unidades de produção comercial.

Assim, no que se refere ao setor leiteiro, apesar das dificuldades impostas pelo posicionamento geográfico de Santa Vitória do Palmar, e pela falta de cultura e investimentos na agricultura familiar, o grande problema encontrado é a falta de conhecimentos, juntamente com a aplicação de ferramentas gerenciais, prejudicando o planejamento das propriedades e o futuro da produção. Estes problemas poderiam ser amenizados ou até mesmo resolvidos através de uma articulação entre a iniciativa privada, poder público municipal e associações de produtores. A elaboração de um projeto de desenvolvimento, envolvendo técnicas administrativas, financeiras, de planejamento da propriedade e produtivas, formando uma agenda de divulgação, palestras e cursos, através da EMATER e SENAR, para a qualificação da mão de obra dos atores locais seria importante. Desta forma o produtor estaria qualificando suas técnicas administrativas e produtivas, dando mais credibilidade e transparência aos resultados, passando confiança para seus parceiros e credores.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. G. N. DE. **A Importância da Metodologia Científica Através do Projeto de Pesquisa para a Construção da Monografia**. Folha de Rosto, v. 2, n. 1, p. 57-66, 30 jun. 2016.
- ARAÚJO, Aline Marques; ARAÚJO, Amanda Marques; MENDES, Lorena; PACHECO, Luana; MELO, Mayro César Ferreira. **Administração Rural: Análise de Fatores Internos e Externos que Afetam a Empresa Rural e as Estratégias Utilizadas para o Melhoramento do seu Processo Administrativo**. p. 25 UEG. Posse - GO, 2020.
- ARRUDA, L. **Administração e Economia Rural**. São Paulo: Instituto formação, 2013.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.
- BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. *Desafio Online, Campo Grande*, v. 2, n. 2, mai./ago. 2014.
- BRASIL. Lei 4504, **Estatuto Da Terra, Agricultura, Reforma Agrária**. Brasília-DF. 1964.
- BARRETO, J. **Introdução à Administração**. Salvador. 2017. p.16-17.
- BORGES, Marcio Silva et al. A Gestão do Empreendimento Rural: Um estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia a pequenos produtores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 141-156, 2015.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA) / [cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro](http://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro), consultado em 2022.
- CONTERATO, M. A; FILLIPI, E. E. **Teorias do Desenvolvimento**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- CORTES, Jariane Flores. **Gestão de capital de giro: a importância do acompanhamento constante dos resultados financeiros**. 2015. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/142127>.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisorial**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. – 5. ed. revista, atualizada e ampliada - São Paulo: Atlas, 2009.
- DE PAULA, G, B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados**. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HARWOOD, Joy; HEIFNER, Richard; COBLE, Keith; PERRY, Janet; SOMWARU Agapi. Managing Risk in Farming: concepts, research and analysis. **Agricultural Economics Report**, Washington D.C., U.S. Department of Agriculture, n. 774, mar. 1999.

LANDAU, E. C. et al. **Variação geográfica do tamanho dos módulos fiscais no Brasil**. Sete Lagoas: Embrapa Milho e Sorgo, 2012. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/77505/1/doc-146.pdf>. Acesso em: dia abr. 2022.

LOPES, J. **Gestão da qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**.p.36-37. Lisboa: Laureate international universities, 2014.

MARQUES, Flávia Charão. **Velhos conhecimentos, novos desenvolvimentos: transições no regime sociotécnico da agricultura: a produção de novidades entre agricultores produtores de plantas medicinais no sul do Brasil**. 2009.

MOREIRA, A.C. da S.S., MELO, J.F.M. de, CARVALHO, J.R.M. de. Gestão de custos em uma propriedade rural do ramo de Hortaliças. **Custos e Agronegócio online**. v. 12, n. 2, abr/jun. 2016.

NETO, M.; *et al.* **Uso De Veículo Aéreo Não Tripulado No Monitoramento Agrícola Em Lavouras De Arroz Na Cidade De Santa Vitória Do Palmar-Rs**. In: XLVI Congresso Brasileiro de Engenharia Agrícola, 2017, Maceió. Anais... Maceió: CONBEA, 2017. p. 1-5. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332972138>. Acesso em: 09 maio 2022.

NOVAIS, Dirlane. **Administração e Economia Rural**. Instituto de Formação, 2014. Acesso: <http://www.ifcursos.com.br/>

OLIVEIRA, Deyvison de Lima; OLIVEIRA, Gessy Dhein. **Contabilidade Rural**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo, 2002.

PORTO, Edson Marcos Viana; GONÇALVES, Valdeir Dias. **A empresa rural: agronegócio**. e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes Escola Técnica Aberta do Brasil. Montes Claros-MG, 2011.

PROCÓPIO, Adriana Maria / **A Utilização de Modelos Decisórios Contábeis pelo Pequeno e Médio Produtor Rural – Um Estudo na região de Ribeirão Preto**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. São Paulo : FEA/USP, 1997.

RODRIGUES, Aldenir Ortiz; BUSCH, Cleber Marcel; GARCIA, Edinio; TODA, William. **Contabilidade Rural**. 4. ed. São Paulo: Iob Sage, 2016.

SANTIN, Kátia Regina. **Processo de Gestão Feminino na Empresa Rural**. p. 65. UFFS, Chapecó, 2017.

SANTOS, E.H; PINTO, A.F.V. **Planejamento estratégico em uma empresa rural**. São Paulo. 2018. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20190426090711.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190426090711.pdf).

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta; revisão técnica de Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

THOMAS, J. A.; ROJO, C. A.; BRANDALISE, L. T. **Reorganização Financeira de uma Empresa rural familiar**. Rio de Janeiro: TAC, v. 5, n. 1, art. 1, p. 1-14, jan./jun. 2015.

WEISS, C. **Mensuração de custos e rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras do sul do Brasil**. Custos e agronegócio online, v. 11, n. 3, p. 280-297, jul/set. 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário aplicado para o levantamento de dados em pesquisa de campo.

Data e Propriedade: \_\_\_\_\_

1 Quantas pessoas vivem na propriedade, idade e grau de escolaridade?

\_\_\_\_\_

2 Quantos hectares tem a propriedade, própria, arrendada ou cedida?

\_\_\_\_\_

3 Que tipo de produção é explorada? \_\_\_\_\_

4 Qual o acesso a tecnologia, como telefone, internet, computador?

\_\_\_\_\_

5 Como comercializam seus produtos? Há algum registro/controlado? Qual?

\_\_\_\_\_

6 Qual o destino da produção? \_\_\_\_\_

7 Acessou algum recurso financeiro público ou privado, financiamentos em bancos, programa de governo, federal, estadual e/ou municipal, quais?

\_\_\_\_\_

8 Teve algum acompanhamento técnico no período? \_\_\_\_\_

9 Participaram de algum treinamento ou qualificação rural? Qual?

\_\_\_\_\_

10 Há uma assistência técnica na propriedade? \_\_\_\_\_

11 Participam de Associações ou Sindicatos? Quais? \_\_\_\_\_

12 Como organizam o financeiro da UPA? Há alguém responsável por essa parte? Quem? Por quê?

\_\_\_\_\_

13 Realizam algum controle da produção? Qual? De que forma? (planilha, software, celular, anotação em caderno)

\_\_\_\_\_

15 Quem realiza as compras e vendas da UPA? Como é feito?

\_\_\_\_\_

16 Como tomam as decisões na propriedade? \_\_\_\_\_

17 Com relação ao futuro da propriedade pretendem continuar nesta atividade? Há sucessores? Pensam sobre isso? \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E  
ESCLARECIDO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO.**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL – UFRGS**

**NOME:** \_\_\_\_\_

**RG/CPF:** \_\_\_\_\_

Este **Consentimento Informado** explica o Trabalho de Conclusão do Curso, Análise da gestão nas pequenas propriedades rurais, Segmento leiteiro, município de Santa Vitória do Palmar, para o qual você está sendo convidado a participar. Por favor, leia atentamente o texto abaixo e esclareça todas as suas dúvidas antes de assinar.

Aceito participar do **Trabalho de Conclusão de Curso** Análise da gestão nas pequenas propriedades rurais, Segmento leiteiro, município de Santa Vitória do Palmar – **do Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural – PLAGEDER**, que tem como objetivo analisar a gestão administrativa adotada pelos proprietários em pequenas unidades de produção agrícola (UPA) no âmbito do 1º Distrito – Santa Vitória, no município de Santa Vitória do Palmar.

A minha participação consiste na recepção do aluno Cristiano Teixeira Corrêa para a realização de entrevista.

Fui orientado de que as informações obtidas neste Trabalho de Conclusão serão arquivadas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS e que este projeto/pesquisa resultará em um **Trabalho de Conclusão de Curso** escrito pelo aluno. Para isso, ( ) **AUTORIZO** / ( ) **NÃO AUTORIZO** a minha identificação e a da propriedade para a publicação no TCC.

Declaro ter lido as informações acima e estou ciente dos procedimentos para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, estando de acordo.

**Assinatura** \_\_\_\_\_

Santa Vitória do Palmar , \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2022