

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA PECUÁRIA LEITEIRA: Um estudo de caso no Sítio Primavera

Julio Peruzzo Neto Guimarães¹

Ricardo Zamperetti²

RESUMO

Esta pesquisa consiste no estudo de uma propriedade rural de pequeno porte, com a atividade leiteira sendo a principal geradora de renda para os que ali trabalham. A propriedade onde esta pesquisa foi desenvolvida é composta por agricultores que há mais de duas décadas se dedicam à esta atividade. Encontrou-se a realidade, normalmente, vivenciada em pequenas propriedades deste mesmo ramo, ou seja, dificuldades enfrentadas na produtividade, gestão do negócio, consequência de uma cultura produtiva desatualizada e falta de administração na propriedade. O Objetivo deste estudo é elencar os fatores críticos de sucesso para esta organização, fazer uma análise de como vem sendo trabalhados no dia a dia da propriedade. Para o bom desenvolvimento deste estudo e a assertividade da pesquisa, enquadrados ao tema, os procedimentos metodológicos aplicados são de uma pesquisa baseada em dados qualitativos, que através do levantamento mostre a qualidade de determinados fatores na organização e o processamento dos mesmos, evidencie a necessidade de cada um para a organização, definindo então os fatores críticos de sucesso. Os dados descritos foram levantados através de estudo de caso, com observação sistêmica, entrevistas e debates com os gestores da propriedade. Portanto, encontrando através da pesquisa, os seguintes fatores críticos de sucesso: qualidade; manejo; tecnologia; sustentabilidade, juntamente com o desenvolvimento sustentável; custos; investimento; clientes e fornecedores e; planejamento. Este levantamento pode servir de norteador para o processo de planejamento, especificamente o estratégico, mostrando possíveis fatores-chave para o sucesso de determinado negócio, como lidar com eles, e, então, focar a estratégia de maneira mais assertiva. Com base nas análises apresentadas, sugestões e recomendações são apresentadas, para trabalhar não apenas à longo prazo, mas também, caso necessário, imediatamente ou quando oportuno, as correções eventuais possam ser realizadas, que os gargalos possam ser mitigados, melhorando os rumos na propriedade, justificando então, a importância deste trabalho para esta propriedade, que com este estudo tem em mãos, não apenas os pontos essenciais para o sucesso da propriedade, mas com base na pesquisa, todo um trabalho desenvolvido para a solução dos problemas da propriedade no menor espaço de tempo possível, além de medidas que possam garantir o sucesso esta empresa à longo prazo.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso; Planejamento estratégico; Atividade leiteira; Agricultura familiar.

ABSTRACT

This research consists on a study of a small rural landholding that has dairy framing as the main income generator for its workers. The property where this research was conducted is run

¹ Graduando em Administração da AJES – Faculdade do Vale do Juruena, Juína MT, julioperuzzo04@gmail.com

² Zamperetti, Ricardo, Professor Mestre em Administração da Faculdade do Vale do Juruena – AJES Email ricardo_zamperetti@hotmail.com

by farmers that have been dedicating themselves for this activity for over two decades. The reality found was the same usually experienced on small farms of this industry, which are difficulties on productivity and management, consequence of an outdated productivity culture and poor management of the property. The goal of this study is to identify the critical success factors for this organization, and to analyze how they have been applied on the farm's daily routine. In order to provide a good development and assertiveness to this research, suited to the theme, the methodological method applied was a research based on qualitative data, presenting the quality of certain factors on the organization and its processing, evidencing their importance for the organization, and defining the critical factors for success. The data were collected through a case study, with systemic observation, interviews and debates with the property managers. Therefore, this research identified the following critical factors for success: quality, management, technology, sustainability, along with sustainable development, costs, investment, clients, suppliers and planning. This survey may be used as a guide for the planning processes, specifically for the strategic part, pointing possible key-factors for a particular business success, how to deal with them, thus focusing its strategy for assertiveness. Based on the presented analysis, suggestions and recommendations were made, in order to implement, not only on long term, but if necessary, immediately or when appropriate, the needed corrections, so the bottlenecks can be mitigated, improving the business path, therefore justifying the importance of this work for the property, that has in this research not only the essential keys for this success, but a plan developed for the solution of its problems on a short term basis, besides measures that guarantee its success on long term basis.

Key Words: Critical success factors; Strategic Planning; Dairy farming; family agriculture.

INTRODUÇÃO

A atividade leiteira faz parte de uma das mais antigas culturas agropecuárias desenvolvidas em terras brasileiras. Porém, apesar de já ter sido uma das fomentadoras da economia do país, não se constata desenvolvimento suficiente da atividade, a ponto de fazer jus à importância para geração de renda no Brasil. Apenas em meados do fim do século XX é que medidas maiores foram tomadas a fim de desenvolver o setor leiteiro (GOMES, 2007; MAIA et al., 2013; VILELA et al., 2017). Apesar da pouca valorização, este setor apresenta grande demanda nacional, assim como mundial, em que a produção concentrada no país, apesar de ser a 5^a maior do mundo, muitas vezes não é capaz de suprir o consumo nacional. Além disso, a demanda mundial tem crescido e estudos apontam que a busca por este alimento tende a aumentar. Fator importante para a fomentação das indústrias deste setor no país, uma vez que, devido à alta pericibilidade do produto, exportá-lo *in natura* seria tarefa difícil, contribuindo para que o mesmo seja beneficiado ainda no Brasil, agregando valor ao produto e consequentemente à economia (IBGE, 2016).

O estado de Mato Grosso é detentor do maior rebanho bovino do Brasil, que conta com aproximadamente 30 milhões de cabeças de gado (SEAF-MT, 2016). Porém, se tratando da produção de leite do estado, cerca de 600 mil vacas são ordenhadas (IBGE, 2016). Mostrando o baixo foco da atividade leiteira no estado, que tem como principal atividade pecuária a criação de bovinos de corte. Mato Grosso ocupa o 10^o lugar no ranking dos estados que mais produzem leite no País, com uma produção média de 734 milhões de litros por ano (SEAF-MT, 2016). Grande parte da produção no estado vem de pequenos produtores, onde 51% do leite produzido é obtido de produtores com performances de até 50 litros por dia, e apenas 1,8% da produção estadual é obtida por grandes produtores, que extraem mais de 820 litros por dia (SEAF – MT, 2016).

A região de Juína, Mato Grosso, onde se aplica este trabalho, em grande maioria é composta por produtores familiares (SEAF-MT, 2016; FAMATO, 2011). Muitos se localizam em pequenas propriedades e tem na atividade leiteira uma forma de garantir o sustento, assim como da sua família. Esses produtores são carentes de informação para contribuir no seu desempenho, conseqüentemente não fazem gestão do negócio, a preocupação, como dito, se restringe a garantir o sustento da família (MAIA et al., 2013; VILELA et al., 2017). Estas questões contribuem para que o desenvolvimento e a valorização desta atividade fiquem estacionadas. Este estudo, portanto, com base no fornecimento de informações e conseqüentemente ferramentas aos produtores, busca também, ser fortalecedor da pecuária leiteira de pequeno porte, ajudando na gestão e produtividade desta propriedade pesquisada, assim como outras, caso oportuno, a ser não só uma atividade que sustenta os produtores, mas que passe a ser uma empresa que renda bons frutos.

Assim, este trabalho tem como base o desenvolvimento da gestão em uma propriedade leiteira. Entende-se que, para fazer uma boa gestão do negócio, é preciso identificar quais são as variáveis fundamentais para esta empresa. Essas identificações são aplicadas neste trabalho para identificar os fatores críticos de sucesso da propriedade pesquisada, tema deste trabalho. Questão que, apesar de se restringir à esta propriedade, pode servir como fundamentação para propriedades que tem características semelhantes. Este estudo busca utilizar estes fatores levantados como subsídios para a elaboração do planejamento estratégico nesta propriedade. O trabalho busca em diversos momentos responder a seguinte pergunta: Quais são os fatores críticos de sucesso para uma pequena propriedade na região de Juína-MT, que tem na pecuária leiteira a sua principal fonte de renda?

É válido destacar a afirmativa anterior de que, apesar a problematização não se limitar a propriedade pesquisada, os fatores críticos de sucesso levantados neste trabalho, são exclusivamente voltados a esta, haja vista que, cada empresa possui os seus fatores críticos de sucesso, e mesmo que uma empresa apresentar as mesmas características, não é garantia de que os fatores críticos de sucesso sejam os mesmos, ou seja, cada empresa tem seus fatores críticos de sucesso específicos, porém isto não significa que um mesmo fator não possa servir para mais de uma empresa. Podendo sim, ser base para levantamento em propriedades semelhantes. Ainda tratando de delimitação do estudo, este trabalho não utiliza as ferramentas administrativas as quais o mesmo cita, como o planejamento estratégico por exemplo, onde apesar deste trabalho gerar informações para ele, sendo um dos focos deste trabalho, o planejamento em si não é aplicado ou sequer elaborado; além de outras ferramentas levantadas e sugeridas no decorrer deste trabalho.

Então, o objetivo principal deste trabalho é levantar quais são os fatores críticos de sucesso da propriedade pesquisada. Analisando nesta que se identifica como uma propriedade rural de pequeno porte, caracterizada pela produção familiar, que tem a renda extraída da atividade leiteira, por meio de um estudo de caso. Como forma não só de garantir a sobrevivência dos produtores ali engajados, mas também sendo uma ferramenta para contribuir com o sucesso da atividade na propriedade. Os fatores críticos de sucesso levantados, tem como finalidade servir como norteador para um possível desenvolvimento do planejamento estratégico, algo que traria melhoria significativa na gestão do negócio, e aproximaria a propriedade do sucesso que a mesma busca.

Os objetivos específicos que esta pesquisa deseja atingir são:

- . Analisar o contexto organizacional que for possível na propriedade, tentando levantar o máximo de informações, tendo como foco a gestão da empresa e a produtividade da mesma;
- . Identificar e analisar quais são os fatores críticos de sucesso desta propriedade;
- . Sugerir e recomendar prévias atitudes do que deve ser feito em busca da melhoria do negócio, embasado nos fatores críticos de sucesso elencados;

. Utilizar os fatores críticos de sucesso, como embasamento para a elaboração do planejamento estratégico desta propriedade.

Assim como descrito por Pereira (2010), mesmo que empresas, ou até mesmo setores sejam semelhantes, cada um tem seus fatores críticos de sucesso específicos. Embasado nesta conceituação toda a pesquisa realizada se delimita especificamente a propriedade abordada, onde então, mesmo que os fatores sejam amplos, todos são confrontados a realidade da organização, assim como verificada a real importância de cada um para o sucesso da organização pesquisada, se não então devidamente justificados. Então, ressalta-se que toda a metodologia aplicada e toda pesquisa, vem de pontos específicos da propriedade pesquisada.

O presente trabalho se faz importante para esta propriedade e aos seus gestores, pois nota-se a carência que apresentam em termos de informação, uma vez que, não tem o auxílio necessário para que o seu negócio prospere, onde os mesmos sofrem pela falta de conhecimento de quais fatores precisam dominar para obter êxito em sua atividade, onde então acabam pagando, muitas vezes caro, por essa falta. Portanto este estudo vem como contribuição, de maneira em que verifica os fatores-chave desta propriedade, ou seja, os fatores críticos de sucesso, norteando os caminhos pelos quais a propriedade deve se desenvolver para que obtenha sucesso em seus negócios. Este estudo também vem a contribuir com a organização, instruindo-a à respeito do que a mesma tem de fazer em busca do êxito em cima dos fatores levantados. Além disso, os fatores levantados e as instruções passadas servem como embasamento para um processo de planejamento estratégico dentro desta propriedade, tendo como base nos fatores críticos de sucesso, atalhos a percorrer em busca do planejamento de longo prazo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A PECUÁRIA LEITEIRA

No cenário nacional, o leite faz parte dos produtos mais importantes da pecuária brasileira, tendo destaque e ficando a frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz, o mercado do leite e seus derivados, são grandes influentes no suprimento de alimentos, e além de ter destaque na geração de emprego e renda para a população, ele tem papel importante no crescimento do Produto Interno Bruto – PIB, o colocando a frente de outros importantes setores, como o siderúrgico e a indústria têxtil (VILELA, 2011).

A demanda por lácteos tem crescido mundialmente, supera até mesmo o crescimento da população, onde mudanças habituais de consumo, reestruturação financeira e aumento no poder aquisitivo, além das questões de bem-estar da população tem alavancado a demanda por produtos de que tem origem no leite em países emergentes. O envelhecimento da população, e os novos hábitos saudáveis também tem parcela no aumento da demanda (VILELA et al, 2017). Algo que se repete no Brasil, em que, apesar de ser o quinto maior produtor de leite mundial, o país apresenta déficit na balança comercial de leite industrializado (MAIA et al 2013).

1.2 Traços dos Produtores de Leite

O agricultor está se transformando em um empresário rural, alguém que não mais se preocupa apenas com a produção, busca a produtividade e a lucratividade. Ele vem se moldando como um administrador, mas que busca um aumento na produção com menos recursos empregados. As ferramentas tecnológicas trazem auxílio aos produtores, que precisa buscar informações para o seu processo de gestão, além da profissionalização dos seus equipamentos e maquinários, processos e aprimoramento em práticas de manejo, como o melhoramento genético, por exemplo (MARION e SEGATTI, 2005). E para que o homem do campo aprimore seus processos tecnológicos, assim como a gestão da propriedade, faz-se necessário a educação (KHAN e SILVA, 2005). Os fatores que afetam a evolução na

atividade leiteira são o desenvolvimento econômico, o nível de instrução e a capacidade de gestão do produtor (CAMPOS, 2015).

Para aprimorar o processo de gestão, é preciso que o produtor conheça os fatores que afetam a produção, para que então consiga alocar seus recursos da maneira mais viável possível. Porém os fatores organizacionais variam para cada estabelecimento, sendo dependente do nível tecnológico empregado e das circunstâncias momentâneas de cada propriedade. Os fatores influenciadores na produção leiteira são inúmeros, variam de ordem biológica, cultural, ambiental e socioeconômica, o peso dos fatores segue as mesmas características, variando de acordo com a particularidade momentânea de cada propriedade (MIRANDA; DINIZ; ANDREOLI, 2008).

1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico pode ser definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O planejamento estratégico é uma ferramenta que estrutura todo o direcionamento de uma empresa. Ferramenta esta que busca mitigar as incertezas de fatores incontroláveis. O planejamento estratégico deve ser uma responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores de uma organização, pois ele é uma atividade que necessita de grande responsabilidade das pessoas à frente do mesmo, nele são elaboradas as metas, e os caminhos seguidos estrategicamente para alcançar metas (OLIVEIRA, 2013). Corroborando com isto, Maximiliano (2006) afirma que o planejamento estratégico é caracterizado como tarefa executada pelo nível institucional da organização, sendo composto por decisões tomadas de forma sistêmica e deliberada, considerando fatores para afetar a empresa à longo prazo. Nele são elaborados processos estratégicos, seguindo as análises do ambiente externo e interno da organização (MAXIMILIANO, 2000).

1.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para Caralli (2004) os fatores críticos de sucesso são as áreas essenciais dentro de uma empresa, no qual o desempenho faz com que a organização cumpra sua missão. A relevância dada aos FCS (fatores críticos de sucesso), dentro de qualquer negócio, tem papel fundamental para que ela possa prosperar, baseando-se nas diretrizes, que alinha e norteia os caminhos para o sucesso. Paralelamente, Rockart (1979) avalia os fatores críticos de sucesso como um limitado e enxuto número de áreas organizacionais nas quais, caso a empresa tenha resultados satisfatórios, garantem que a empresa obtenha um desempenho de sucesso.

Os FCS são peculiares para cada empresa, pois há uma série de fatores que as diferenciam, isso se dá devido ao fato que cada organização possui uma identidade, e nela suas características particulares. Até empresas que atuam no mesmo ramo, mercado, possuem seus FCS diferentes, pois apesar de todas as semelhanças, o que é algo vital para o sucesso de uma determinada organização, para outra pode ser uma fator irrelevante, desprezível ou até mesmo inexistente. Os fatores FCS dentro de uma empresa também se alteram, pois variam dentro de uma organização com o passar do tempo, onde o considerado essencial para o sucesso hoje, talvez seja algo fútil no futuro e vice-versa (VALERIANO, 2001).

Pereira (2010), afirma que os FCS são as condições que a organização deve possuir para garantir a sobrevivência, porém não é ela quem vai definir diretamente, ela define com base no que manda o mercado, ou seja, ela vai ler as condições que o mercado passa, para então definir os seus fatores críticos de sucesso, fazendo com que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

1.7 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA ATIVIDADE LEITEIRA

1.7.1 Qualidade

Segundo Marshall Junior et al (2006), a gestão da qualidade significa muito mais que a qualidade intrínseca dos bens ou serviços, a qualidade hoje toma outro patamar e visa todo o contexto macro da existência humana. De modo mais amplo, a gestão da qualidade tem hoje o papel nas empresas de buscar a eficiência e a eficácia. A qualidade molda a maneira em que as empresas pensam e agem. A gestão da qualidade é um sistema de longo prazo que deve ser permanente, no qual deve sempre ter o objetivo de buscar a satisfação do cliente, não pode ser algo estagnado, deve seguir seus padrões, sempre buscando uma melhoria contínua de seus produtos e serviços (MEARS, 1993). Para Cerqueira Neto (1991), a gestão da qualidade em uma organização precisa da participação de todos os membros, para a melhoria contínua como objetivo comum, a satisfação total dos seus consumidores nos seguintes aspectos: qualidade intrínseca dos produtos, custo, atendimento, segurança e moral dos colaboradores.

1.7.2 Manejo

Quando o manejo de uma propriedade é bem trabalhado, o nível de bem-estar dos animais tende a aumentar. Para que as boas práticas de manejo sejam garantidas, a propriedade deve colocar a frente deste processo uma pessoa competente, dotada de experiência e treinamento, esta deve ter habilidade com o serviço desempenhado e ter conhecimento técnico à cerca do comportamento, manipulação, sanidade, biossegurança, necessidades fisiológica e bem-estar dos animais. Para que o bom manejo em uma propriedade seja garantido, ela deve ter um numero suficiente de pessoas para desenvolver estas tarefas. (OIE, 2014). De acordo com Carlotto, Filippi e Marcello (2011), o crescimento e melhoramento na produção de leite tem como um de seus pilares a melhoria no manejo da pecuária leiteira.

1.7.2.1 Alimentação

Primeiramente o alimento deve ser tratado como algo essencial para a vida de qualquer ser vivo. Quanto a este na produção de leite, caso o seu consumo seja inadequado, em composições erradas, trará uma perda na produção, além de prejudicar outras funções dos animais, como a reprodução e a saúde. A produção de uma vaca de leite em lactação irá baixar se ela não for alimentada corretamente durante vários dias, e caso diminua a produção, será quase impossível recuperar a produção anterior, assim como também uma bezerra que sofre dificuldade no processo de crescimento, terá a produção afetada quando adulta, portanto é essencial que os animais sejam alimentados corretamente durante toda a vida (BLAUW, HERTOOG, KOESLAG; 2008, p. 16).

De acordo com Weiss (1998), a alimentação do gado leiteiro deve ser precisa, os valores energéticos e as dietas são de grande importância devido à alta exigência de energia das vacas em lactação. As dietas que não suprem adequadamente as vacas de aporte energético reduz a produção de leite, além de causar perda de peso nos animais, prejudicam a reprodução e reduzem a imunidade, em contrapartida o excesso de energia, pode causar obesidade nos animais em lactação, trazendo pioras para a saúde, além de aumentar o consumo destes, o que conseqüentemente aumenta os custos com alimentação, diminuindo então, os índices de eficiência na produção de leite.

1.7.2.2 Genética

Para Vencovsky (1969), ao se estudar os padrões genéticos de um rebanho, além de verificar as variações genéticas dos animais, é muito importante que se vise a herdabilidade e as correlações genéticas, onde estão previsões sobre a eficiência destes animais, o que facilita

escolha da melhor estratégia de seleção a ser feita pelo produtor. De acordo com Morais et al. (1997) quando se estima os parâmetros genéticos de animais, se obtêm informações sobre seus aspectos hereditários, o que esclarece quais os melhores métodos de melhoramento a se aplicar no rebanho. Quando se entende dos valores genéticos dos animais, o processo de seleção torna-se mais assertivo, onde então fica mais fácil de identificar os animais que serão utilizados para a continuação do rebanho, buscando a melhoria genética, e quais não são convenientes para o rebanho e deverão ser descartados (TEODORO e VERNEQUE, 2000).

De acordo com Bertrand et al. (1985), nos programas de seleção dos rebanhos leiteiros, o principal foco é o aumento da produção, buscando geneticamente animais que detenham altos índices de performance neste quesito, uma vez que, quanto mais uma vaca produz, mais lucrativa ela é para a propriedade. Entretanto, Misztal et al (1992), ressalta que quando se seleciona animais observando apenas a produção de leite, o mérito de outras características fundamentais para um rebanho podem ser diminuídas. O que de acordo com Rogers e McDaniel (1989), pode afetar a saúde dos animais, onde então por consequência a longevidade do rebanho corre o risco de ser afetada, e algumas doenças, podem obrigar a propriedade a realizar descartes involuntários dos animais, com isso ao invés de aumentar a lucratividade, possivelmente resultará em perdas para o produtor.

1.7.2.3 Aspectos Sanitários

Dentre outros fatores importantes da produção de leite, a ordenha se destaca como uma atividade que requer cuidado e atenção, pois esta afeta diretamente na produção e na qualidade do leite. Além dos cuidados primordiais com a higiene nesta atividade, o preparo dos úberes também merece atenção. A quantidade e principalmente a qualidade do leite produzido são consequências também de fatores sanitários na produção, entende-se então que a ordenha dos animais deve ser vista como uma atividade que requer cuidados no trabalho geral de uma propriedade, haja vista que quando se fala em quantidade produzida e qualidade do produto, são considerados entre os principais fatores que vão determinar a remuneração da atividade (GONÇALVES, 2007). De acordo com esta ideia Blauw, Hertog e Koeslag (2008), apontam que o controle sanitário na exploração leiteira tem dentre seus principais motivos: a produção de um leite de boa qualidade, que seja limpo e facilite a conservação; poder prevenir e controlar a incidência de mastite no rebanho, doença que afeta a produção leiteira; e fornecer um produto de alto padrão de qualidade para o consumidor final.

Quando o manejo sanitário é bem trabalhado, a organização aumenta os seus ganhos na produtividade animal, pois aumenta o bem-estar dos animais, aumenta os índices de reprodução do rebanho e alavanca a produção em termos quantitativos e qualitativos (BRESSAN, 2000). O cumprimento dos padrões de higiene adequados é de grande relevância para as indústrias, mas principalmente para o produtor, uma vez que o preço do leite está atrelado na maioria das vezes com a qualidade, onde em muitos casos o leite de qualidade baixa tende até mesmo a ser recusado pelos compradores, pois a indústria segue o elo da cadeia, e sabe que o consumidor final busca produtos de qualidade, e se o leite que chegar à ele não for apropriado, não conseguirá atingir a qualidade nos seus produtos finais (BLAUW; HERTOOG; KOESLAG, 2008).

1.7.2.3.1 Controle da Mastite

A mastite também se caracteriza como uma doença complexa, que pode ser causa por uma série de fatores, onde as infecções podem ser causadas por mais de 135 tipos diferentes de microrganismos, e está propícia a se disseminar em todos os rebanhos leiteiros. A mastite é considerada um dos principais problemas para a atividade leiteira, tem potencial para causar prejuízos nas propriedades leiteiras de todo o mundo (BRESSAN, 2000).

Por ser uma doença de difícil controle e que repentinamente, deve-se trabalhar de maneira que busque a prevenção da mastite. Um ponto essencial para prevenir os casos de

mastite é o uso das boas práticas de manejo na propriedade. Quando os índices da doença se elevam, é sinal de que alguma ação de manejo dentro da propriedade esta sendo feita incorretamente, salvo nos casos de mastite ambiental, causas menos comuns, mas que podem afetar qualquer vaca em lactação, até mesmo as bem manejadas (EMBRAPA, 2003).

1.7.3 Tecnologia

Sobre tecnologia, Kruglianskas (1996) a conceitua como um conjunto de vários conhecimentos, estes são fundamentais para receber, produzir e distribuir produtos e serviços da melhor maneira possível. Longo (1984) apresenta uma versão parecida, que descreve a tecnologia em conhecimentos técnicos ou empíricos com a função de facilitar a produção e distribuição dos produtos ou serviços.

Segundo Schneider e Niederle (2010), os clientes tem se preocupado com os fatores tecnológicos para as propriedades rurais, indagando se as tecnologias e as políticas de desenvolvimento estão sendo empregadas corretamente, assim como se a apropriação dela está presente nos ambientes de produção e nas moradias dos produtores. Com isso surgem pesquisas tecnológicas voltadas para o cenário rural, buscando atender as necessidades específicas destas regiões e das pessoas que ali residem (ANDREATA e MIGUEL, 2009). Entretanto, a diversas variáveis que podem afetar o uso da tecnologia no campo. De acordo com Schneider e Niederle (2010) há uma grande diversidade de perfis de agricultores, que possuem práticas diferentes, e passam por realidades sociais diferentes, e todo este aspecto deve ser considerado ao associar a tecnologia ao produtor rural.

1.7.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

De acordo com Ferreira (2005), quando há uma sociedade sustentável, fatores a respeito de qualidade de vida, como saúde, longevidade, educação, ambiente, lazer, espírito comunitário, dentre outros, são os consideráveis para que o progresso seja medido, diferente das não sustentáveis, em que a relevância do progresso se dá por fatores relacionados ao consumo. Para ter uma sociedade sustentável, o primeiro passo é o comprometimento da sociedade em mudar alguns hábitos, um pilar dessa mudança deve ser a conscientização a cerca da preservação ambiental, haja vista que é a natureza a fornecedora das matérias que a sociedade necessita para a sobrevivência (BARBIERI et al., 2010).

Segundo Almeida (2009), a agricultura vem sendo construída sob uma ótica diferente, com ideias e abordagens diferentes, seguindo o discurso do desenvolvimento rural sustentável. Para garantir a sustentabilidade neste meio é necessário que cada sistema de produção busque, de acordo com suas características específicas (COSTA; BUENO, 2011). Para Melo e Cândido (2013), ainda é necessário expandir este fator, estudos voltados para a sustentabilidade rural, medindo as práticas desenvolvidas, e levando em primeiro lugar, a agricultura como base para o desenvolvimento sustentável.

1.7.5 Custos

De acordo com Barbosa et al. (2011, p. 22), “o custo, por definição, é aplicação de recursos no processo de criação de um produto, serviço ou resultado específico. São os valores medidos em dinheiro, estimados, orçados, comprometidos e desembolsados”. De acordo com Carneiro et al. (2006), os custos são os recursos aplicados para a transformação dos ativos, eles se encontram nos gastos com bens ou serviços que são utilizados para a produção de novos bens ou serviços. Ele é fator presente na vida de todo indivíduo, do nascimento até a morte, tudo que é consumido ou utilizado, tem um custo (DUTRA, 1986).

Oliveira (2009) fala sobre a introdução da metodologia de custos no agronegócio, destacando sobre as diversas mudanças sofridas no setor, que antes baseava-se na agricultura de subsistência, com a utilização de técnicas primárias, em que com a expansão e especialização passou a necessitar de vários insumos para aumentar a produtividade, além de

dependem de vários recursos após a produção para a estocagem dos produtos, venda, dentre outros. Marion (1996), afirma que para o produtor é imprescindível estar informado em relação aos custos da atividade. Saber o custo real de uma cabeça de gado, de um lote ou até mesmo de todo o rebanho constantemente, é importante para que o produtor saiba quais os preços de venda praticar, se o preço que o mercado está praticando compensa ou é apropriado aguardar um próximo momento para a venda ou se os custos para mantê-los até esta oportunidade não compensaram a espera, dentre outras informações úteis para que o produtor possa tomar a melhor decisão no negócio, e no controle de custos da empresa.

1.7.6 Investimento

O investimento sempre tem presente a incerteza do retorno, assim as possibilidades de um investimento não trazer o retorno planejado é algo real, que deve ser lembrado pelo investidor (SOUZA, 2014). De acordo com Souza e Clemente (2004), investir é algo muito complexo, uma vez que, há uma grande diversidade de fatores que podem afetar os investimentos, onde então, o contexto que foi planejado no momento que foi planejado sofre impacto, e os retornos previstos podem variar, tanto positivamente, quanto negativamente. Porém o autor lembra que quanto maior for o grau de instrução do investidor, menor será o risco em que ele estará sujeito. Uma boa maneira para a mitigação dos riscos é a análise de viabilidade do investimento (CASAROTTO FILHO; KOPITTKE, 2000).

De acordo com Bressan e Vilela (2003), os baixos índices de produtividade leiteira encontrados nas propriedades brasileiras, são consequência do investimento insuficiente em recursos tecnológicos, socioambientais e institucionais, causando no sistema de produção, gargalos que impedem uma maior produtividade, uma vez que com a falta de investimento nos fatores importantes, é comum encontrar animais com baixo padrão genético, manejo nutricional e sanitário insatisfatórios, além de problemas com mão de obra.

1.7.7 Clientes e Fornecedores

Os clientes e fornecedores, assim como os concorrentes, são fundamentais para a competitividade das organizações. A boa gestão e o bom relacionamento como estes dois primeiros, são geradores de vantagem competitiva (SLACK, 2002). Uma boa parceira com clientes e fornecedores, não se limita apenas a fornecer bons produtos e serviços, mas também agir sinergicamente com as partes, personalizando as relações, a fim de obter e gerar melhores produtos e serviços (ALVAREZ e QUEIROZ, 2003). Os clientes e fornecedores devem ser trabalhados com a mesma preocupação pela empresa, otimizando então, a cadeia de valor do produto (PORTER, 1989).

Se tratando de clientes, atualmente, vem exigindo constantemente desempenhos elevados em termos de qualidade, agilidade flexibilidade e confiabilidade de seus fornecedores, na maioria dos mercados existentes (CHRISTOPHER, 1999). Já os fornecedores estão tendo o mesmo peso na cadeia do produto, onde então as empresas devem aproximar estes de suas empresas, buscando melhoria na qualidade dos processos de fornecimento. Portanto os fornecedores devem estar interligados diretamente na qualidade do produto ou serviço prestado ao cliente. Sendo este considerado um fator decisivo para a competitividade de uma organização (RAGATZ et al., 1997).

2 METODOLOGIA

Em linhas gerais, com o intuito de apurar com maior precisão as áreas chave que compunham a propriedade, este trabalho buscou, dentro da metodologia definida, estudar a fundo a rotina da propriedade, assim como os resultados obtidos com a atividade. O estudo de caso utilizou-se de alguns dados presentes, como resultados da quantidade de leite produzida, suplementação fornecida ao rebanho, dentre outros, observações e constatações foram feitas por meio de análise da propriedade e, além disso, houve conversas frequentes com os

produtores que ali residem, em busca de uma maior e mais apurada extração de informações. O levantamento na empresa buscou abordar as mais diversas variáveis, em busca de levantar fatores críticos de sucesso, que implicam essencialmente nos resultados do negócio.

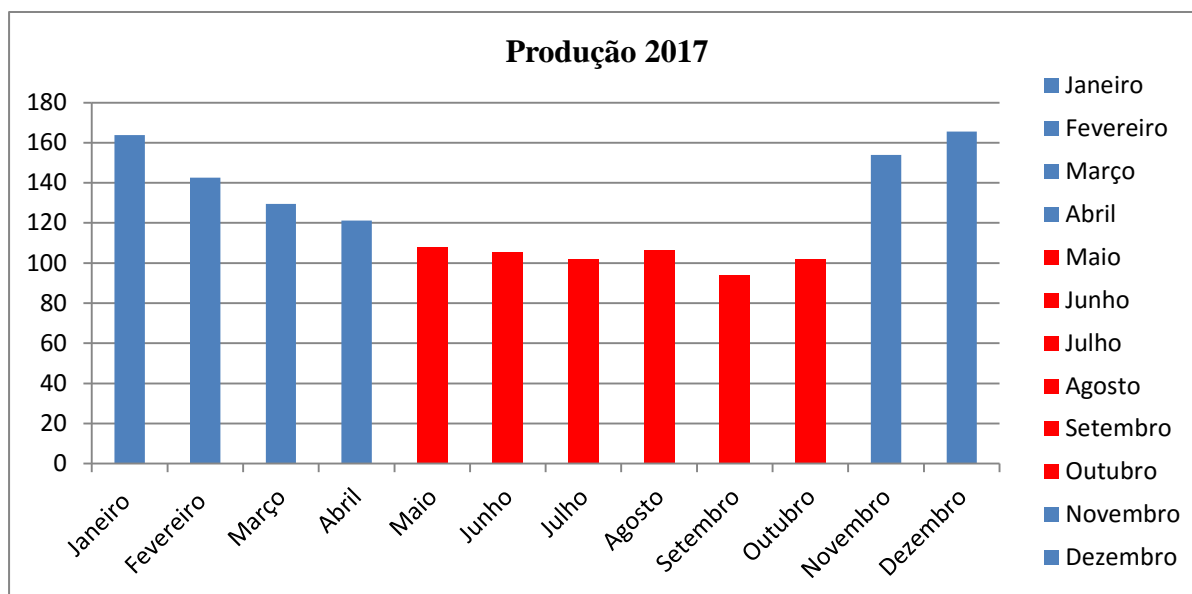
3 HISTÓRICO DO LOCAL DA PESQUISA

O sítio primavera está localizado na zona rural de Juína- MT, há exatamente 15 Km do perímetro urbano da cidade. A propriedade já se dedicou à diversas atividades produtivas, onde dentre elas se destacam o plantio de frutas, legumes e verduras, que eram vendidos na feira da cidade, o plantio de café, além da pecuária de corte e principalmente a de leite. Mas desde o início da década passada, passou a concentrar os seus esforços na pecuária, finalizando as lavouras de café e outros produtos, formando a área em pastagem. Com a aquisição de outra propriedade próxima ao sítio, o rebanho de corte foi remanejado para esta nova propriedade, e desde então o Sítio Primavera volta seus esforços apenas a pecuária leiteira.

3.1 LEVANTAMENTO

Quanto a produtividade da empresa, os índices de produção do período de janeiro de 2017 à agosto de 2018, foram levantados, índices presentes nos registros diários que os produtores fazem da quantidade de leite produzido. O Gráfico 1, exposto abaixo, mostra a variação de produção no ano de 2017.

Gráfico 1 - Produção de leite do Sítio Primavera em 2017



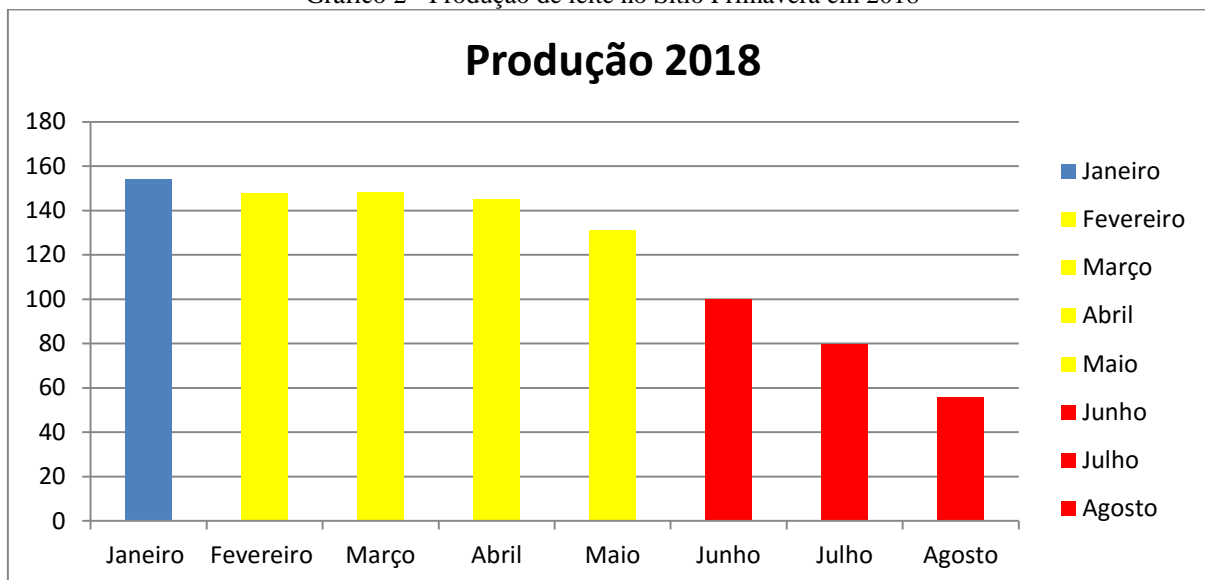
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Este gráfico aponta claramente o quanto a produção tende a variar de acordo com a escassez de chuvas.

Uma questão importante também a se destacar é que, mesmo em períodos chuvosos, onde a produção é maior, o índice de produção por animal é algo muito aquém de um rebanho com boa produção. De acordo com o que os produtores relataram, durante todo esse período estima-se que em média 30 animais são ordenhados, tendo de acordo com eles, baixa variação. Fazendo a média de produção de 2017 constata-se que: fazendo a média de produção anual, 125 litros diários, por animal, isso gera uma média de 4,15 litros. Algo que se assemelha aos índices nacionais levantados pelo IBGE (2016), mas que não deve ser nenhum motivo de orgulho, pois para quem dedica seus esforços à esta atividade, é necessário que os índices sejam melhores.

Quando falta pasto, a alimentação deve ser reposta de alguma forma, no ano de 2018 a propriedade se antecipou a estiagem e no dia 07 de Fevereiro começou a suprir as vacas com alimentação denominada de “proteínado”, ração propícia para o aumento de leite. Por motivos logísticos e de custos, a suplementação dos animais com este produto foi cessada no dia 17 de maio, o gráfico 2, demonstra como foram os resultados atingidos até o momento.

Gráfico 2 - Produção de leite no Sítio Primavera em 2018



Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor, 2018

Este gráfico evidencia que houve erro no planejamento nutricional dos animais, uma vez que a suplementação se iniciou ainda em um período chuvoso, e que quando acabaram as chuvas, o suplemento também já estava no fim, e com a não continuidade da suplementação alimentar, a queda dos índices foi inevitável.

O gráfico abaixo demonstra a variação de produção que ocorreram no período de 2017 até o mês de agosto de 2018. O destaque demonstrado neste gráfico é matéria para a análise da diferença de produção entre os dois períodos, algo que em circunstâncias normais, não teriam de ter esta variação, haja vista que, por se tratar de fatores climáticos, os períodos apresentaram pouca diferença.

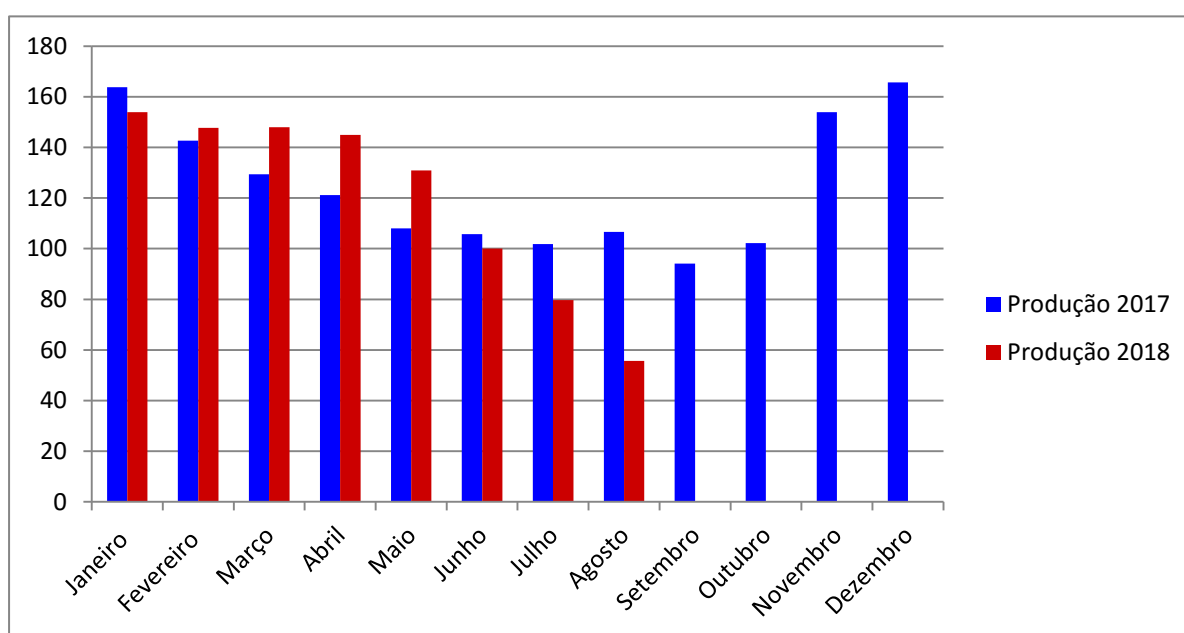


Gráfico 3 - Comparação entre a produção de leite nos anos de 2017 e 2018 no Sítio Primavera

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

No Gráfico 3, ao analisar a produção dos dois períodos, mostra que a suplementação do rebanho fez com que no período de consumo a produção fosse elevada, onde no ano de 2017 apresenta queda proporcional já nos períodos chuvosos, o ano de 2018 mostra que a produção sofreu pouca variação de consumo, no período em que foi suplementada, mostrando que a alta produção foi constante. Porém, ao término da suplementação e coincidindo com o período de estiagem, os índices dos animais no ano de 2018 despencaram, aparentemente, os animais sentiram mais que no ano anterior em que não houve a mesma suplementação. Quando o gado é bem alimentado, ele corresponde na produção, mostra também que o erro na aplicação da suplementação e a falta de planejamento fez com que um ano que tinha potencial para ser produtivo, acabou sendo afetado, apresentando índices piores do que nos anos sem o investimento na alimentação.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

3.2.1 Qualidade

Na empresa, o produto final pode ser considerado um produto com qualidade, já que atende a todas as exigências estabelecidas, sendo raros os casos de inconformidades nos produtos estabelecidos. Entretanto no que se refere a outras variáveis da atividade, encontra-se diversos focos de falta de qualidade. O manejo genético e nutricional dos animais é carente de qualidade aplicada, onde a produtividade é altamente afetada; no que diz respeito aos aspectos sanitários, especificamente nas instalações, falta qualidade para atender as exigências, o que pode eventualmente trazer danos à qualidade do produto; a quase inexistente tecnologia empregada, em termos de processos, também é desprovida de qualidade, o que reduz a eficiência da produção, torna maiores e mais desgastante os processos; assim como todo o processo administrativo sofre pela baixa qualidade empregada, considerando a gestão dos custos das políticas de investimento, comercialização, dentre outros.

Mas é válido ressaltar que a qualidade não é elencada como um fator crítico de sucesso pelas faltas de qualidade descrita em vários pontos. A qualidade, para esta empresa é um fator fundamental para o seu sucesso, não só nos pontos falhos, mas no âmbito geral da propriedade. Afirma-se então que se esta empresa não aplicar a qualidade em todos os setores da atividade, está então fadada ao fracasso. Deve-se entender melhor os exemplos, que mostram onde a empresa possui baixa qualidade, do contrário tem como consequência resultados vexatórios, alarmantes para o sucesso ou fracasso do negócio.

3.2.2 Manejo

A baixa produção apresentada pelo rebanho passa diretamente por erros nas práticas de manejo. Na atividade leiteira este fator deve ser planejado, principalmente em busca da mitigação da queda de produção de leite nos períodos não chuvosos, que diminui a oferta de nutrientes aos rebanhos, nutrientes presentes naturalmente nas pastagens. O produtor sabe que este é um período complicado para os animais, e se tratando de gado leiteiro os danos sofridos neste período são irreversíveis, onde em casos extremos, dependendo dos danos sofridos pelos animais, a produção tende a cair tanto, que há casos onde se torna inviável a atividade neste período.

3.2.2.1 Alimentação

O primeiro fator verificado foi a baixa qualidade das pastagens, na qual apresenta pastos com vegetação pouco desenvolvida. Muito se dá por conta do tempo em que os mesmos não são reformados, e uma cultura agrícola que não sofre recargas periódicas de

novos nutrientes tendem a deixar de se desenvolver, e isto é uma realidade na propriedade, as pastagens são baixas, não geram grandes folhas e quando a escassez de chuva vem a toma, e as pastagens secam, as folhas secas que iriam manter o gado não estão presentes, pois não se desenvolveram nos períodos chuvosos, pela falta de nutrientes no solo. Os impactos sofridos nos animais são maiores que o previsto em condições normais. Técnicas de manejo, como rotação de pastagem e reforma dos pastos, são necessárias para contornar a atual situação.

Com a escassez de pastagem, a manutenção nutricional dos animais deixa de ser um fator de aumento de produção e passa a ser questão de sobrevivência do rebanho. A suplementação se dá por meio de minerais, rações e concentrados a base de grãos, compostos químicos dentre outros, cada ingrediente composto nestas suplementações são específicos para determinados rebanhos e determinados resultados, como uma ração para engorda ou para aumento de leite por exemplo. Desta forma, o produtor deve ter ciência de qual é o foco e quais resultados pretende alcançar, outro ponto crítico no manejo nutricional e passa consequentemente por outra área falha desta organização, que será abordada posteriormente: a gestão financeira.

Os produtores não sabem ao certo até onde podem investir e isso traz medo nos momentos de desembolsar recursos, optando na maioria das vezes pela precaução, acabam não investindo na melhoria nutricional do rebanho, com receio de prejuízos, apenas em casos extremos alocam recursos na compra de rações ou outros alimentos adicionais. Isso se deve também ao fato de não estimar os retornos que possam ter em termos de produtividade, visto que nesta época o preço do leite historicamente aumenta, devido à queda na oferta do produto, possivelmente o investimento neste caso seria algo viável. Este fator se remete às particularidades do pequeno produtor, conforme relatado, que sofre pela falta de conhecimento, algo presente na realidade desta propriedade.

3.2.2.2 Genética

Tentando reduzir os custos com a compra de matrizes leiteiras, a propriedade opta por produzir suas próprias vacas, cruzando as vacas presentes no rebanho com touros de raças, na qual eles entendem que podem gerar boas matrizes. Apesar de ser o mais comum em pequenas propriedades leiteiras, esta é uma tarefa complicada, e para que obtenha ou chegue o mais perto de obter sucesso, é necessária a ajuda de uma pessoa especializada em cruzamentos genéticos, para que possa aliar as particularidades da propriedade com a raça que mais se aproxime de um ideal. Porém, isto não é feito, e a escolha das raças que os mesmos implantam na propriedade é basicamente feita de maneira empírica, muitas vezes baseando-se em conversas com outros produtores que afirmam que determinada raça deu certo em seu rebanho. Nesses experimentos feitos, há casos em que os resultados se aproximam do considerado como satisfatório, porém é visto que na grande maioria, resulta em animais detentores de baixos índices de produção.

Por se tratar de uma pequena propriedade, toda a renda acrescida é fundamental, com isto a propriedade depende da renda obtida pela venda de bezerros, normalmente os machos, mas também algumas fêmeas que não serão aproveitadas. Contudo a empresa também avalia esta questão no momento de determinar a raça que vai aplicar no seu rebanho, o que de certa forma desvia o foco da atividade principal, que é a produção de leite. É algo muito difícil obter de uma mesma raça, descendentes bons de leite, e que ao mesmo tempo sejam bons de carcaça, sendo bem avaliado pelos compradores, o desvio de foco, e essa busca por um meio termo, tem gerado impacto negativo na propriedade, tanto na produção de animais fracos na produção de leite, quanto mal desenvolvidos em índices corporais, que não contribui para obter uma boa renda na venda.

3.2.2.3 Aspectos Sanitários

Este fator também é questão de produtividade, pois quanto mais leite sem contaminação a empresa produzir e manter, menor será a perda. O leite produzido é armazenado em um resfriador, com capacidade para 1.000 litros, onde a produção é recolhida pelo caminhão do laticínio em torno de duas vezes por semana. Então se em um desses dias, o cuidado com a sanidade do leite não foi respeitado, e por algum descuido houve contaminação, possivelmente todo o lote armazenado tem que ser descartado, causando prejuízo para empresa, além de todo o esforço, de alguns dias de trabalho jogados fora.

Mas o fato de estar bem nesta questão não significa que este não seja um fator crítico de sucesso. Pois se não ocorrem casos de contaminação ou má qualidade do produto é porque o devido cuidado vem sendo tomado. Outro fator a ser relevado é que a melhoria deve ser contínua, e que mesmo que não ocorram inconformidades com o produto, algumas alterações ainda devem ser feitas, para que evite perdas futuras.

3.2.2.3.1 Controle da Mastite

A mastite é uma doença bem controlada na propriedade, pois de acordo com o que foi levantado quase não há indícios de animais em lactação que apresentem infecções em seus úberes, e quando há logo é constatado e o animal é retirado das demais vacas em lactação para evitar contaminação do leite e buscar a solução para a doença. O que foi relatado que acontece de pior em casos como este é que em alguns casos mais graves, algumas vacas perdem aquele teto que ficou infeccionado, o que diminui a produção daquele animal, e em alguns casos inviabiliza a permanência deste no rebanho. Porém não houve percas até o momento por contaminação ou relatos de diminuição da qualidade do leite constatados por conta da mastite.

3.2.3 Tecnologia

Na propriedade estudada, a tecnologia empregada ainda deixa a desejar, a falta de domínio sobre ela, que é característica de muitos dos pequenos produtores, faz com que a empresa perca alguns dos benefícios trazidos pela tecnologia. A questão também que se aborda, como justificativa ao não emprego da tecnologia em muitos casos, diz respeito aos custos obtidos para inclusão de ferramentas tecnológicas na propriedade.

O emprego da tecnologia nesta propriedade é um fator crítico de sucesso, pois mesmo que seja uma realidade pouco existente no cotidiano, e que não tenha afetado negativamente nos resultados até o momento, é de suma importância a utilização da mesma para o avanço da atividade, ou seja, esta não é uma questão de perda, mas de não aproveitar oportunidades de melhoria trazidos pela tecnologia.

3.2.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Nesta propriedade, até certo tempo, essa também era uma realidade, onde no entorno dessas nascentes e rios encontrava-se uma área totalmente aberta, havia apenas algumas grandes árvores por perto, o que trouxe consequências. Em determinado período onde as chuvas foram reduzidas e o período de seca foi postergado, a propriedade correu sério risco de perder o fluxo natural dos rios que a cortavam. Pois a falta de mata no entorno dos rios, causaram assoreamento, e se pensar que isto já vinha de outras propriedades que também não preservavam as matas ciliares, abaixou de maneira preocupante o nível do principal rio.

É possível imaginar o impacto não só ambiental, mas também econômico que esta propriedade sofreria. Onde com a escassez de água em seu curso natural, os produtores teriam de buscar alternativas para hidratar o seu rebanho, algo que sem sombra de dúvida, teria um custo elevado para a propriedade, e ambientalmente falando, os impactos poderiam ser irreversíveis. Hoje, a preservação deste local pelos produtores, mesmo em pouco tempo de preservação, a recuperação já tem surtido efeitos positivos.

3.2.5 Custos

Na propriedade onde se aplica esta pesquisa, a gestão dos custos é justamente a mesma que se encontra na maioria, praticamente não existe, assim toda avaliação dos resultados e por consequência as tomadas de decisão sejam baseadas no modo empírico, muito se houve em “parece que melhorou” ou “parece que piorou”, mas o que de fato ocorreu e em que agravante ocorreu, não está presente nas informações contidas sobre a atividade. É válido dizer que não fazer a gestão dos custos, não significa que o desempenho da empresa em questões financeiras vá mal, porém é um risco grande de tomar decisões incorretas, e perder oportunidades por não saber ao certo qual a sua realidade, em outras palavras, é como “dar um tiro no escuro”.

Então, uma propriedade rural deve por mais simples que seja, buscar ter o mínimo de controle dos seus custos, este é um fator crítico para o sucesso da atividade, assim como para o desta empresa, haja vista que, pela falta de gestão dos custos, fica claro o pouco controle que os produtores tem a respeito da real situação da propriedade, e fica difícil avaliar o que de fato vem dando certo e o que vem dando errado na atividade leiteira desta. Com o controle em dia, poderia ser mais fácil mensurar, por exemplo: se a atual situação em que ela se encontra vem sendo viável, assim como detectar oportunidades de melhoria.

3.2.6 Investimento

Na propriedade estudada, identifica-se que esta questão é um grande problema. Toda hipótese de investimento que é levantada, é vista com grande cautela, primeiramente porque os produtores tem aversão à dívidas, e buscam trabalhar sem a necessidade do recurso de terceiros. Para ser mais exato, conforme relatado, diretamente para esta atividade jamais foi demandado qualquer financiamento ou qualquer recurso de terceiros que possa ser adquirido, sempre que se fez um investimento neste setor foi com a totalidade de recursos próprios. Isso até certo ponto é bom, mas nem sempre este realmente o caminho a seguir. É lógico que se depende de recursos próprios, a tranquilidade e estabilidade de fato são maiores, mas o receio em investir e a ideia de só gastar o que tem em mãos podem ser fatores que contribuem com a estagnação do negócio.

Investimentos, mesmo que sejam altos podem ser viáveis ao negócio, lembrando que o retorno que deve ser considerado no momento em que se estuda um investimento nesta área, pode nem sempre ser financeiro, mas também deve considerar fatores como praticidade, qualidade de vida dos produtores, dentre outros. Desta forma, visando a necessidade de investimentos que esta propriedade necessita, o controle financeiro que a mesma precisa ter para avaliar melhor tais investimentos, juntamente com uma adequação cultural dos produtores, tornam esse um dos fatores críticos de sucesso neste trabalho.

3.2.7 Clientes e Fornecedores

Os clientes e fornecedores são fatores fundamentais para esta organização devido aos preços praticados, tanto em questão dos insumos que são adquiridos, quanto ao preço do leite vendido aos laticínios. Até mesmo pela característica regional deste setor, que é comporta por muitos produtores de pequeno porte, é que se desenha a atual realidade neste fator. Quando o produtor vai comprar os seus insumos, se depara com oligopólios. Pois o comércio de insumos na cidade é composto por poucas empresas, se comparado com a quantidade demandada, então, devido à baixa concorrência, os preços praticados pelos vendedores são considerados altos, onde então o pequeno produtor não vê alternativa que não seja comprar os produtos a preço elevado, uma saída poderia ser comprar feitas pela internet, de grandes atacados, mas os custos logísticos para esta região inviabilizam este modelo de compra. Entretanto, é um comércio que vem em crescimento, e com a chegada de atacados na cidade, a tendência é de que esta questão comece a melhorar para o produtor.

3.2.8 Planejamento

O planejamento talvez seja um dos fatores mais importantes, entre todos os que foram levantados neste trabalho, assim como é uma das principais funções administrativas em uma empresa. Todos os fatores críticos de sucesso que foram levantados, antes de qualquer aplicação, fala-se em ter que planejá-lo, para que os índices de assertividade sejam maiores. Toda empresa que tem o desejo de prosperar no futuro precisa se planejar.

O planejamento na propriedade estudada é algo que pouco se trabalha, e quando se planeja algo, é totalmente na base da informalidade, utilizando perspectivas empíricas ou não fundamentadas e imaginando situações hipotéticas em um cenário futuro. Por isso, é mais que necessário que a organização comece a planejar sua atuação, analisando a fundo a realidade, traçando os rumos que deseja tomar e em qual situação deseja chegar. Mas introduzir esta questão dentro da organização imediatamente é algo complicado, a cultura deve ser adaptada, além de que, este fator envolve a necessidade de uma pessoa credenciada, pois fazer o planejamento sem a devida qualidade pode induzir mais ao erro, sendo então, mais prejudicial do que se não tivesse feito.

4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O manejo da propriedade deve ser melhor trabalhado, principalmente com o intuito de aumentar a longevidade das pastagens, recomenda-se que os produtores busquem informações sobre técnicas de manejo para auxiliar neste fator, como a rotação de pastagens dentre outros.

Deve haver planejamento ainda no período chuvoso, para decidir a melhor forma de aplicá-lo, recomenda-se que a propriedade procure um Zootecnista ou pessoa especializada na área deparar uma consultoria nesta questão;

É recomendado que a propriedade faça uma avaliação do desempenho das vacas leiteiras do rebanho, os animais que não apresentam bons resultados devem ser comercializados, para renovar o seu plantel e aumentar a produtividade. Para isso, provavelmente, é necessário buscar animais com bons índices em outros planteis. Para escolher bons animais é válido ressaltar que deve-se avaliar diversas variáveis, não se basear apenas nos índices de produção ou raça. Mas também avaliar a capacidade de adaptação aos fatores climáticos, ou seja, rusticidade, além de outros fatores relevantes que possam surgir. Para a melhor escolha, recomenda-se a consulta a um profissional especializado nesta questão.

Quanto aos aspectos sanitários, é necessário que o trabalho de prevenção à inconformidade e doenças, que deu certo, continue a ser feito. Recomenda-se que, para aumentar o grau de segurança, algumas adequações no barracão de ordenha sejam feitas, como concretar a estrutura do piso, que hoje é de terra, a fim de evitar o acúmulo de dejetos dos animais ou outras sujeiras. Para a limpeza do local, recomenda-se que seja feito um encanamento, levando água até o local.

Não só a gestão dos custos, mas a gestão financeira deve ser implantada o mais rápido possível. A empresa tem de ter controle das finanças para fazer uma gestão saudável e melhorar a tomada de decisão, com a gestão dos custos em prática, a empresa pode verificar quais são os seus pontos negativos e fazer a correção o quanto antes. Recomenda-se o auxílio de um profissional, pelo menos à curto prazo, para conseguir, pelo menos, iniciar imediatamente as questões básicas deste setor.

É recomendado que a empresa utilize estratégias de união entre os produtores, para aumentar o poder de barganha, tanto frente aos clientes, quanto aos seus fornecedores. É viável que estude a viabilidade de trabalhar com a cooperativa de produtores de leite, presente na cidade ou formar cooperativas/associações de produtores, buscando o fortalecimento da atividade na região, aumentando o poder de compra e venda, trazendo maiores lucros à propriedade.

Ou seja, é necessário planejamento, sendo com estudos de viabilidade, dentre outros. A própria finalidade de levantar os fatores críticos de sucesso, serve de base para que a empresa possa se planejar de maneira mais assertiva. Recomenda-se a empresa elabore um plano de gestão, faça o planejamento estratégico, a fim de melhorar a tomada de decisão e os rumos deste negócio, de maneira que sejam diferentes no futuro e torne-se uma fonte de renda para estes produtores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar os fatores críticos de sucesso que compunham o Sítio Primavera, sendo mais específico, da pecuária leiteira desta propriedade, a principal atividade exercida e fonte de renda dos produtores que ali residem. Foi identificado que, apesar de todo o trabalho árduo para obter renda neste negócio, há algum tempo os resultados obtidos não são positivos. Foi necessário todo um trabalho de levantamento nesta propriedade para identificar quais os fatores essenciais para o sucesso da atividade, onde deve se concentrar os esforços para buscar melhores resultados. Com a ajuda da bibliografia pesquisada, juntamente com a metodologia empregada, este trabalho identificou oito fatores de sucesso críticos desta propriedade, alguns desmembrados em variáveis que são tão importante isoladamente como os próprios fatores elencados para o sucesso do negócio.

Após o levantamento destes fatores, verifica-se que em muitos desses fatores críticos estão os gargalos desta propriedade, seja nos aspectos de manejo, falta de gestão, dentre outros. E, ao confrontar a bibliografia pesquisada entende-se que grande parte das dificuldades, é a mesma enfrentada por outras propriedades semelhantes. Onde o pequeno produtor rural sofre pela falta de gestão do negócio e tem sua produção ineficiente, dentre outros aspectos. Mesmo que cada empresa tenha seus fatores críticos de sucesso particulares, as causas e, talvez, até os fatores podem se assemelhar muito com modelos de propriedades parecidos, onde na região, por exemplo, verificam-se muitas. Entende-se, então, que a necessidade de administrar os negócios de uma propriedade já fazem parte da realidade, e que os produtores rurais, devem o quanto antes ser detentores deste conhecimento e deixar de ver a pequena propriedade como o local onde tiram o sustento e passar a entendê-la como empresa.

Apenas o levantamento dos fatores críticos de sucesso ainda não resolvem os problemas da organização, assim deve utilizá-los como norteadores para tomar medidas corretivas e, principalmente, para se planejar. Fator que motivou à intenção deste trabalho, levantá-los, para dar suporte ao planejamento de longo prazo. Com estes norteadores, os próprios produtores podem fazer pequenos planejamentos, para resolver de curto à médio prazo, ou para mostrar o que deve continuar sendo feito. Para facilitar um pouco mais a gestão desses produtores, juntamente com o levantamento, este trabalho apresentou sugestões e recomendações para os produtores adequar na propriedade com o intuito de reduzir ou eliminar os problemas enfrentados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. da S.; ROCHA, D. de P. Lucratividade da agricultura. **Revista de Política Agrícola**, ano 21, n. 2, p. 45-63, abr./jun. 2012.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 50, n. 2, p. 146 - 154, 2010.
- BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, v. 1, n: 4. P. 111, 2008.

BERTRAND, J.A.; BERGER, P.J.; FREEMAN, A.E. et al. Profitability in daughters of high versus average Holstein sires selected for milk yield of daughters. **Journal of Dairy Science**, v.68, p.2287-2294, 1985.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Rev. Contab. Financ.** vol.12 no.26, São Paulo, May/Aug. 2001.

BLAUW, Hans; HERTOOG, Gijns den; KOESLAG, Johan. Criação de gado leiteiro: Obtendo mais leite através dum melhor manejo. **Agrodok 14**. ed. 1. Fundação Agromisa e CTA. Wegenigen, 2008.

BRESSAN, M. ed. **Práticas de manejo sanitário em bovinos de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite Área de Comunicação Empresarial, 2000. 65 p.

CAMPOS, Aloísio Torres. Sistemas de produção, instalações. Agronegócio do leite. Agência de informação Embrapa. 2015. Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_153_21720039244.html>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CARALLI, R. **The Critical Success Factor Method**: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010). Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

CARLOTTO, I.; FILIPPI, A. J.; MARCELLO, E. I. Estudo de viabilidade da produção de leite em uma propriedade familiar rural do município de Francisco Beltrão-PR. **Revista Ciências Empresariais**. UNIPAR, v. 12, n. 1, p. 95- 109, 2011.

CARNEIRO, J. M. T. et al. **Formação e administração de preços**. FGV – RJ, Rio de Janeiro, 2006.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

COSTA, C. N. Melhoramento Genético de Bovinos Leiteiros: Tendências nos Sistemas de Avaliação, Seleção e Cruzamentos. In: SILVA, J. C. P. M.; OLIVEIRA, A. S.; VELOSO, C. M. **Manejo e Administração em Bovinocultura Leiteira**. 1.ed. Viçosa: Edição dos autores, 2009. cap.1, p.1-28.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. ed. 4. São Paulo: Atlas, 1995.

EMBRAPA Gado de Leite. **Sistemas de Produção**. ISSN 1678-314X Versão eletrônica. Jan./2003. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteZonadaMataAtlantica/manejo.html>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

FERREIRA, L. C. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: BRASIL. **Encontros e Caminhos**: Formação de Educadoras(es) Ambientais e Coletivos Educadores. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

FONTANA, Isabela Mantovani; HEEMANN, Adriano; GOMES, Marcelo Gitirana Ferreira. Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Co-design. In: **Anais do 4º Congresso Sul Americano de Design de Interação**, 20.

GODKIN, A. Qualidade do leite ao redor do mundo: o papel da CCS. In: Simpósio Internacional sobre Qualidade do Leite, II e Encontro Anual do Conselho Brasileiro de Qualidade do leite, I, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR: UFPR, 2000.

- GOMES, Sebastião Teixeira. **Produção de leite no Brasil**: Embrapa gado de leite. 1991. GONÇALVES, Edson; *Gestão e Qualidade* – Rio de Janeiro: Sebrae: Senar: Faerj, 2007. 32p.: il. Color – Gerenciamento de Propriedades Leiteiras.
- KHAN, S. A.; SILVA, R. M. L. Capital social das comunidades beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 101-117, 2005.
- KOTLER, Philiip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- LONGO, W. P. **Tecnologia e soberania nacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1984.
- MAIA, Guilherme Baptista da Silva; PINTO, Arthur de Rezende; MARQUES, Cristiane Yaika Takaoka; ROITMAN, Fábio Brenner; LYRA, Danielle Didier. **Produção leiteira no Brasil**. BNDES Setorial 37, p. 371-398, 2013.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária**: manejo do gado, teoria contábil na pecuária, custo e coleta de dados, contabilidade (plano de contas e manualização), imposto de renda na agropecuária, pessoa física e jurídica. ed. 5. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e Agronegócio on line**. v. 1. n.1. Jan/Jun de 2005.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. 8 edição. Editora FGV, 2006.
- MEARS, A. Y. Análise de perigos e pontos críticos de controle de qualidade no processamento de alimentos; **Bol. SBCTA**, 29(2): 151-154; 1995.
- MELO, L. E. L.; CÂNDIDO, G. A. O uso do método IDEA na avaliação de sustentabilidade da agricultura familiar no município de Ceará-Mirim – RN. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 1-19. 2013
- MIRANDA, João Eustáquio Cabral de; DINIZ, Fábio Homero; ANDREOLI, Angelo Fernandes. **Planejamento da atividade leiteira**: sugestões para os produtores iniciantes. Comunicado técnico. Juiz de Fora-MG. Dezembro. 2008.
- MIRANDA, João Eustáquio Cabral; FREITAS, Ary Ferreira. **Raças e tipos de cruzamento para produção de leite**. Circular técnica 98. Embrapa: Juiz de Fora, 2009.
- MISZTAL, I.; LAWLOR, T.J.; SHORT, T.H.; VAN HADEN, P. M. Multiple-trait estimation of variance components of yield and type traits using an animal model. **Journal of Dairy Science**, v.75, p.544-551, 1992.
- MORAIS, O. P.; SILVA, J. C.; CRUZ, C. D.; REGAZZI, A. J.; NEVES, P. C. F. Estimção dos parâmetros genéticos da população de arroz irrigado CNA-IRAT 4/0/3. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v.32, n.4, abr. 1997.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teoria, modelos e processos. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005
- _____. **Planejamento Estratégico**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMON, Jonas Marcelo. **Análise de Controles Gerenciais Simplificados de Empresas Rurais Leiteiras de Guarujá Do Sul – SC.**; São Miguel do Oeste: UNOESC, 2012.

REIS FILHO, R. J. C. **Avaliação de Características de Produção e Reprodução de Grupos Genéticos Holandês x Gir de um Rebanho Leiteiro no Município de Horizonte – CE.** 2006. 68f. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Resistance strategies and diversification of rural livelihoods: the construction of autonomy among Brazilian family farmers. **Journal of Peasant Studies**, London, v. 37, n. 2, p. 379-405, 2010.

TEIXEIRA, Nilson Milagres. **Trabalhador na Bovinocultura de leite**: Manual técnico – Alimentação. SENAR-AR/MG – Embrapa, 1997.

TEODORO, R. L.; VERNEQUE, R. S. **Orientações para o controle leiteiro.** Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2000. 2p. (Embrapa Gado de Leite. Instrução Técnica para o Produtor de Leite, 20).

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VENCOVSKY, R. Genética Quantitativa. In: KERR, W. E. (Org.). **Melhoramento e Genética.** São Paulo: Melhoramentos, P. 17-38, 1969.

VILELA, D.; ALVIM, M. J.; CAMPOS, O. F.; RESENDE, J. C. Produção de leite de vacas Holandesas em confinamento ou em pastagem de coast-cross. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 25:1228-1244. 1996.

VILELA, Duarte; RESENDE, João César de; LEITE, José Bellini; ALVES, Eliseu; A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de política agrícola**, ano 26, n. 1, jan/mar, 2017.

WEISS, W.P. **Estimating the available energy content of feeds for dairy cattle.** J. Dairy Sci., v.81, p.830-839, 1998. Disponível em: <<https://pt.climate-data.org/america-do-sul/brasil/mato-grosso/juina-33892/>>. Acesso em: 22 set. 2018.