



RELISE

AÇÕES DE GESTÃO EMPRESARIAL: A BUSCA PELA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM UMA GRANJA SUÍNA - UM ESTUDO DE CASO¹

*Gutemberg de Souza²
Wendel Alex Castro Silva³*

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi fazer um estudo sobre as ações de gestão empresarial em uma Pequena Empresa do setor suinícola, localizada no município de Piedade de Ponte Nova – MG, e como essas ações levaram a granja a alcançar a sustentabilidade financeira. Foi aplicado um questionário e realizado uma entrevista junto ao filho do proprietário da granja suína para se obter os dados de sustentação para o desenvolvimento da pesquisa. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, que tem como intuito entender o ambiente como um todo, buscando-se analisar fatores que ameaçam ou oportunizam o sucesso empresarial em uma organização, dando a ela uma vida mais longa e atingindo uma sustentabilidade financeira. Para o leitor se situar melhor sobre o setor suinícola, foi realizado ao longo do trabalho um pequeno estudo sobre o mercado brasileiro e mineiro de suínos, dando ênfase à região da Zona da Mata, região esta onde a granja suína em estudo se encontra. Foram abordados fatores que ameaçam e os fatores que impulsionam o sucesso da granja, assim como também foi feita uma análise do seu contexto gerencial ressaltando os pontos positivos em seu desempenho e na sua evolução empresarial, a fim de servir como parâmetro para que as Micros e Pequenas Empresas venham a ser sustentáveis financeiramente e, conseqüentemente, tenham uma vida mais longa.

Palavras-chave: Suinocultura; Sustentabilidade; Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The objective of this work was to study the actions of business management in a Small Company of the swine sector, located in the municipality of Piedade de Ponte Nova - MG, and how these actions led the farm to achieve financial sustainability. A questionnaire was applied and an interview was conducted with the son of the pig farm owner to obtain the support data for the research development. A qualitative approach was used to understand the environment as a whole, seeking to analyze factors that threaten or give opportunities for business success in an organization, giving it a longer life and achieving financial sustainability. For the reader to be better situated on the swine sector, a small study was carried out on the Brazilian pork and pig market, with emphasis on the Zona da Mata region, where the pig farm under

¹ Recebido em 07/04/2017.

² guterc@gmail.com. Centro Universitário Unihorizontes

³ wendel.silva@unihorizontes.br. Centro Universitário Unihorizontes



RELISE

study is located. Factors that threaten and factors that drive the success of the farm were discussed, as well as an analysis of its management context highlighting the positive aspects in its performance and business evolution, in order to serve as a parameter for the Micro and Small Businesses to be financially sustainable and, consequently, to have a longer life.

Keywords: Swine breeding; Sustainability; Micro and small Businesses.

INTRODUÇÃO

Na última década, o meio empresarial brasileiro passou por grandes mudanças. A globalização e a estabilização da nossa moeda trouxeram uma nova realidade para o meio empresarial, onde surgiram novas tecnologias, novas formas de produção e de comercialização, fazendo com que, setores lucrativos e estáveis até então, já não se apresentassem mais dessa forma. O aumento dessa competitividade, oriundo dessas transformações da nova realidade empresarial, exigiu um maior empenho das empresas para se manterem vivas no mercado. Várias empresas não conseguiram suportar essas mudanças, principalmente as pequenas e medias empresas.

Ficou claro para os empresários a necessidade de suas empresas serem altamente competitivas, exigindo maiores conhecimentos e novas competências para garantirem a sua sobrevivência. É cada vez mais importante, para a vida da empresa, que o seu gestor a conheça.

Dentro deste cenário, destaca-se o agronegócio brasileiro, sendo ele de fundamental importância para a economia nacional já que é um grande gerador de emprego, renda e divisas para a nossa economia. Nos últimos anos o setor agroindustrial tem tido um aumento contínuo na sua produção, levando o desenvolvimento para o interior do país e aumentando as nossas exportações. Um dos grandes responsáveis pelo crescimento econômico nacional nos últimos anos, tendo sido favorecido pela abertura comercial a partir do início da década de 90, o agronegócio brasileiro apresenta-se cada vez mais tecnológico, aprimorando suas



RELISE

atividades e tornando o setor mais competitivo e com destaque no mercado internacional (GOMES, 2002; RODRIGUES, 2006).

Uma das atividades de grande destaque dentro do agronegócio brasileiro é a atividade suinícola, atividade essa que vem passando por diversas mudanças. Dois importantes fatores impactaram de forma decisiva para que ocorressem essas mudanças na atividade suinícola: primeiro foi a abertura comercial no início dos anos 90 e depois a desvalorização cambial no ano de 1999. Esses dois fatores fizeram com que houvesse um aumento considerável na produção e nas exportações, o que colocou o Brasil como o quarto maior produtor e exportador no ano de 2006 (FIALHO, 2006).

Dentro do Estado de Minas Gerais, a atividade suinícola é bastante representativa. Minas possui um rebanho de mais de 273 mil matrizes, o que corresponde a 16% do total nacional, e detém um dos maiores centros industriais de abate do país, produzindo em 2016 cerca de 416 mil toneladas de carne suína, o que corresponde a 12% da produção nacional (ABIPECS, 2008). Atualmente Minas Gerais é o quarto maior estado produtor de suínos do país, sendo as regiões da Zona da Mata, Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro onde se encontram a maior parte das granjas suínas do estado. Houve então, a formação de polos especializados em torno das cidades de Ponte Nova, Urucânia, Patos de Minas, Patrocínio, Uberlândia e Piranga.

Muitas dessas granjas suínas são empresas de pequeno e médio porte, o que também é comum em outros setores industrial e comercial da economia brasileira. As micro e pequenas empresas tem tido um papel fundamental no crescimento do país nos últimos 30 anos, sendo inquestionável o seu papel socioeconômico no desenvolvimento da nação.

Para a continuidade dessas pequenas e médias empresas é fundamental que elas tenham uma gestão financeira sustentável. Segundo pesquisa nacional realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



RELISE

73

(SEBRAE, 2007), a percentagem de pequenas empresas que conseguem sobreviver aos dois primeiros anos aumentou em 27% entre os anos de 2002 e 2005, passando de 51% para 78% a percentagem das pequenas empresas que não encerram suas atividades nos dois primeiros anos vida. Pode-se explicar esse aumento por dois fatores: melhoria do ambiente econômico e maior qualidade na gestão empresarial.

Essa maior qualidade na gestão empresarial veio acompanhada da mentalidade de que a empresa precisa ser gerida de forma sustentável, podendo assim atingir uma maior perpetuidade do negócio. De acordo com Adegawa e Souza (2010, p. 2):

sustentabilidade pode ser caracterizada como toda ação no meio empresarial que possua preocupação com a perpetuidade de suas atividades, isto é, atividades que sejam garantidas também no longo prazo, ou que não se esgotem e se degradem com o decorrer do tempo.

Sustentabilidade financeira é a capacidade de a empresa permanecer no mercado no longo prazo, sendo capaz de arcar com seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação (DUM; ARBUCKLE; PARADA, 1998).

A sustentabilidade financeira nas organizações refere-se a um cotidiano estável das operações de curto, médio e longo prazo, demonstrando um fluxo de caixa eficiente para a sobrevivência e continuidade dessas operações (PALHARES JUNIOR, 2016).

Conforme Matias (2007), de maneira geral, o conceito de sustentabilidade refere-se “ao desempenho social e ambiental e tem sido definido como a habilidade para satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades”. Essa definição relaciona-se ao conceito de *triple bottom line* (TBL)⁴, compreendido pelos elementos ambientais,

⁴ TBL - Conceito desenvolvido por John Elkington cofundador da organização não governamental internacional SustainAbility, nos anos de 1990, referenciado no livro de Matias (2007, p. 233). John Elkington é uma autoridade mundial em responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável. É professor visitante no Doughty Centre for Corporate Responsibility na Cranfield
Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 1, p.70-93, jan-fev, 2018
ISSN: 2448-2889



RELISE

sociais e econômico/financeiros, conhecido também por três “P’s” que se referem à Planet, People e Profit, ou seja, Planeta, Pessoas e Lucro, que compõem o desenvolvimento sustentável empresarial.

Tendo em vista que as pequenas empresas representam 99% do total das empresas estabelecidas no Brasil e que são geradoras de dois terços da mão de obra empregada no país esse conceito torna-se ainda mais importante para a gestão dessas empresas (SEBRAE, 2011). Um fator importante percebido nessas pequenas empresas é o fato de, na maioria das vezes, ter a presença do proprietário no dia a dia da empresa. Isso gera uma relação de confiança e proporciona aumento na proximidade com o consumidor, pois passa uma impressão de atendimento personalizado. No entanto, essas empresas lutam para sobreviver em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo.

Para conseguir se perpetuar ao longo do tempo essas empresas precisam aplicar técnicas e ações de gestão empresarial capazes de permitir que elas atinjam uma sustentabilidade financeira. Quais seriam as ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade financeira na granja suína aqui estudada?

Esse trabalho tem como objetivo analisar como a adoção dessas ações de gestão empresarial permite à granja alcançar a sustentabilidade de seu negócio, assim como também analisar o seu contexto gerencial, destacando seus pontos positivos que contribuem para a sua sustentabilidade e conseqüentemente a sua longevidade.

A importância da suinocultura no Brasil e na Zona da Mata Mineira

A suinocultura brasileira não pode mais ser enxergada como era na década passada. A importância desse segmento do agronegócio brasileiro ficou claro com o grande incremento de investimentos na reestruturação da cadeia produtiva, o que levou o setor a aumentar muito o seu volume de exportações de carne suína no

School of Management. Autor de diversas obras, entre as quais, o livro que trouxe o conceito dos três pilares da sustentabilidade.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 1, p.70-93, jan-fev, 2018

ISSN: 2448-2889



RELISE

75

início do século, e, conseqüente passar a ocupar posição de destaque tanto no cenário nacional quanto no cenário internacional de produtores de carne suína.

O setor agropecuário sempre exerceu importante papel na economia brasileira, gerando renda, emprego e divisas para o país. Segundo Salgado, Reis e Fialho (2003), a partir de 1970 houve um significativo desenvolvimento das agroindústrias no Brasil. O sistema agroindustrial movimentou, em 1999, aproximadamente 27% do PIB (produto interno bruto) brasileiro, o que correspondeu a US\$310 bilhões. O agronegócio obteve, em 1999, um superávit de US\$13,7 bilhões, sendo que somente o setor de carnes obteve um superávit de US\$1.824 bilhões.

Esse cenário continua valendo para os dias atuais. De acordo com o Oliveira (2016), o PIB do Brasil em 2015 foi, em valores absolutos, R\$ 5,904 trilhões, o que representou uma retração de 3,8% em relação ao ano anterior. O único setor avaliado que apresentou um crescimento em 2015 foi o setor agropecuário, com crescimento de 1,8%.

Considerando as três principais carnes consumidas no mundo, segundo a (ABPA, 2016) a carne suína foi a mais consumida no ano de 2015, representando 43,9% do consumo total, seguida pela de aves 33,6 e da bovina 22,5%. No mercado interno a distribuição desse consumo apresenta-se de forma diferente. Aqui a carne mais consumida em 2015 foi a de aves 44,47%, seguida pela bovina 35,68%, pela suína 12,10% e pela de peixes 7,74%.

Durante a década de 90 houve um aumento significativo no consumo de carne suína no Brasil, variando de 7,05 kg/hab. para 10,45 kg/hab. No entanto, nos últimos anos, esse consumo não apresentou um crescimento a taxas tão altas como as apresentadas na década de 90, mas mesmo assim ainda continuou crescendo.

Esse aumento do consumo de carne suína no Brasil se deve ao fato das empresas e associações de produtores terem investido maciçamente em marketing para quebrar preconceitos do passado quanto às condições de criação e



RELISE

composição da carne, situação que já se modificou com a criação profissional e tecnicizada.

No Brasil, a região Sul é a maior produtora de carne suína, respondendo por aproximadamente 70% da produção nacional, sendo seguida pela região Sudeste. De acordo com Pinheiro (2000), os produtores da região Sudeste são maiores e mais independentes que os da região Sul, o processo produtivo é todo desenvolvido pelos produtores e estes buscam os seus insumos no mercado e os transformam em produto final, que tem como destino o próprio mercado.

O agronegócio no Brasil foi responsável, em 1996, pela ocupação de 37,12% do pessoal empregado no país, envolvendo desde a produção de insumos, à transformação destes em produto e a distribuição para consumo. Os empregos foram distribuídos entre os segmentos: agropecuária, 62,7%, agroindústria e serviços para a agropecuária, 36,2% e na produção de insumos industriais necessários no processo produtivo, 1,1% do total (SALGADO; REIS; FIALHO, 2003).

Dentro desse cenário, Minas Gerais ocupa lugar de destaque quanto à produção de suínos, possuindo o quarto maior rebanho do país. Assim como em outros estados, a suinocultura em Minas Gerais é dividida em tradicional e tecnicizada, sendo, a primeira caracterizada pela criação de suíno tipo banha, e a segunda, caracterizada pela produção de suíno tipo carne, para abastecimento do mercado consumidor. O estado apresenta uma produção tecnicizada concentrada nas regiões da Zona da Mata, Sul, Noroeste e Campos das Vertentes (PINHEIRO, 2000).

A suinocultura na região da Zona da Mata é uma atividade importante para a economia regional. Na Zona da Mata mineira a produção concentra-se principalmente no Vale do Piranga, destacando-se os municípios de Ponte Nova, Piedade de Ponte Nova, Rio Casca, Jequeri e Urucânia, que constituem os principais núcleos especializados em suinocultura independente do estado.



RELISE

77

Segundo Salgado, Reis e Fialho (2003), a Zona da Mata responde por 30% da produção mineira de suínos, ocupando o posto de maior polo produtor de suínos do estado e quarto maior do país. Esta região encontra-se em uma posição estratégica no contexto da economia brasileira, estando próxima a grandes mercados, como São Paulo e Rio de Janeiro, e tem como seu principal mercado consumidor, além da própria região, a região metropolitana de Belo Horizonte, a região do Vale do Aço e os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo (PINHEIRO, 2000).

Pautado na importância da suinocultura dentro do PIB do país e da importância de uma gestão financeira sustentável, o que acarretará em uma maior longevidade das empresas do setor, podemos justificar o porquê e a importância desse trabalho para a sociedade como um todo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade empresarial

De acordo como Baumgarten (2002), durante a longa e intensa crise mundial que se deu nas últimas décadas do Século XX, desenvolveu-se a ideia de sustentabilidade. O conceito da sustentabilidade surgiu através de debates, principalmente norte americano na década de 60, quando se colocavam em lados opostos o crescimento econômico e a proteção animal, somando-se a isso o temor da explosão demográfica e o perigo de uma guerra nuclear (VEIGA, 2008). Esse desenvolvimento sustentável foi definido como sendo aquele que “atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras também atenderem as suas” (CMMAD, 1991, p. 9).

O desenvolvimento econômico-financeiro de uma empresa se dá através de gestores que tenham uma visão de longo prazo, ou seja, da visão daqueles gestores que não tenha apenas como foco em sua gestão o lucro imediato. Segundo



RELISE

Schumpeter (1982), o crescimento da nação se dá através da força empreendedora, e a existência desse crescimento ocorre à medida que as empresas atinjam uma gestão sustentável que leve à longevidade do negócio.

O desejo da maioria das empresas é atingir essa sustentabilidade. Para atingir a longevidade, as empresas trilham caminhos sinuosos, onde lhes são exigidos altos recursos financeiros, energia e senso de oportunidade para conseguir sobreviver durante longos períodos. Assim como na lei da selva, enquanto algumas organizações não se adaptam às novas realidades e morrem, as mais competitivas se adequam e seguem o seu caminho (FREZATTI *et al.*, 2009).

Além da visão de longo prazo ser extremamente importante para as organizações, ela é fundamental também para a sociedade como um todo, já que o equilíbrio das empresas faz com que o risco do desaparecimento da organização, por não saber lidar com os conflitos inerentes ao ambiente de atuação, reduza de forma considerável.

De acordo com Frezattiet *al.* (2009, p. 2), “a visão da sustentabilidade é fundamental para o direcionamento das organizações, proporcionando condições de identificar agentes, decidir direcionamento de ações e medir suas consequências”.

Ao atingir ao mesmo tempo os três pilares do desenvolvimento sustentável, “relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica”, uma sociedade torna-se sustentável (SACHS, 2002, p. 35). Para isso, as empresas devem adotar políticas e práticas de sustentabilidade empresarial, utilizando em seus planos de negócios as dimensões – econômica, ambiental e social – do desenvolvimento sustentável.

Para que essas dimensões ambiental, social e econômica sejam sustentáveis é preciso que as empresas adotem ações eficientes, e sobretudo, que sejam complementares (ARAÚJO *et al.* 2006).



RELISE

O Quadro 1 ilustra tais ações eficientes dentro de cada dimensão.

Quadro 1 – Exemplos de Ações Sustentáveis em cada dimensão da Sustentabilidade

Erro! Indicador não definido. DIMENSÃO	AÇÕES SUSTENTÁVEIS
Ambiental	Redução das emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos, e de resíduos sólidos; Consumo consciente dos recursos água e energia; Conformidade com as normas ambientais; Exigência de um posicionamento socioambiental dos fornecedores; Uso racional dos materiais utilizados na produção; Investimentos na biodiversidade; Programa de reciclagem e Preservação do meio ambiente.
Econômica	Aumento ou estabilidade do faturamento; Tributos pagos ao governo; Folha de pagamento; Maior lucratividade; Receita organizacional; Investimentos; Aumento das exportações (relacionamento com mercado externo).
Social	Desenvolvimento da comunidade/sociedade; Segurança do trabalho e saúde ocupacional; Responsabilidade social; Treinamento; Cumprimento das práticas trabalhistas; Seguridade dos direitos humanos; Diversidade cultural.

Fonte: Adaptado Araújo *et al.* (2006).

Segundo Dias (2011) uma maneira de se analisar a sustentabilidade é através da perspectiva do *Triple bottom line*, na qual o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões: a ambiental, a econômica e a social.

Sob a ótica ambiental, a empresa deve zelar pela ecoeficiência de seus processos produtivos, adotar uma produção mais limpa, desenvolver uma cultura ambiental organizacional e adotar uma postura de responsabilidade ambiental, ou seja, não contaminar o ambiente natural. Olhando pelo lado econômico, as empresas devem ser economicamente viáveis para alcançarem a sustentabilidade, ou seja, elas devem cumprir o seu papel na sociedade levando em consideração a sua premissa maior, que nada mais é, do que gerar retorno ao investimento realizado pelo capital privado. Em termos sociais, a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho a seus empregados, contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua e participar ativamente das atividades socioculturais na comunidade ao entorno da unidade produtiva (DIAS, 2011).



RELISE

80

As empresas devem buscar um equilíbrio entre as três dimensões. Caso não haja uma sincronia entre essas três dimensões, provavelmente, haverá um desequilíbrio do sistema e a sua insustentabilidade.

Sustentabilidade financeira

Antes de definir sustentabilidade financeira, é preciso entender o conceito de sustentabilidade. Segundo Conway (1986), “sustentabilidade é a habilidade de um sistema em manter sua produtividade quando este se encontra sujeito a intenso esforço ou alterações”.

Ainda baseado em Conway (1986) e em Ramos Filho (2000), sustentabilidade financeira é a capacidade de a organização autogerir seus recursos financeiros, enfrentando os empecilhos originados da sua exploração econômica, que reflete sobre a sua autonomia financeira, o equilíbrio do crescimento e o nível de negócio.

Essa sustentabilidade financeira é imprescindível para as empresas, independente de seu tamanho, sendo fundamental para a longevidade das atividades das micro e pequenas (MPEs).

Para uma empresa sobreviver por um longo período no mercado, ela deve ter como principal meta maximizar seu valor no longo prazo, tarefa essa nada fácil para seus gestores e empreendedores. Administrar capital de giro não é apenas gerenciar recursos humanos e materiais, mas sim ser capaz de gerenciá-lo levando a empresa à sustentabilidade e longevidade de sua atividade (IUDÍCIBUS, 2000).

De acordo com Xisto (2007), a sustentabilidade financeira e a longevidade de uma organização são atingidas através de uma gestão eficiente de seus recursos físicos, humanos e financeiros em todos os departamentos, tentando gerar valor na soma dos resultados.

Apesar da importância das demais perspectivas da sustentabilidade ecológica, cultural e social, focou-se aqui na sustentabilidade econômica, que nada



RELISE

81

mais é do que a “sustentabilidade financeira”. De acordo com Matias (2007), a importância do estudo da sustentabilidade financeira se justifica pela grande quantidade de falências empresariais e pela dificuldade do estabelecimento da perpetuidade da atividade organizacional.

Encerrando sobre sustentabilidade financeira, Fachini (2005, p. 5) define como sendo a “capacidade do prestacionista (credor) cobrir todos seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação e ainda conseguir permanecer no mercado em longo prazo”.

Ações empreendedoras para a sustentabilidade de pequenas empresas e o modelo analítico adotado

De acordo com Matias (2007), existem quatro formas de ações empreendedoras, que se trabalhadas juntas, podem vir a garantir a sustentabilidade financeira e a longevidade de uma empresa. Essas formas de ações empreendedoras são adequadas à realidade das pequenas e médias empresas brasileiras e, portanto, adequadas a pequenos suinocultores, constituindo-se a base para medir sua sustentabilidade financeira (SILVA, 2014). Essas quatro ações seriam:

- a) Gestão de capital de giro;
- b) Gestão financeira – sucessão e aspectos comportamentais;
- c) Gestão de riscos operacionais relacionadas à imagem e aos aspectos ambientais e sociais;
- d) Geração de valor e competitividade.

Matias (2007) propõe, em seu modelo de sustentabilidade, que as quatro ações, listadas acima, buscam direcionar o funcionamento da gestão financeira a fim de se obter a sustentabilidade financeira empresarial. Importante salientar que deve sempre existir, pelo lado do gestor, a preocupação ambiental e social, estando



RELISE

sempre essas duas partes ligadas para garantir a longevidade empresarial e uma boa gestão dos riscos operacionais ligados à imagem da organização.

Segundo Palhares Junior (2016, p. 35),

As ações empreendedoras de sustentabilidade financeira, dizem respeito à forma de operacionalizar controles de gestão no dia a dia da organização de modo a visualizar com clareza resultados que podem e devem ser alcançados, construídos a partir de um acompanhamento sistemático que determinará o sucesso do negócio diretamente relacionado à sua condução através destas ações, isto é, da disciplina em seguir procedimentos operacionais padronizados adaptados conforme a necessidade da empresa.

Para Matias (2007). podemos dividir a proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa em quatro quadrantes. O primeiro quadrante trata a dimensão interna de curto prazo, o capital de giro. Já o segundo quadrante traz a dimensão externa de curto prazo, configurado pela gestão de riscos e imagem da empresa, avaliando aspectos como responsabilidade social, ambiental e ética. No terceiro quadrante, é abordada a dimensão interna de longo prazo, configurada na gestão familiar em seus aspectos de sucessão e aspectos comportamentais. No quarto quadrante, mostra-se a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor.

O Quadro 2 apresenta o detalhamento das ações de gestão empresarial relacionadas a cada quadrante proposto.



RELISE

Quadro 2 – Detalhamento das ações de gestão empresarial

Dimensão	Aspectos Considerados	Questões Propostas
Interna de curto prazo	Gestão de capital de giro	Contrair empréstimos a instituições financeiras.
		Financiar o capital de giro com recursos de longo prazo.
		Manter controle de fluxo de caixa.
		Expandir proporcionalmente o capital de giro, negociando, quando possível, maiores prazos de pagamentos com fornecedores.
Externa de curto prazo	Gestão de riscos operacionais	Ter um plano de contingência contendo estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e limitar perdas decorrentes do risco operacional.
		Saber usar o patrimônio de forma responsável.
		Ter comprometimento com os processos administrativos.
	Gestão de imagem	Agir com responsabilidade social.
		Trabalhar com sustentabilidade ambiental, considerando produtos e serviços ecologicamente corretos.
		Prover renda para sociedade local através de geração de empregos.
Interna de longo prazo	Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais	Tornar a gestão profissional e atuar como empreendedor.
		Conhecer e estar comprometido com a Missão e os Valores.
		Ter um plano sucessório e fortalecer as relações familiares e societárias.
		Aceitar as diferenças societárias e respeitar regras e processos.
Externa de longo prazo	Geração de Valor	Desenvolver novos produtos ou serviços.
		Buscar a melhoria contínua e aperfeiçoamento dos serviços prestados aos clientes.
		Gerar lucro ou retorno ao investidor acionista.
	Competitividade	Evoluir e adaptar às novas condições do mercado.
		Acompanhar o planejamento estratégico.
		Buscar vantagem competitiva.

Fonte: Silva (2014).

Para cada aspecto considerado crítico para a sustentabilidade financeira são definidas ações de gestão empresarial significativas, as quais foram definidas a partir da literatura estudada pelo tema em questão. Conforme Matias (2007), são importantes para a gestão empreendedora, a sustentabilidade e a longevidade empresarial.

METODOLOGIA

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. No estudo de



RELISE

caso, visa-se ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular. A fim de se fazer um estudo sobre a sustentabilidade financeira em uma Granja Suína, realizou-se um estudo de caso sobre uma Granja Suína localizada na cidade de Piedade de Ponte Nova – MG, onde foi aplicado um questionário e realizado uma entrevista junto ao gestor e proprietário.

Para a realização deste trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, que tem como intuito entender o ambiente como um todo, buscando-se analisar fatores que ameaçam ou oportunizam o sucesso empresarial em uma organização, dando a ela uma vida mais longa e atingindo uma sustentabilidade financeira.

Segundo Goldenberg (1997, p. 34):

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva-se gerar conhecimento para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa é também descritiva, porque foram observadas e descritas situações do cotidiano da empresa. Segundo Triviños (1987) este tipo de estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada realidade.

É importante salientar que o trabalho fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam



RELISE

85

unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário que integra o projeto de pesquisa de Silva (2014) e uma entrevista realizada com perguntas esclarecedoras sobre as respostas obtidas no questionário.

Esse questionário e entrevista foram divididas em três partes. Na primeira parte buscou levantar informações gerais sobre a empresa, como tempo de funcionamento, número de colaboradores, constituição jurídica, etc. Já na segunda parte realizou-se um levantamento das percepções e ações empresarias. Foram feitas perguntas sobre a gestão de riscos operacionais relacionadas à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, sobre os controles financeiros, sobre a gestão de capital de giro, sobre a gestão familiar (sucessão e aspectos comportamentais) e sobre competitividade e geração de valor. Por fim, na terceira parte foram abordadas questões acerca da organização empresarial.

RESULTADOS E ANÁLISES

Essa pesquisa buscou trazer a realidade vivida por uma granja suína que já se encontra bem inserida dentro de seu segmento. Trata-se de uma empresa constituída no ano de 1980 em uma fazenda localizada na cidade de Piedade de Ponte Nova - MG, ou seja, 36 anos de existência, e que conta com 45 funcionários entre familiares e colaboradores, o que a coloca de acordo com a classificação do SEBRAE por número de funcionários como uma pequena empresa do setor de suinocultura.

A empresa é administrada pelo proprietário, um homem de vasta experiência no meio rural como um todo, visto que a fazenda possui outros meios de exploração além da granja suína, e pelo seu filho, que é formado em administração, tendo se



RELISE

preparado durante anos para assumir o lugar do pai. Essa transição de comando já vem ocorrendo ao longo dos anos dentro da empresa.

A empresa é constituída juridicamente como Pessoa Física – Produtor Rural, sendo tributada pela receita federal como Pessoa Física. A granja suína é totalmente informatizada, possui 850 matrizes e produz 3.000 kg de carne por mês. O faturamento mensal da granja suína não foi informado pelo entrevistado.

Analisando a dimensão interna de curto prazo sob a ótica da gestão do capital de giro, percebeu-se que há uma grande preocupação com os controles financeiros aplicados dentro da administração da granja. Pelo fato do herdeiro ser formado em administração, este exige que o administrativo da granja aplique várias técnicas de controles financeiros tais como, controle de caixa, controle bancário, controle diário de vendas, controle de contas a receber e a pagar, controle analítico de clientes, controle mensal de vendas, controle de estoque, entre outros.

O controle do fluxo de caixa, por exemplo, é feito diariamente pela empresa sendo o saldo em caixa capaz de suportar um período de 91 a 120 dias para que as obrigações assumidas em determinadas datas sejam honradas. Esses controles são utilizados pela empresa para se ter a situação financeira diária do seu negócio e junto a índices, como o de liquidez, de estrutura de capital e o de rentabilidade, fornecer informações que tornem as decisões a cerca do negócio mais respaldadas e confiáveis.

A granja suína nunca contraiu empréstimo junto a instituições financeiras com o intuito de financiar o seu capital de giro, uma vez que ela o possui através de recursos próprio. Empréstimos foram realizados apenas para financiamentos agrícolas para aquisição de equipamentos, conforme pode ser percebido pela resposta do entrevistado quando perguntado se já havia contraído empréstimo para financiamento de capital de giro.

Não, nós nunca contratamos empréstimo específico para o capital de giro da granja. Já contratamos financiamentos agrícolas para investimentos diversos.



RELISE

87

Essa resposta mostra que trata-se de uma empresa consolidada e que durante sua vida foi gerida de forma sustentável a fim de se atingir a longevidade ao longo dos anos. A granja costuma observar os prazos médios de pagamentos e de recebimentos, assim como aplica um controle rigoroso de estoque, tanto na produção de suínos como nos insumos de produção utilizados na granja. Para o gestor da granja, a adoção dessas técnicas possibilita uma gestão mais saudável para a empresa.

Já quanto à dimensão externa de curto prazo, considerando aspectos de gestão de riscos operacionais, segundo o entrevistado é habitual à granja suína realizar aplicações financeiras e receber consultoria financeira trimestral, como forma de diminuir e amenizar as perdas inesperadas dentro de sua operação. Como já dito anteriormente, a granja tem um comprometimento com os processos administrativos e utiliza o seu patrimônio de forma consciente a fim de gerar mais valor para os proprietários.

Ainda dentro da dimensão externa de curto prazo, porém quanto à gestão da imagem e dos aspectos ambientais e sociais, foi muito frisado pelo entrevistado a importância de a empresa agir com responsabilidade social dentro de sua produção, agredindo menos o meio ambiente e fazendo o seu papel de provedor de renda dentro da comunidade em que está inserida.

Durante a entrevista, o entrevistado foi informado que, segundo dados da Revista Época Negócios (CAMASMIE, 2012), 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Quando indagado se eles pertencem a esse universo de empresas sustentáveis, o entrevistado respondeu:

Achamos fundamental estarmos inseridos nesse grupo de empresas. Utilizamos água das chuvas para lavagem das baias, os dejetos dos suínos são tratados e utilizamos a parte líquida deles para irrigar a lavoura da fazenda. O gás metano oriundo dos dejetos utilizamos para geração de energia elétrica.



RELISE

Se por um lado a granja possui programas sustentáveis, falta a ela um plano formal de relacionamento com a comunidade.

Analisando agora a dimensão interna de longo prazo sob o aspecto da gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais - também foram observados pontos positivos dentro da gestão da granja.

Regras claras em relação à propriedade e gestão são obedecidas na granja. Separa-se por completo o patrimônio da granja e o de seus proprietários, obedecendo assim um dos princípios contábeis que é nunca quitar dívidas pessoais dos proprietários com dinheiro do caixa da empresa.

Trata-se de uma pequena empresa familiar com uma gestão profissional, onde para o entrevistado a longevidade da granja depende de como o negócio será conduzido através das gerações. Para isso, dentro da empresa existe um planejamento formal de sucessão (formulação de plano empresarial, contendo metas e objetivos de longo prazo), planejamento este que já está sendo aplicado há anos dentro da granja.

Ao longo dos últimos 10 anos, periodicamente a granja recebe a visita de um profissional que lhe presta consultoria. Na visão do entrevistado, essas consultorias foram e continuam sendo fundamentais para a granja, pois o olhar de um terceiro sobre o negócio é extremamente útil já que ele é capaz de vislumbrar novos horizontes gerenciais dentro da empresa.

No entanto, a gestão da granja passa a sensação de que falta um maior comprometimento com relação a sua Missão e Valores. Quando indagado a respeito, o entrevistado disse que a granja possui Missão e Valores, mas não demonstrou preocupação em deixar explícitos quais seriam durante a entrevista. Ele apenas respondeu que a empresa possui Missão e Valores, mas não os listou.

Por fim, quanto à dimensão externa de longo prazo, tanto do ponto de vista da geração de valor quanto da competitividade, observou-se que a granja realiza, em seu cotidiano, ações que buscam deixar a empresa mais competitiva e alinhada



RELISE

89

ao mercado. Sempre dentro daquilo que foi planejado, para ter uma vida longa a granja procura se atualizar e buscar a excelência do negócio, realizando investimentos regulares que visam a melhoria contínua com o objetivo de sustentar alguma vantagem competitiva. Na opinião do entrevistado, uma ação que ajuda nesta busca por alguma vantagem competitiva é a consultoria empresarial, sendo ela capaz de nortear a empresa para uma possível ascensão em seu posicionamento no mercado. Segundo o entrevistado, o consultor tem uma visão geral do negócio, o que por sua vez pode diagnosticar possíveis problemas e quais as causas efetivas dos mesmos, fazendo com que os gestores da granja adotem novas abordagens empresariais e tenham novas estratégias para tocar o negócio.

Ainda de acordo com as palavras do proprietário, a busca constante pela melhoria e aperfeiçoamento dos seus produtos faz com que a granja ganhe valor de mercado além de gerar também um lucro maior para a empresa, pois produtos melhores estarão sendo produzidos com uma rentabilidade maior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo buscou-se visualizar e entender a forma como uma pequena empresa familiar gere o seu negócio (granja suína), dentro de um mercado extremamente competitivo e que ao longo dos anos sofre com uma sazonalidade muito grande no que tange o preço dos seus insumos de produção, a fim de alcançar uma sustentabilidade financeira e a longevidade do negócio.

Observou-se que a granja em questão possui uma gestão bastante profissional, onde as principais técnicas de controles financeiros e de gestão de capital de giro são aplicadas com rigor, a fim de permitir tomadas de decisões mais bem estruturadas, o que implica em menor risco para o negócio. Essa forma de administrar o negócio é extremamente benéfica para a granja e certamente é um dos motivos pelo seu sucesso empresarial, visto que já são mais de 36 anos no mercado suinícola.



RELISE

90

Outro ponto observado e que também corrobora para o sucesso da granja é como está sendo feita a transição de poder dentro da empresa. Notou-se que o poder e as tarefas são bem delimitados, sendo exercidos pelo proprietário (pai) e pelo herdeiro (filho) por meio da administração da granja. Dessa forma, a transição não está sendo feita de um dia para o outro e sim ao longo dos anos. Nesse processo realizado de forma natural, o herdeiro pôde aprender como o pai os seus conhecimentos práticos para tocar o negócio e aplicar os seus conhecimentos técnicos adquiridos durante os seus estudos.

Existem pontos negativos dentro da administração da granja, como a falta de um plano estratégico formal e a falta de um plano de relacionamento com a comunidade. Outro ponto negativo dentro da administração da empresa foi que quando perguntado se a empresa possui missão, visão e valores definidos o entrevistado respondeu que sim, mas, no entanto, não soube listar tais itens.

Conclui-se que a gestão da granja suína é bem-sucedida. Os gestores possuem um foco sobre os processos de estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira, procurando sempre aplicar técnicas de administração na gestão da granja suína. Essa maneira de gerir o negócio está diretamente relacionada ao fato do herdeiro da granja ser um administrador de formação que mostra conhecimento em questões importantes de como gerir o negócio, principalmente no que diz respeito à visão de futuro em ações de planejamento empresarial.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA – ABIPECS. **Carne suína brasileira em 2008**. Relatórios Anuais. Disponível em: <http://www.abipecs.org.br/relatorios/rela2008_P.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL – ABPA. **Relatórios Anuais/Relatório 2016**. Disponível em: <[Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 1, p.70-93, jan-fev, 2018
ISSN: 2448-2889](http://abpa-</p></div><div data-bbox=)



RELISE

91

br.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2016.

ADUEGAWA, H. P.; SOUZA, E. Sustentabilidade financeira a partir dos índices de liquidez e ciclo financeiro: uma análise setorial do portfólio ISE frente à crise de 2008. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2010.

ARAÚJO, G. C. *et al.* Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO – CONVIBRA, 3., 2006. **Anais...** CONVIBRA, 2006.

BAUMGARTEN, M. Conhecimento, planificação e sustentabilidade. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, jul./set. 2002, p. 31-41, 2002.

CAMASMIE, A. Brasileiros preferem comprar produtos de empresas sustentáveis. **Época Negócios**, 27 mar. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/03/brasileiros-preferem-comprar-produtos-de-empresas-sustentaveis.html>>. Acesso em 10 jan. 2017.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONWAY, G. R. **Agroecosystem analysis for research and development**. Bangkok: Winrock International, 1986.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUM, E. G.; ARBUCKLE, J.G. JR.; PARADA, M. R. de C. **Extending micro finance approaches into the agricultural sector: a review of key concepts**. Columbia: University of Missouri, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

FACHINI, C. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005.131 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.



RELISE

92

FIALHO, R. **Competitividade das exportações brasileiras de carne suína, no período de 1990 a 2004**. 2006. 94 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

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

FREZATTI, F. *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: SEAD/UFRGS, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, M. F. M. As cadeias agroindustriais da carne. In: BDMG (Org.). **Minas Gerais do século XXI**. Belo Horizonte: BDMG, 2002. p. 129-183.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, N. de. IBGE: PIB fecha 2015 com queda de 3,8%. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 3 mar. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/ibge-pib-fecha-2015-com-queda-de-38>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

PALHARES JUNIOR, D. **Ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em empresas da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas**. 2016. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2016.

PINHEIRO, L. L. **Condicionantes da Competitividade a Suinocultura na Zona da Mata Mineira**. 2000. 117 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2000.

RAMOS FILHO, A. C. Gestão de Pessoas em organizações sustentáveis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 20., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.



RELISE

93

RODRIGUES, R. O agronegócio brasileiro é um caso de sucesso. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 3-4, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALGADO, J. M., REIS, R. P., FIALHO, E. T. Perfil técnico e gerencial da Suinocultura do Vale do Piranga (Zona da Mata) de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras Novas, v. 5, n. 2, p. 124-135, jul./dez. 2003.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Estratégia para enfrentar grandes concorrências**. Boletim Oportunidades e Negócios. Brasília: SEBRAE, 2011.

SILVA, W. A. C. **Sustentabilidade financeira do pequeno e médio varejista do segmento supermercadista na região metropolitana de Belo Horizonte**. 2014. 45 p. Projeto de Pesquisa, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do Século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

XISTO, J. G. R. de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.