

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Gutemberg de Souza

**ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA:  
estudo de caso em granjas suínas localizadas no Vale do Piranga -  
MG**

Belo Horizonte  
2017

**Gutemberg de Souza**

**ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA:**  
estudo de caso em granjas suínas localizadas no Vale do Piranga - MG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade da realização deste trabalho, pois sem Ele nada é possível.

Durante essa longa caminhada, foram várias as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram a superar as dificuldades e me motivaram a continuar firme nos estudos e nos meus objetivos.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, Ari Vitório de Souza e Maria Romilda de Souza por terem sido os meus maiores incentivadores para a realização deste trabalho, além de participarem ativamente de toda a jornada.

Agradeço também à minha esposa Fredha Pimentel de Andrade, pois sem ela seria impossível a conclusão dos meus estudos. Durante o dia a dia, foi ela quem me deu suporte emocional; proporcionou-me tempo para os estudos; cuidou até mesmo da minha empresa, além de ainda ter que dar toda assistência à nossa filha, Valentina.

Um muito obrigado especial ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Dr. Wendel Alex de Castro, por ter me guiado durante o processo de produção deste trabalho, incentivando-me a pesquisar sobre a Sustentabilidade Empresarial e Financeira em granjas suínas. Ele foi fundamental para a realização da presente pesquisa.

Meus agradecimentos aos professores do Centro Universitário Unihorizontes, em especial ao Prof<sup>o</sup> Dr. Luciano Zille Pereira pelos ensinamentos e pelas valiosas contribuições durante a disciplina Seminário de Dissertação. Suas lições foram imprescindíveis para a concretização desta dissertação.

Agradeço também aos demais funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, desde a Secretaria do Mestrado até os encarregados de serviços gerais, por realizarem com excelência suas funções, contribuindo para o desenvolvimento do curso.

À FAPEMIG, por acreditar no investimento acadêmico como forma de aprimoramento teórico.

Agradeço aos meus colegas de curso, à Natália Xavier Bueno, e em especial ao Naim Kansaon Tarabai e ao Marcos Vinício de Paula, pelo fato de eles terem tido um papel preponderante no êxito desta trajetória. A todos eles, minha eterna gratidão.

Aos suinocultores da região do Vale do Piranga - MG, por toda atenção, paciência e disponibilidade para participarem das entrevistas.

Enfim, a todos que, de alguma forma, me ajudaram a realizar este sonho.

Grande abraço e muito obrigado!

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo descrever e analisar a percepção do pequeno e médio suinocultor da região do Vale do Piranga – MG acerca das ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa que tem como intuito entender o ambiente como um todo, buscando analisar fatores que ameaçam ou oportunizam o sucesso empresarial em uma organização, dando a ela uma vida mais longa e atingindo uma sustentabilidade financeira. O método de estudo adotado foi um estudo de caso múltiplo. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas com 11 suinocultores da região do Vale do Piranga – MG, sendo os dados analisados através da técnica de análise de conteúdo. Foram abordados fatores que ameaçam e os fatores que impulsionam o sucesso das granjas, assim como também foi feita uma análise do seu contexto gerencial, ressaltando os pontos positivos e negativos em seu desempenho e na sua evolução empresarial. Os resultados mostraram que, apesar das granjas suínas não executarem por completo e simultaneamente as ações propostas no modelo de sustentabilidade financeira corporativo de Matias (2007a, 2007b), elas são sustentáveis financeiramente, estando há décadas em um mercado extremamente competitivo. Observou-se que o sucesso dessas granjas se dá em virtude de dois aspectos que não são contemplados no modelo de Matias (2007a, 2007b): o *feeling* ou experiência do gestor no negócio e a criação e gestão de um fundo de reserva de capital. A pesquisa contribui para enriquecer os conhecimentos existentes sobre o assunto e por estimular a realização de estudos futuros. Contribui, ainda, para o melhor gerenciamento dessas granjas, podendo levá-las a um melhor resultado.

**Palavras-chave:** Suinocultura. Sustentabilidade. Sustentabilidade Financeira. Sustentabilidade Empresarial.

## ABSTRACT

The present research had the objective of describing and analyzing the perception of the small and medium pig farmer of the Vale do Piranga - MG region on the actions of business management capable of ensuring the sustainability of its business. It is a descriptive and qualitative approach that aims 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. The study method adopted was a multiple case study. Data were obtained through semi-structured interviews with eleven pig farmers from the Vale do Piranga, region in the state of Minas Gerais, Brazil, and analyzed through the content analysis technique. In order to provide a better understanding of the pig industry, a small study was carried out on the Brazilian pork and pig market, with emphasis on the region of the Piranga Valley - MG, where the pig farms studied are located. Factors that threaten and factors that drive farm success were addressed, as well as an analysis of its managerial context, highlighting the positives and negatives in its performance and in its business evolution. The results showed that although pig farms do not fully execute and simultaneously the actions proposed in Matias' corporate financial sustainability model (2007a, 2007b) they are financially sustainable, being in the decades in an extremely competitive market. It could be observed that the success of these farms is due to two aspects that are not contemplated in Matias's model (2007a, 2007b): the manager's feeling or experience in the business and the creation and management of a capital reserve fund. The research contributes to enriching the existing knowledge on the subject and stimulating future studies. It also contributes to the better management of these farms, which can lead to a better result.

**Key-words:** Swine culture. Sustainability. Financial Sustainability. Corporate sustainability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Representação do tripé da sustentabilidade .....	23
Figura 2 –	Evolução da mentalidade empresarial acerca da sustentabilidade .....	24
Figura 3 –	Dimensões-Chave do Valor ao Acionista .....	27
Figura 4 –	Proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa.	29
Figura 5 –	Organograma administrativo das granjas suínas .....	60
Gráfico 1 –	Consumo mundial de carne suína em 2015 (Em 1.000 T.) .....	55
Gráfico 2 –	Evolução do consumo <i>per capita</i> de carne suína no Brasil (2007 – 2015) .....	56
Gráfico 3 –	Distribuição do rebanho de suínos no estado de Minas Gerais (efetivo em cabeças) – 2015 .....	58
Quadro 1 –	Exemplos de ações sustentáveis em cada dimensão da sustentabilidade .....	21
Quadro 2 –	Detalhamento das ações de gestão empresarial .....	30
Quadro 3 –	Estudos sobre a sustentabilidade financeira .....	34
Quadro 4 –	Dissertações e teses sobre a sustentabilidade financeira .....	43
Quadro 5 –	Síntese da metodologia.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados .....	62
Tabela 2 – Porte das granjas / localização.....	64
Tabela 3 – Aspectos da gestão de riscos operacionais e da imagem.....	72
Tabela 4 – Aspectos da gestão do capital de giro e controles financeiros .....	78
Tabela 5 – Aspectos comportamentais e de sucessão .....	83
Tabela 6 – Aspectos da competitividade e geração de valor .....	87
Tabela 7 – Aspectos da percepção de resultados.....	90
Tabela 8 – Ranking de prática de sustentabilidade.....	99



## LISTA DE ABREVIATURAS

AF – Autonomia Financeira

EC – Equilíbrio do Crescimento

GCC – Grau de Complexidade Cognitiva

MCDAC – Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista

MG – Minas Gerais

PIB – Produto Interno Bruto

SC – Santa Catarina

SEO – Sustentabilidade em Organizações

TBL – *Triple Bottom Line*

## LISTA DE SIGLAS

ABCS – Associação Brasileira dos Criadores de Suínos

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína

ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal

Assuwap – Associação dos Suinocultores do Vale do Piranga

AVIC – Associação Vida Cidadã

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

Coosuioponte – Cooperativa de Suinocultores de Ponte Nova

Credicitrus – Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus

CVM / SEC – Comissão de Valores Mobiliários

CVTs – Centros Vocacionais Tecnológicos

IGC – Índice de Ações em Governança Corporativa Diferenciada

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

ONG – Organização Não Governamental

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTS – Secretaria de Desenvolvimento Econômico Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*

UM – Universidade do Mindelo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	14
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....	19
2.1.1 <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i> .....	22
2.1.2 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA .....	25
2.2 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E FINANCEIRA .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	48
3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	50
3.3 COLETA DE DADOS.....	51
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	52
<b>4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>55</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS GRANJAS E DOS GESTORES/PROPRIETÁRIOS .....	61
5.2 LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E AÇÕES EMPRESARIAIS .....	65
5.2.1 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E GESTÃO DE IMAGEM (ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS).....	65
5.2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO E CONTROLES FINANCEIROS .....	72
5.2.3 GESTÃO FAMILIAR.....	78
5.2.4 COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE VALOR.....	84
5.3 PERCEPÇÃO DOS RESULTADOS .....	88
5.4 PONDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA CORPORATIVA PROPOSTO POR MATIAS (2007B).....	90
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>95</b>
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	99
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio tem grande importância para a economia nacional, pois possui um potencial de geração de empregos, renda e divisas. Ele tem se consolidado com uma produtividade crescente, obtendo safras recordes e contribuindo cada vez mais para a balança comercial. (MEDINA, RIBEIRO e BRASIL, 2016).

De acordo com Gomes (2002), um dos grandes responsáveis pela retomada do crescimento econômico brasileiro foi o agronegócio. Dentro do agronegócio, uma das atividades de alta importância é a suinocultura, atividade essa que passou a ser, ao longo dos anos, profissional e tecnicada (industrial) (FARIA, FERREIRA E GARCIA, 2006). Essa profissionalização e o aprimoramento de tecnologias, que conseqüentemente geraram uma melhora no processo de produção, aliados às condições macroeconômicas como a abertura comercial e à desvalorização cambial, proporcionaram um aumento considerável na produção e nas exportações de carne suína, fazendo o Brasil tornar-se competitivo e com destaque internacional (FIALHO, 2006).

Segundo a Associação Brasileira dos Criadores de Suínos – ABCS (2016), ao longo das últimas quatro décadas a suinocultura brasileira passou por transformações para atender às exigências (alimento mais saudável, seguro e barato) de seu mercado consumidor, tendo que investir em novas tecnologias, equipamentos, melhoramento genético, entre outros. Com esses investimentos, a produção de carne suína no Brasil tem crescido continuamente, o que lhe proporcionou um ganho de espaço perante a concorrência internacional e as barreiras sanitárias e protecionistas atuantes no mercado mundial (SARAIVA, 2012).

Apesar de ter realizado investimentos constantes a partir do ano de 1990, o que lhe rendeu uma melhor posição no mercado internacional, a suinocultura nacional sofreu a sua pior crise da história no ano de 2002, mesmo tendo alcançado bons resultados no ano de 2001 devido ao crescimento das exportações de carne brasileira. Tal crise se explica pelo fato de ter havido um desequilíbrio entre a oferta e a demanda de carne suína no mercado (ocorreu um aumento na oferta de carne e uma

estabilização da quantidade demandada), somado ao aumento dos custos de produção, sem que esses fossem repassados para o consumidor através do aumento do preço da carne (MOURA *et al.*, 2004)

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (ABIPECS, 2008), devido à crise financeira mundial de 2008/2009, houve uma redução no volume e no preço das exportações de carne suína brasileira, fato que fez com que o setor suinícola passasse por uma nova crise. A crise financeira mundial gerou uma desvalorização do real e da moeda russa - a Rússia é nosso maior importador -, obrigando o setor a destinar uma maior quantidade de carne para o mercado interno.

Outra crise sofrida pelo setor suinícola ocorreu no ano de 2012 e teve como causas a crise financeira internacional, a instabilidade do preço das *commodities* agrícolas e as políticas protecionistas de países como Argentina e Rússia (MIELE, 2013).

Ainda conforme Miele (2013), essa fragilidade do setor suinícola às situações macroeconômicas, tais como as citadas acima, está diretamente ligada à falta de proteção aos suinocultores independentes (aqueles que não estão ligados às agroindústrias), às especificidades e limitações dos atuais contratos de integração (chamado de parceria ou comodato) e, também, à existência de comportamentos especulativos e falhas de planejamento, elementos estes presentes em todas as crises enfrentadas pelo setor.

Segundo o *site Porkworld*, o setor de carne no Brasil vem passando por um momento delicado, devido às incertezas geradas pela “Operação Carne Fraca”, tanto no mercado interno quanto, principalmente, no mercado externo. As exportações de carne brasileira estavam sendo realizadas em um ritmo considerado bom, até o surgimento da “Operação Carne Fraca”. Com a retaliação temporária por parte de alguns países – principalmente da China que representa 30% das exportações de carne de suínos brasileiras – o mercado interno sofreu alguns impactos, já que o aumento de oferta de carne gerou pressão sobre os preços. A princípio, houve uma queda no preço da carcaça. Portanto, o momento é de cautela para todos os integrantes do setor (tanto produtores quanto compradores), podendo

qualquer decisão precipitada incorrer em prejuízos futuros quando o mercado voltar a atuar de acordo com o curso natural de sua operação.

Dentro do Estado de Minas Gerais, a atividade suinícola é bastante representativa. Minas Gerais 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 aproximadamente 416 mil toneladas de carne suína, o que corresponde a 12% da produção nacional (ABCS, 2016).

Minas Gerais é o quarto maior estado produtor de suínos do país, sendo que a maioria das granjas suínas do estado se encontra situada nas regiões da Zona da Mata, Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro, segundo a ABCS (2016). Formaram-se, então, polos especializados em torno das cidades de Ponte Nova, Urucânia, Patos de Minas, Patrocínio, Uberlândia e Piranga.

Essas granjas suínas, em sua grande parte, são empresas de pequeno porte. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), as micro e pequenas empresas têm tido um papel essencial no crescimento do país nos últimos 30 anos, sendo inquestionável sua importância socioeconômica no desenvolvimento da nação.

A taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte constituídas no ano de 2012 e que não encerraram suas atividades nos dois primeiros anos foi de 98%, sendo fundamental para a continuidade dessas empresas que elas sejam geridas de forma sustentável (SEBRAE, 2016).

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.

A sustentabilidade empresarial é uma estratégia de negócio que adota as melhores práticas de gestão com o intuito de atender aos anseios e necessidades, atuais e

futuras dos *stakeholders* (ANDRADE *et al.*, 2013). Complementando Andrade *et al.* (2013), Claro e Claro (2014) conceituam sustentabilidade empresarial como sendo uma maneira integrada de uma organização tratar negócios e projetos e seus impactos no que refere ao meio ambiente, aos trabalhadores, aos consumidores e aos fornecedores, à comunidade local e outros *stakeholders*.

Conforme com Hart e Milster (2004), a sustentabilidade empresarial não se opõe aos lucros. Trata-se de uma importante fonte de crescimento econômico por gerar vantagem competitiva e conseqüentemente proporcionar maior valor ao acionista e às partes interessadas no longo prazo.

Para se atingir a sustentabilidade empresarial, antes é necessário que essa organização seja sustentável financeiramente. Para Fernandes (2011), sustentabilidade financeira é a capacidade da empresa em gerenciar seus recursos financeiros para superar momentos adversos de sua exploração econômica, de tal forma a garantir sua autonomia financeira, o equilíbrio do crescimento e o fluxo de caixa adequado.

A sustentabilidade financeira nas organizações refere-se a um cotidiano estável nas operações de curto, médio e longo prazo, demonstrando um fluxo de caixa eficiente para a sobrevivência e continuidade dessas operações (PALHARES, TOMAZ, SILVA, 2014).

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, a prática de ações que lhes garantam a sustentabilidade financeira, e por conseqüência venham a atingir a sustentabilidade empresarial, torna-se essencial em suas gestões (SEBRAE, 2011).

### **1.1 Problematização**

Segundo Ferreira (2006), os fatores que mais contribuem para a mortalidade das pequenas e médias empresas são: a falta de competência na gestão empresarial; não ter experiência no ramo; dificuldade de acesso ao crédito; falta de mão de obra

qualificada; não ter um planejamento estratégico; a competitividade; falta de demanda dos clientes; os aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais, entre outros problemas de menor gravidade.

De acordo com Moreira (2104) é de fundamental importância para o empresário ter conhecimento amplo do setor ao qual o seu negócio está inserido, conhecer os produtos da cadeia de produção, dominar os processos de produção e conhecer as inovações tecnológicas do setor. Ainda segundo Moreira (2014), com essas informações o empresário minimizará as chances de erros nas tomadas diárias de decisão e, conseqüentemente, aumentará as chances de ser bem sucedido, garantindo retorno do capital investido e gerando lucros maiores aos sócios.

Um fator preocupante observado na cadeia produtiva da suinocultura é a fragilidade do setor à volatilidade cambial em tempos de crise, uma vez que os principais insumos de produção, como o milho e a soja, na condição de *commodities*, têm seus preços naturalmente atrelados aos internacionais, isto é, à cotação em dólar. No entanto, os preços finais de venda do produto suíno, aqueles que remuneram efetivamente a cadeia, vêm mantendo a regra de atrelarem-se aos preços internos, ou seja, são cotados em reais (ABCS, 2015).

De uma forma ou de outra, essa volatilidade sofrida pelo setor suinícola leva a um autoajustamento, onde os menos preparados para enfrentar a adversidade pagam mais caro. Essa é a regra, a prova maior a qual o setor está sujeito.

De acordo com o Boletim Ativos da Suinocultura (2015), é inaceitável o amadorismo na gestão ao qual a suinocultura brasileira estava acostumada, passando a adotar uma gestão fundamentada em princípios técnicos, uma vez que a suinocultura nacional já está consolidada no cenário mundial. Assim, as chances de primeiro sobreviver, e segundo, de se obter êxito no setor, passam necessariamente pela incorporação contínua de tecnologias, não só de produção como também de técnicas de gestão.

De acordo com Xisto (2007), a utilização de técnicas de gestão adequadas fará com que as granjas suínas alcancem a sustentabilidade financeira em seus negócios. E é



justamente esta sustentabilidade financeira que permitirá com que as granjas sejam capazes de superar momentos de crise e de se consolidarem no mercado.

Indo de encontro a Xisto (2007), Silva (2014) argumenta que o interesse pela gestão conduz o empreendedor a focar, analisar e compreender o setor escolhido, com apoio em um conjunto de ações assertivas que garantam a sustentabilidade financeira e a longevidade do empreendimento. Segundo Matias (2007a, 2007b) tais ações assertivas seriam: gestão adequada do capital de giro, gestão de riscos operacionais, gestão financeira humana e seus aspectos comportamentais e de sucessão, geração de valor e competitividade.

Portanto, a questão básica que motiva esta pesquisa é: Como os suinocultores da região do Vale do Piranga – MG percebem as ações potenciais de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade financeira de seus negócios?

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, estabeleceram-se o objetivo geral e os específicos conforme abaixo descritos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Baseado no Modelo de Avaliação de Sustentabilidade Financeira proposto por Matias (2007a, 2007b), que foi adaptado do Modelo de Dimensões Chave do Valor ao Acionista elaborado por Hart e Milsten (2004), esta pesquisa tem como objetivo geral: Descrever e analisar a percepção do pequeno e médio suinocultor da região do Vale do Piranga - MG acerca das ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o perfil dos gestores/proprietários das granjas suínas entrevistadas localizadas no Vale do Piranga – MG;

- b) Analisar a gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais das granjas suínas;
- c) Verificar como as granjas suínas realizam a gestão de capital de giro e quais são os controles financeiros realizados;
- d) Analisar como se dá o processo de sucessão e os aspectos comportamentais dos gestores/proprietários das granjas suínas;
- e) Compreender como os gestores/proprietários das granjas suínas lidam com a competitividade do setor e como são as ações das granjas com o propósito de gerar valor em seus negócios;
- f) Verificar como os gestores/proprietários avaliam os resultados de suas granjas.

### **1.3 Justificativa**

Esta dissertação se justifica sob três vertentes: acadêmica, organizacional e social.

O presente estudo irá contribuir para enriquecer o acervo de conhecimento sobre a sustentabilidade empresarial e financeira de pequenas e médias empresas e poderá fomentar pesquisas futuras. Após pesquisa realizada no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) verificou-se a existência de vários trabalhos acadêmicos abordando o tema sustentabilidade empresarial e financeira em diferentes tipos de organizações de diversos setores. Porém, não há registro de pesquisas relacionadas à sustentabilidade financeira em suinoculturas - atividade esta de extrema importância para economia nacional - o que justifica a importância da pesquisa quanto à sua ótica acadêmica.

Sob o prisma organizacional, a presente pesquisa poderá contribuir para que empresários reflitam sobre conceitos fundamentais para uma gestão sustentável ao longo dos anos, já que informações úteis e importantes podem ser extraídas desta pesquisa, podendo ser aplicadas pelos gestores em suas empresas. Tal estudo poderá auxiliar na compreensão do funcionamento das granjas suínas, fazendo com que elas venham a aperfeiçoar seus processos gerenciais e a gerar melhores resultados econômicos e financeiros.

Com base em Gomes *et al.* (1992), pode-se afirmar que a suinocultura encontra-se presente em grande parte das propriedades rurais do Brasil e constitui uma importante fonte de renda e emprego para diversas famílias, tanto no meio rural, através dos empregos diretos gerados na produção de suínos quanto no meio urbano, através dos empregos indiretos gerados, como por exemplo, na produção e comercialização de maquinários utilizados nas granjas suínas.

Visto a importância da suinocultura para a economia brasileira, importância que também se aplica para a região do Vale do Piranga - MG, esta pesquisa justifica-se no seu aspecto social, pois poderá contribuir para o desenvolvimento da suinocultura, o que é extremamente importante para a economia regional, em razão da representatividade e da distribuição de renda na região a ser pesquisada e que são advindas da cadeia suinícola.

Pautado na importância da suinocultura dentro do Produto Interno Bruto (PIB) do país e da importância de uma gestão financeira sustentável, o que acarretará em uma maior longevidade das empresas do setor, em linhas gerais, justifica-se a importância deste estudo para a sociedade como um todo.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, considerando esta introdução. O segundo capítulo é constituído pelo referencial teórico. O terceiro apresenta a metodologia. O quarto é constituído pela ambiência da pesquisa. O quinto é constituído pela apresentação e análise dos resultados. O sexto capítulo apresenta as considerações finais. Por fim, têm-se as referências e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla a teoria que embasou a presente pesquisa. Nele será abordado o tema sustentabilidade, de uma forma mais ampla, a sustentabilidade empresarial e o *Triple Bottom Line*, modelo que esclarece a sistemática da sustentabilidade empresarial. Em seguida, serão abordadas a sustentabilidade financeira e algumas ações empreendedoras para a sustentabilidade de pequenas empresas. Por fim, com o intuito de conhecer como as pesquisas sobre o tema em questão vêm se comportando e quais os resultados encontrados, serão discutidos estudos que analisaram a sustentabilidade empresarial e financeira.

### 2.1 Sustentabilidade empresarial

Para melhor compreender o conceito de sustentabilidade empresarial, antes é necessário entender o conceito de sustentabilidade de uma forma geral. De acordo como Baumgarten (2002), a ideia de sustentabilidade se desenvolveu durante a longa e intensa crise mundial que se deu nas últimas décadas do século XX.

Veiga (2008), por sua vez, afirma que o conceito de sustentabilidade surgiu na década de 1960, nos Estados Unidos, quando o crescimento econômico e a proteção animal eram colocados em lados opostos. O temor da explosão demográfica e o perigo de uma guerra nuclear também contribuíram para o surgimento do conceito de sustentabilidade.

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, por meio do Relatório Brundtland, iniciou um processo de discussão a respeito da concepção de desenvolvimento sustentável, hoje tido como sinônimo de sustentabilidade, sendo definido como aquele "que atende às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras" (BRUNDTLAND, 1987, p. 12).

Para Philippi (2001), sustentabilidade é a capacidade de se autossustentar, de se automanter. Uma atividade é sustentável quando ela é capaz de se manter por um

longo período de tempo, ou seja, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Ainda de acordo com Philippi (2001), pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) necessita.

O principal ponto da sustentabilidade reside na missão de equilibrar o desenvolvimento social e econômico sem agredir o meio ambiente, impulsionando a responsabilidade conjunta, onde o aproveitamento dos insumos materiais, dos recursos financeiros e a evolução tecnológica deverão alcançar sentido harmonioso (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Conforme preconizam Souza e Delpupo (2013), o modelo atual de desenvolvimento econômico vem gerando enormes desequilíbrios sociais. Nunca houve tanto crescimento, riqueza e fartura ao lado de tanta miséria, degradação ambiental e poluição. Para a quebra desse paradigma é necessário que haja um desenvolvimento sustentável onde se alcance um equilíbrio e dê continuidade às atividades essenciais à qualidade de vida.

Segundo 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. Para o desenvolvimento econômico-financeiro de uma empresa é necessário que os gestores tenham uma visão de longo prazo, ou seja, eles não podem ter apenas como foco em sua gestão o lucro imediato.

O desejo da maioria das empresas é atingir a sustentabilidade. Para atingir a longevidade, as empresas percorrem 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).

Ainda de acordo com Frezatti *et al.* (2009), para o direcionamento das organizações é essencial que seus gestores enxerguem a sustentabilidade como algo primordial para a empresa, permitindo condições de identificar agentes, decidir direcionamento de ações e medir suas consequências.

Para que uma sociedade se torne sustentável, segundo Sachs (2002), é necessário que ela atinja, ao mesmo tempo, os três pilares do desenvolvimento sustentável que são: a relevância social, a prudência ecológica e a viabilidade econômica. 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.

Concordando com Sachs (2002), Araújo *et al.* (2006) complementam que para que essas dimensões ambiental, social e econômica sejam sustentáveis é preciso que as empresas adotem ações eficientes e, sobretudo, que sejam complementares. O Quadro 1 ilustra tais ações eficientes dentro de cada dimensão.

Quadro 1 – Exemplos de ações sustentáveis em cada dimensão da sustentabilidade

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, p. 16).

Para Araújo *et al.* (2006), as dimensões ou pilares da sustentabilidade somente irão contribuir para a sustentabilidade à medida que se complementarem. Para que uma empresa possa ser considerada sustentável, seus indicadores econômicos, ambientais e sociais devem ser analisados criteriosamente e sua complementaridade constatada. As empresas devem buscar um equilíbrio entre as

três dimensões. Caso não haja uma sincronia entre elas, provavelmente, haverá um desequilíbrio do sistema e ele se tornará insustentável.

Para que haja esse equilíbrio, 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. Sob o ponto de vista econômico, as empresas devem ser economicamente viáveis para alcançarem a sustentabilidade. Elas devem cumprir o seu papel na sociedade levando em consideração sua premissa maior, que nada mais é do que gerar retorno ao investimento realizado pelo capital privado. Por fim, 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).

Essa ideia de complementaridade entre os pilares da sustentabilidade é a principal premissa do Modelo *Triple Bottom Line*, o qual será discutido a seguir.

### **2.1.1 *Triple Bottom Line***

De acordo com França (2012), o Modelo *Triple Bottom Line* – TBL, deriva do conceito de desenvolvimento sustentável sugerido pela primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, em seu relatório “Nosso Futuro Comum” que ficou conhecido como Relatório Brundtland. O Modelo TBL destaca como as três dimensões no âmbito da empresa se desenvolve, ou seja, nele o sucesso da empresa não é avaliado apenas de acordo com o seu desempenho financeiro, e sim sob o ponto de vista de seus impactos econômicos, ambientais e social.

Segundo Dias (2001), o *Triple Bottom Line* mostra o conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve ter como foco a fim de criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. A FIG. 1 apresenta o esquema do TBL.

Figura 1 – Representação do tripé da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Dias (2011).

O *Triple Bottom Line* também é conhecido como 3 Ps (*people, planet and profit*, ou, em português, pessoas, planeta e lucro), podendo ser aplicado de maneira macro para um país ou de maneira micro para uma empresa. *People* diz respeito ao tratamento do capital humano pela empresa (salários justos, adequação à legislação trabalhista, ambiente e trabalho agradável); *planet* refere-se ao capital natural (adequação à legislação ambiental como forma de amenizar e compensar os impactos ambientais); e *profit*, ao lucro, ao resultado econômico positivo de uma empresa (levando-se sempre em conta os outros dois aspectos) (DIAS, 2011).

Corroborando esse pensamento, Lages, Lages e Braga (2010) defendem que as empresas, na hora de prestar contas sobre o seu desempenho, têm que dar a mesma importância para o lucro, para as pessoas que trabalham na empresa e para o planeta. A não aferição dessas três áreas, por parte da empresa, levaria a uma contabilização errônea do seu custo total e os impactos positivos ou negativos de suas operações.

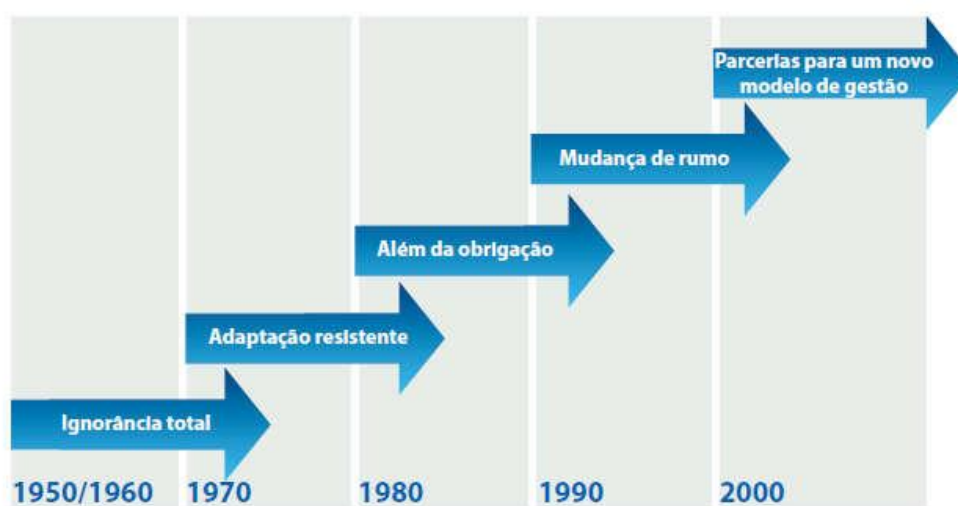
Segundo Lima *et al.* (2009), para se gerir algo é necessário medi-lo antes. Os passivos ambientais e sociais (aparentemente invisíveis se só a dimensão econômica for medida) passam a receber a devida atenção depois de conhecidos e medidos. Dados da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - BM&FBOVESPA (2016) mostram que após a mentalidade sustentável ter tido início



em meados do século XX, as empresas, os governos e sociedade civil passaram por várias fases até chegarem à concepção de abordagem sustentável.

A FIG. 2 destaca as fases da evolução da mentalidade empresarial em relação à conciliação do econômico, do social e do ambiental.

Figura 2 – Evolução da mentalidade empresarial acerca da sustentabilidade



Fonte: BM&FBOVESPA, 2016, p. 6.

Entre as décadas de 1950 e 1960, as empresas quase não tinham conhecimento e/ou pouco se preocupavam com os seus impactos socioambientais, não existiam estudos acadêmicos sobre o assunto e nem os políticos davam importância ao tema. A partir da década de 1970, os governos começaram a endurecer a regulação socioambiental sobre as empresas, as quais logo se opuseram por considerar que essa regulação estava limitando seu crescimento e lhes gerando custos adicionais. Elas atendiam ao mínimo possível às novas exigências para que pudessem manter a licença legal e continuar operando.

Durante a década de 1980, as empresas aumentaram suas práticas socioambientais assim que perceberam os benefícios de ir além do que a legislação lhes exigia. Elas observaram que práticas de prevenção à poluição e ecoeficiência lhes geravam ganhos econômicos. Nos anos 90, foi a vez da institucionalização das questões socioambientais, paralelamente ao aprimoramento tecnológico, ganharem destaque, gerando novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e

certificações voluntárias ganharam visibilidade, assim como práticas tornaram-se frequentes os diálogos com *stakeholders*, análise de ciclo de vida dos produtos e *ecodesign*.

Por fim, nos anos 2000 em diante, o conceito de sustentabilidade corporativa se consolidou como uma abordagem de gestão, fazendo com que inúmeras empresas passassem a mensurar seus impactos, inovar seus processos e produtos e prestar contas a seus *stakeholders* (BM&FBOVESPA, 2016).

Portanto, as empresas do século XXI se comprometem a permanecer economicamente viáveis no mercado, ao mesmo tempo em que assumem o compromisso com o meio ambiente e com a sociedade civil (SILVA, 2014).

Abordado o conceito, a origem e a evolução ao longo dos anos da sustentabilidade, bem como discorrido sobre o Modelo *Triple Bottom Line*, modelo que norteia a sustentabilidade, o próximo subcapítulo abordará a sustentabilidade financeira propriamente dita.

### **2.1.2 Sustentabilidade financeira**

Segundo Conway (1986), sustentabilidade é a habilidade de um sistema em manter sua produtividade quando este se encontra sujeita a intenso esforço ou alterações.

A sustentabilidade financeira é a capacidade da 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 (RAMOS; FILHO, 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.

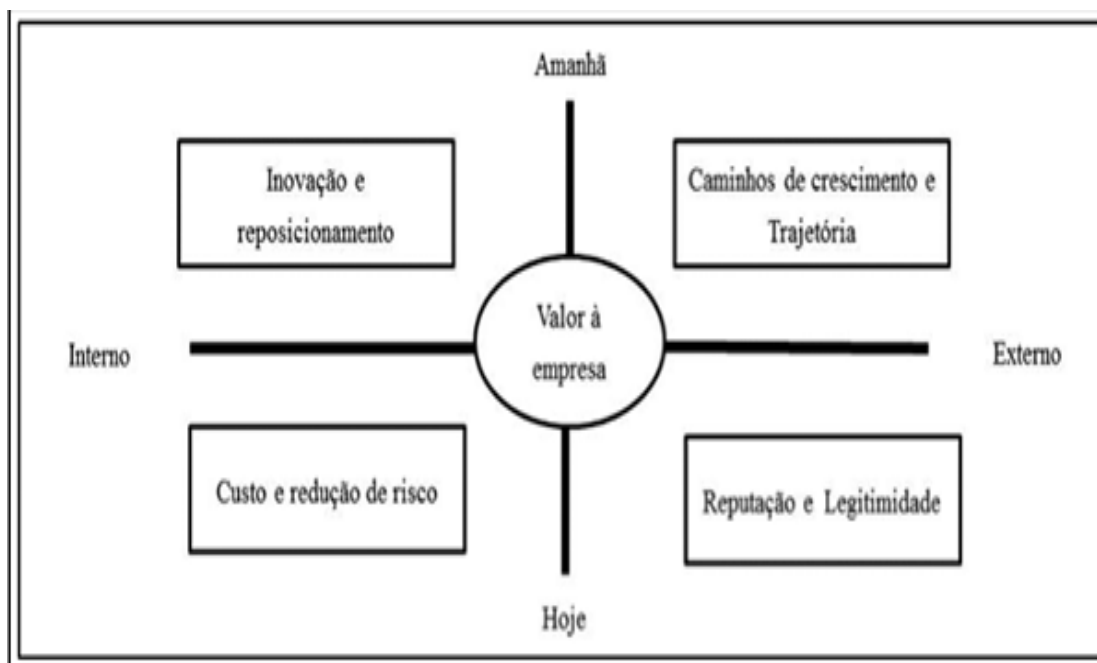
Assim como Silva (2014) em seu trabalho, focou-se aqui, apesar da importância das demais perspectivas da sustentabilidade ecológica, cultural e social, na sustentabilidade econômica, que nada mais é do que a “sustentabilidade financeira”. Tanto Xisto (2007) quanto Matias (2007b) convergem para o pensamento de que 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, já que somente ela pode maximizar o valor de uma empresa.

Ainda sobre sustentabilidade financeira, Dum, Arbuckle e Parada (1998), citados por Silva (2014), definem-na 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.

Em seu trabalho sobre sustentabilidade financeira, Leon (2001) afirma que todas as organizações devem ter como meta a sustentabilidade financeira e que para alcançá-la devem seguir os quatro pilares básicos, que são: 1 - planejamento financeiro e estratégico, onde se leve em conta que as organizações precisam de planejamento estratégico, orçamento e controle financeiro de curto, médio e longo prazo; 2 - diversificação da renda, pois a concentração da renda aumenta o risco do negócio e dificulta a sua sobrevivência em longo prazo; 3 - administração e finanças saudáveis, que enfatiza a necessidade e importância da elaboração dos demonstrativos contábeis e da realização de um planejamento, monitoramento controle da gestão financeira; 4 - geração de renda própria, cuja capacidade do próprio negócio em gerar receitas reduz os riscos já que torna a organização menos dependente de recursos de terceiros.

Outro modelo de sustentabilidade financeira é o Modelo de Dimensões-Chave do Valor ao Acionista, elaborado por Hart e Milsten (2004) e que tem como objetivo alcançar valor sustentável. Abaixo, na FIG. 3, serão apresentadas as dimensões do Modelo de Hart e Milsten (2004).

Figura 3 – Dimensões-Chave do Valor ao Acionista



Fonte: Hart e Milstein (2004).

De acordo com Hart e Milstein (2004), o eixo vertical do Modelo corresponde à necessidade organizacional de manter resultados no presente, em paralelo com o planejamento do futuro. Já o eixo horizontal mostra a obrigação da empresa de resguardar as habilidades e potenciais internos, ao mesmo tempo em que se insere conhecimento e perspectiva de fora da organização. A justaposição desses dois eixos produz uma matriz com quatro dimensões para geração de valor ao acionista.

O quadrante inferior esquerdo trata do desempenho interno através da redução de custo e risco. Nele, a geração de riqueza pode ser alcançada com crescimento trimestral de ganhos, diminuição da exposição a passivos legais e a outros prejuízos potenciais. O quadrante inferior direito também está baseado no desempenho, no entanto, levam-se em consideração os *stakeholders* externos à empresa, como por exemplo, clientes, fornecedores, a comunidade, órgãos de regulamentação, Organização Não Governamental - ONGs e mídia.

O fato de se incluir esses *stakeholders* externos à empresa é importante para que não haja questionamento sobre o direito de operar da empresa, sendo a inclusão criativa desses interesses capaz de levar a empresa a um posicionamento diferenciado, ocasionando melhoria na reputação e na legitimidade, que são cruciais

para a manutenção e o crescimento do valor ao acionista. O quadrante superior esquerdo diz que a organização deve estar focada em criar produtos e serviços novos por meio de inovação, não podendo ficar restrita apenas ao desempenho eficiente. Para se alcançar tal objetivo, faz-se necessário que a organização desenvolva e busque habilidades, competência e tecnologias que projetem a empresa para o crescimento no futuro. Por fim, o quadrante superior direito foca as dimensões externas associadas ao desempenho futuro. A habilidade da empresa em formular uma visão clara sobre qual será o seu caminho e trajetória de crescimento faz com que expectativas de crescimento futuro gerem valor ao acionista. Para que se obter crescimento é necessário que ela ofereça novos produtos a seus consumidores e explore novos mercados (HART; MILSTEIN, 2004).

Portanto, caso as empresas queiram maximizar o valor do acionista ao longo do tempo, é crucial que tenham um bom desempenho simultaneamente em todos os quatro quadrantes. (HART; MILSTEIN, 2004).

Baseado no Modelo proposto por Hart e Milstein (2004), Matias (2007b) igualmente elaborou um modelo de sustentabilidade financeira. De acordo com Matias (2007a; 2007b), existem quatro formas de ações empreendedoras que, se trabalhadas juntas, podem vir a garantir a sustentabilidade financeira e a longevidade de uma empresa. Tais formas de ações empreendedoras são adequadas à realidade das pequenas e médias empresas brasileiras, segundo (Silva, 2014) e, portanto, adequadas aos pequenos suinocultores, constituindo-se a base para medir sua sustentabilidade financeira, justificando o porquê de se adotar este modelo para a realização da pesquisa.

Essas quatro ações seriam:

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

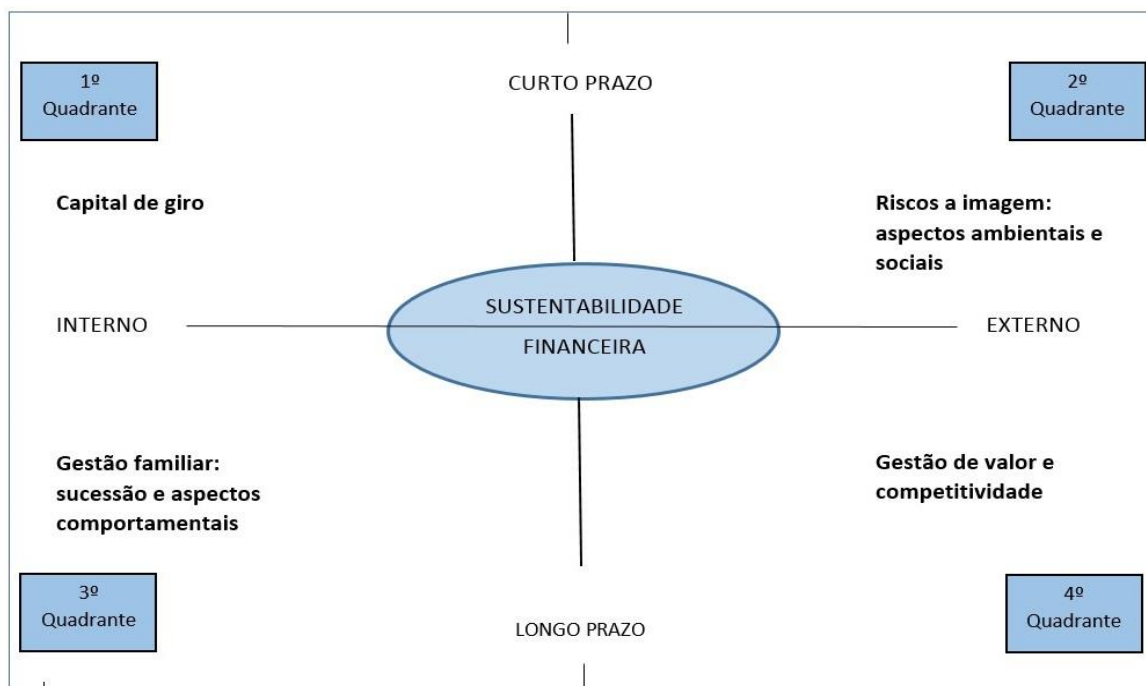
Matias (2007a) propôs, em seu modelo de sustentabilidade, que as quatro ações listadas acima busquem direcionar o funcionamento da gestão financeira a fim de se obter a sustentabilidade financeira empresarial. Importante salientar que deve sempre existir, por parte do gestor, a preocupação ambiental e social, estando sempre esses dois aspectos ligados 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.

A FIG. 4 apresenta a proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa do Modelo de Matias (2007b).

Figura 4 – Proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa



Fonte: Adaptado de Matias (2007).

A proposta é dividida 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.

Quadro 2 – Detalhamento das ações de gestão empresarial

<b>Dimensão</b>	<b>Aspectos Considerados</b>	<b>Questões Propostas</b>
Interna de curto prazo	Gestão de capital de giro	Contrair empréstimos junto 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.
		Ter regras claras em relação à propriedade e gestão.
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, p. 20).

Segundo Silva (2014), são definidas ações de gestão empresarial significativas para cada aspecto considerado crítico para a sustentabilidade financeira. Matias (2007a; 2007b) afirma que a sustentabilidade e a longevidade empresarial são importantes para a gestão empreendedora.

Xisto (2007) formulou um modelo de sustentabilidade financeira corporativa, através das dimensões de curto prazo - pela gestão financeira de curto prazo e a gestão de imagem (aspectos ambientais e sociais, além de riscos financeiros) - e a dimensão de longo prazo - pela gestão de processos sucessórios e pela gestão financeira de longo prazo, ou seja, geração de valor com competitividade. Em seu Modelo, ele relatou como essas gestões podem fazer com que as empresas sejam sustentáveis financeiramente, sempre com o foco na perpetuidade, que é a essência da sustentabilidade já que somente ela pode maximizar o valor de uma empresa.

- a) Pela gestão financeira de capital de giro: preocupado com perpetuidade da organização, as empresas devem, para ter um crescimento de forma sustentável, controlar a expansão do ativo circulante operacional, evitando aumentar prazos de recebimento, limite de créditos e níveis de estocagem; expandir proporcionalmente o passivo circulante operacional, negociando, quando possível, maiores prazos de pagamentos com fornecedores; e financiar o ativo circulante operacional com recursos de longo prazo.
- b) Pela gestão financeira de longo prazo – Competitividade: a competitividade empresarial é fundamental para a obtenção do lucro ou do retorno ao acionista. Xisto (2007, p.74) define que “toda atividade empresarial reflete direta ou indiretamente na criação ou destruição de valor para a organização, sejam essas atividades relacionadas ao *marketing*, produção, tecnologia, gestão de recursos humanos ou qualquer outra”. Ainda segundo Xisto (2007), a criação de valor é uma boa medida para a avaliação da competitividade empresarial quando analisado pelo ponto de vista financeiro, já que reflete toda atividade empresarial e que corresponde ao objetivo final de uma empresa. Essa capacidade da empresa de gerar valor acima da capacidade de seus concorrentes em certo período de tempo nada mais é do que a competitividade financeira (MASCHIETO, 2006).



- c) Pela gestão de processos sucessórios: Conforme Xisto (2007), a empresa familiar geralmente é constituída pelo talento nato de um fundador-empREENDEDOR, que ao reconhecer uma oportunidade de negócio institui a empresa, a desenvolve e a consolida no mercado, e através de seus conhecimentos práticos, estabelece a forma da empresa operacionalizar e passa a conhecer a fundo todos os departamentos da empresa. Atualmente não é mais aceitável que o proprietário atue simplesmente como dono de seu negócio. Ele tem que ser um empreendedor profissional, entendendo que o seu negócio vai além de sua existência, de tal forma que ele possa atuar como um empresário, abandonando a ideia de ser o empreendedor de uma propriedade pessoal, onde sua propriedade passa a ser conduzida com todos os que o rodeiam, familiares ou não (WERNER, 2004). Para Xisto (2007), o empresário com intenção de criar uma empresa familiar precisa ter consciência de que, além de contar com seus familiares, será necessário contar com colaboradores fieis e dispostos a sacrifícios. Durante a existência da empresa, ele terá que conduzir um processo sucessório bem elaborado onde seu sucessor será preparado junto com seus colaboradores.
- d) Pela gestão de imagem: a má gestão da imagem pode gerar danos imensos à empresa, podendo até mesmo levá-la à falência. Ela é um bem intangível onde seu valor pode ser atribuído à competitividade do mercado. Empresas com responsabilidade social e ambiental e que tinham um código de ética a ser seguido, até pouco tempo atrás eram vistas como empresas diferenciadas. Atualmente, essas condutas fazem parte de qualquer empresa, sendo elas vitais para a sustentabilidade das organizações.
- e) Pela gestão de riscos financeiros: as organizações devem aplicar o gerenciamento de todos os riscos financeiros para alcançar a sustentabilidade organizacional. As organizações devem elaborar um plano de contingência contendo as estratégias a serem utilizadas para garantir as condições de continuidade das atividades e para diminuir as perdas originadas do risco operacional e financeiro.

Após definir sustentabilidade financeira, expor alguns dos principais modelos de avaliação da sustentabilidade financeira, e abordar ações empreendedoras de sustentabilidade financeira contidas em tais modelos, a seguir elencam-se alguns estudos sobre sustentabilidade, expondo seus objetivos e resultados. Pretende-se, assim, identificar como os estudos na área são realizados, quais os resultados obtidos e como a sustentabilidade das empresas é vista no meio acadêmico.

## **2.2 Estudos anteriores sobre sustentabilidade empresarial e financeira**

Com o intuito de traçar um panorama dos estudos sobre a sustentabilidade financeira empresarial, foram realizadas pesquisas, no período de 10 de março de 2017 a 20 de abril de 2017, no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Utilizou-se para a pesquisa o termo de busca "sustentabilidade financeira" no banco de dados da SPELL, sem estabelecer o período das publicações, a partir dos resumos dos artigos publicados. Já no banco de dados da BDTD, também utilizou-se o termo "sustentabilidade financeira" sem estabelecer o período das publicações, a partir dos assuntos das dissertações e teses.

Constatou-se a existência de 35 artigos no banco de dados da SPELL e de 11 trabalhos no banco de dados da BDTD, sendo oito dissertações e três teses. Dos 35 artigos encontrados no banco de dados da SPELL, 15 trazem a "sustentabilidade financeira" como um dos seus temas centrais e dos 11 trabalhos do banco de dados da BDTD, cinco possuem a "sustentabilidade financeira" como um dos temas centrais.

O Quadro 3 traz os artigos encontrados junto à SPELL, especificando, além do autor e do título, o objetivo que levou o pesquisador a realizar tal estudo, os principais resultados obtidos e conclusões alcançadas.

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continua)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Cardoso, Ensslin e Dias (2016)	Construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão da sustentabilidade financeira da Universidade do Mindelo (UM), sediada em Cabo Verde, na África.	A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Quanto à coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Já quanto à abordagem a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. O instrumento de intervenção utilizado para construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão foi a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDAC).	O modelo construído permitiu: 1 - a avaliação global do desempenho da UM, a qual indicou 50 pontos, em uma escala de 0 a 100; 2 - a proposta de ações de melhoria, para os indicadores que se encontravam com um desempenho no nível comprometedor, que, se implementadas, alavancariam o desempenho da UM; e, 3 - o cotejamento dos indicadores com os propostos pela literatura onde se percebeu que a maioria não foi incorporada pelo modelo <i>ad hoc</i> desenvolvido ao viés construtivista da pesquisa.
Cenci, Silva, Sehnem e Filippim (2016)	Identificar quais as principais dificuldades encontradas pela Associação Vida Cidadã (AVIC) na visão dos voluntários que atuam na entidade.	A abordagem da pesquisa é qualitativa e trata-se de um estudo de caráter descritivo. Escolheu-se o procedimento do estudo de caso, com foco na percepção dos voluntários que atuam na Associação Vida Cidadã (AVIC) no município de Xanxerê (SC). Os procedimentos de coleta de dados foram realizados em múltiplas fontes: observação de campo, aplicação de questionários e análise de documentos. A tabulação dos dados foi feita por meio do software <i>Sphinx Léxica</i> , sendo os dados agrupados e analisados em categorias.	Foi possível observar que, na visão dos voluntários sujeitos da pesquisa, a principal dificuldade existente na organização é a sustentabilidade financeira. Os voluntários da organização veem a humanização como o principal ponto forte da AVIC. Evidencia-se a predominância do entendimento de sustentabilidade pela integração das sustentabilidades (econômica, social, ambiental) com tendência de preferência para a dimensão social.

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continuação)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Araújo e Santana (2015)	Identificar o nível de planejamento financeiro nos empreendimentos informais e empreendimentos associativos localizados em Salvador, relacionando essa existência com a sua sustentabilidade.	Trata-se de uma pesquisa exploratória, onde a coleta dos dados primários foi feita por aplicação de dois tipos de instrumentos de pesquisa: entrevista semiestruturada para permitir a capacitação de dados qualitativos e aplicação de questionário sobre o desempenho financeiro do empreendimento para permitir a captação de dados quantitativos. Foram objeto de pesquisa 13 empreendimentos localizados nos bairros de Santa Cruz, Nordeste de Amaralina, Liberdade e Boca do Rio.	38,46% dos empreendimentos apresentam sustentabilidade, não somente em suas contas, mas também na satisfação dos associados de cada empreendimento em fazer parte dessas organizações. É questionável usar apenas o planejamento financeiro como indicador principal para medir a sustentabilidade, pois não adianta possuir certa sustentabilidade nos empreendimentos, se quando é verificada a satisfação de todos os associados em fazer parte dos seus empreendimentos a maioria não está satisfeita com os resultados alcançados. Para os empreendimentos da economia solidária pesquisados, 61,54% não demonstram possuir esse valor agregado à sustentabilidade.
Guimarães e Peixoto (2015)	Identificar a influência da compensação dos gestores e da sustentabilidade empresarial na <i>performance</i> das empresas brasileiras não financeiras da BM&FBovespa de 2009 a 2013.	O estudo classifica-se como descritivo, quantitativo e de levantamento. Foram utilizados dados secundários de diferentes fontes: Formulário de Referência da CVM e relatório 20-F da SEC, Carteiras do ISE da BM&FBOVESPA, Carteiras do IGC da BM&FBOVESPA e Economática. A amostra contemplou as empresas abertas não financeiras listadas na BM&FBOVESPA, no período de 2009 a 2013, o que envolveu 236 empresas.	É possível inferir que as organizações, que concedem melhores compensações a seus gestores, tendem a possuir melhores indicadores de desempenho contábil e maior valor de mercado, mas não foi observada relação estatisticamente significativa com o indicador de sustentabilidade empresarial.

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continuação)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Claro e Claro (2014)	Avaliar o impacto de longo prazo que os investimentos em práticas ambientais e sociais têm nas empresas que reportam seus desempenhos em sustentabilidade.	A pesquisa é de abordagem quantitativa e utiliza-se de duas formas de coleta de dados para testar a hipótese 1 (H1: investimentos em sustentabilidade, no formato estratégico, em épocas de crise financeira, influenciam positivamente o desempenho econômico-financeiro no longo prazo) e discutir a hipótese 2 (H2: em época de choques externos e crises, os investimentos em sustentabilidade, no formato estratégico, que se integram à perspectiva do <i>core business</i> e de desempenho econômico da empresa, tendem a perdurar no longo prazo). Para testar a hipótese 1 foi levantado um painel de dados contábeis e financeiros de empresas não financeiras listadas na BM&FBOVESPA entre 2005 e 2010. Para discutir a hipótese 2 foi adotado um método documental histórico da empresa selecionada (Brasil Foods).	Existe um círculo virtuoso entre prática e reporte, ou seja, empresas que investem em sustentabilidade reportam suas ações e projetos e os aprimoram no ano subsequente. Essas empresas tendem a sair-se melhor no longo prazo. Existe também uma necessidade de considerar os pilares da sustentabilidade de forma integrada ( <i>Single Bottom Line</i> ).
Jeunon e Santos (2014)	Desenvolver modelo de indicadores para mensuração da sustentabilidade de projetos sociais adotados como políticas de inclusão social.	A pesquisa é qualitativa descritiva, tendo como método a pesquisa bibliográfica e de campo. Os dados documentais e bibliográficos foram levantados no portal de inclusão digital da SECTES e em fontes eletrônicas do Governo Federal, do Governo de MG e na literatura especializada além de organizações internacionais. Foi realizado também entrevistas semiestruturadas com sujeitos envolvidos nos CVTs. Os dados foram tratados por meio da metodologia do DSC desenvolvida por Lefèvre, Lefèvre e Teixeira (2000).	Identificaram-se as dimensões que compõem a sustentabilidade dos CVTs, como também formular uma proposta de modelo. As dimensões apresentadas no modelo são: espaço- ambiental, estrutural, financeira, socioambiental, econômica e político-institucional.

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continuação)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Parisotto, Zilber e Souza (2014)	Examinar como os aspectos de sustentabilidade estão incorporados ao modelo de negócio de uma multinacional de um país emergente, analisando os resultados obtidos no ano de 2008 da crise financeira mundial.	A pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório. Ela é descritiva, pois se trata de um estudo de caso que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. É uma pesquisa qualitativa, onde os dados foram coletados através de entrevistas, observação de não participantes quando da realização das entrevistas na empresa, além do uso de dados secundários (artigos acadêmicos) e dados obtidos no <i>site</i> da empresa, a fim de se fazer uma triangulação das informações.	A multinacional em questão, que é a Natura, cria valor a partir da inserção do vetor sustentabilidade em seu modelo de negócio, uma vez que no modelo é prevista a orientação para sustentabilidade com diversas características que integram o ambiente econômico com os aspectos sociais e ambientais. A Natura, que claramente tem instituído e declarado em seu modelo de negócios o vetor sustentabilidade, conseguiu auferir bons resultados em um momento crítico (crise de 2008) o que corrobora a questão levantada por Hart e Milsteis (2004), de que é possível gerar valor ao se integrar aspectos da sustentabilidade ao modelo de negócios da empresa.
Fernandes e Meireles (2013)	Propor e mostrar a aplicabilidade de um indicador de sustentabilidade financeira.	Trata-se de uma pesquisa quantitativa onde se testam 4 hipóteses (Ha1: o indicador de AF das empresas com lucro é predominantemente > 1; Hb1: o indicador de AF das empresas com prejuízos é predominantemente < 0,3; Hh1: o indicador de EC das empresas com lucros é predominantemente > 1; Hp1: o indicador de <i>Trading</i> das empresas com prejuízos é predominantemente < 0,5). A população foi constituída por pequenas empresas da região de Campinas. A amostra foi constituída por 41 micro e pequena empresas contabilmente estruturadas com os clientes de dois escritórios de Campinas.	A pesquisa abordou a sustentabilidade financeira, considerando que ela é imprescindível para as empresas independentemente de seu porte. Para as micro e pequenas (MPEs), esse fator é primordial para a longevidade de suas atividades. Os indicadores testados apresentaram diferenças significativas nos casos das empresas terem ou não dada característica. No que concerne à autonomia financeira (AF), a média dos indicadores das empresas com lucros difere significativamente das empresas sem lucros; o mesmo se pode dizer com relação às dívidas, ao excesso de custos e despesas e a posse ou não de capital de giro. Foi com referência a essa última característica que se observaram os únicos testes que não apresentaram diferença significativa: em relação ao indicador de Autonomia Financeira (AF) e em relação ao indicador de Equilíbrio do Crescimento (EC).

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continuação)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Andrade, Bressan, Iquiapaza e Moreira (2013)	Identificar variáveis que se apresentam como determinantes de adesão de empresas brasileiras ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, e se tal adesão apresenta relação com o valor de mercado das empresas.	A pesquisa é descritiva e de abordagem quantitativa. A amostra considerou o período de 2006 a 2011, selecionando as empresas listadas no ISE e selecionando também as não listadas do Índice BM&FBOVESPA que não pertenceram ao ISE durante o período analisado. Para a análise dos determinantes de adesão das empresas ao ISE aplicou-se o modelo <i>Log it</i> (utilizado para avaliar a probabilidade de uma característica da empresa influenciar a listagem ou não no ISE) Para verificar a existência da relação entre adesão ao ISE e o valor da empresa, empregou-se o modelo <i>Valor it</i> (desenvolvido com base na literatura relacionada, tal como o trabalho de Lo & Sheu (2007), Rossi Junior (2009), Freguete & Funchal (2012) .	Os resultados obtidos demonstraram que as empresas que têm maior tamanho, maior rentabilidade e são de setores considerados de alto impacto ambiental, possuem maior probabilidade de aderirem ao ISE. Quando se analisou se a adesão ao ISE possui relação com as métricas de valor da empresa, os resultados não rejeitaram a hipótese de relação positiva. Porém, foram encontrados indícios de relação negativa no período pós-crise financeira de 2008.
Teixeira e Rodrigues (2013)	Analisar a sustentabilidade financeira <i>versus</i> alcance social das instituições de microfinanças na região da África Subsariana.	Trata-se de uma pesquisa que utiliza de diversas técnicas estatísticas descritivas. Através de uma abordagem quantitativa, a pesquisa analisa os dados de uma amostra de 246 instituições de micro finanças de 33 países da África Subsariana. Os dados (secundários) foram obtidos junto à <i>Microfinance Information Exchange</i> .	Verificou-se que as instituições com montantes de empréstimos inferiores face ao PIB per capita do respetivo país onde exercem a atividade conseguem ter, um maior alcance social. Evidenciou-se, também, a existência de trade-off entre alcance social e desempenho financeiro. Genericamente, constatou-se que as instituições com maior foco nos mais pobres tinham rentabilidades mais baixas. Relativamente à estrutura financeira, verificou-se que essas instituições não têm tanta capacidade para atrair depósitos e apresentam uma autonomia financeira superior face às outras, Finalmente, estudaram-se as condicionantes do desempenho financeiro das microfinanças na África Subsariana, tendo-se constatado que são, sobretudo, a dimensão e a eficiência que condicionam a rentabilidade da atividade.

Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(continuação)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Ribeiro e Timóteo (2012)	Verificar a contribuição do sistema de controles internos para a sustentabilidade econômica de uma Associação de apoio a crianças e jovens no estado de Minas Gerais.	A pesquisa pode ser classificada como exploratória e de abordagem qualitativa. Já o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, onde os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com os funcionários da área administrativa e financeira, além de um voluntário da diretoria.	Observou-se que a ausência de alguns controles facilita a fraude, os erros e os desperdícios de recursos físicos e financeiros. Já os controles internos existentes contribuem para o melhor aproveitamento e distribuição dos recursos, além de uma maior transparência das ações desenvolvidas proporcionando uma sustentabilidade econômica da Associação.
Thibes e Neto (2011)	Analisar a interface de uma organização da sociedade civil de Florianópolis, Santa Catarina, com outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito à mobilização de recursos e suas parcerias para o alcance de sua sustentabilidade e autonomia enquanto sujeito político.	Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo descritivo-explicativa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e para a coleta de dados foram elaboradas entrevistas não estruturadas do tipo focada. Foi utilizado também documentos a fim de se ter maiores evidências à cerca da instituição. Os sujeitos da pesquisa foram: a diretora presidente e o diretor financeiro administrativo.	Atesta-se que a organização objeto deste estudo precisa reestruturar suas estratégias de mobilização de recursos, uma vez que estas remetem a simples captação de recursos de empresas e órgãos do governo, sem considerar as dimensões da vida institucional a partir de uma abordagem relacional. Concluiu-se que o desenvolvimento das dimensões requisito à sustentabilidade, se ocorre, dá-se de maneira fragmentada, não considerando a importância extrema de cada uma e das relações entre elas para a sobrevivência da organização objeto deste estudo.
Leismann e Carmona (2010)	Classificar, a partir das demonstrações financeiras, as Cooperativas de Crédito Singulares do Brasil em níveis de sustentabilidade financeira.	O tipo de pesquisa é descritivo, de abordagem quantitativa e para sua realização utilizou-se de dados secundários disponibilizados pelo Banco Central. A população são as 1.492 instituições financeiras do tipo cooperativa de crédito, sociedades de crédito ao microempreendedor e de crédito mútuo. A amostra utilizada foi de 1.470.	Os resultados relacionam 54 cooperativas de crédito como de sustentabilidade precária e 150 como sendo de baixa sustentabilidade, dentre as que estavam em operação em 31/12/2007, correspondendo a 3,8% e 10,4% respectivamente das 1.439 cooperativas singulares em atividade. Dentre as 31 liquidadas, 74,2% foram classificadas em baixa sustentabilidade e 19,4%, em média sustentabilidade. A metodologia permite segregar, dentre uma grande população, as cooperativas de crédito que devem ser objeto de análise detalhada pelos órgãos reguladores.



Quadro 3 – Estudos sobre a sustentabilidade financeira

(conclusão)

Autor / Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Rosa, R. Ensslin, L. Ensslin e Menezes (2010)	Verificar se a diversificação da carteira de investimentos considerados socialmente responsáveis maximiza o retorno para o acionista	A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa e de procedimentos do tipo <i>survey</i> . A população da pesquisa foi de 45 empresas e de amostra intencional de 15 empresas.	Os resultados sugerem que os investimentos selecionados para compor uma carteira de investimentos socialmente responsáveis proporcionaram retorno superior aos acionistas em 2008, porém este resultado positivo se inverte durante a crise financeira mundial ocorrida no início do ano de 2009, o que sugere que não há relacionamento direto com risco e retorno de carteiras de empresas socialmente responsáveis, porém, acredita-se que reconhecimento do mercado a estas empresas pode ampliar o apoio socioambiental às empresas que declaram considerar ou incorporar (priorizar) aspectos ambientais em sua gestão.
Bezerra e Araújo (2004)	Avaliar a contribuição do plano estratégico implementado na Casa de Passagem para a viabilização da sua sustentabilidade.	Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas estruturadas e de registros contábeis.	O resultado da análise dos dados permitiu a descrição da situação econômico-financeira e pode-se afirmar que a sustentabilidade financeira da instituição, por depender estrategicamente de donativos públicos e internacionais, está comprometida, caso não sejam adotadas estratégias que gerem recursos próprios e que permitam dar prosseguimento à efetivação de seus objetivos sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A sustentabilidade, tendo como foco apenas o seu aspecto econômico, foi estudada por quatro dos artigos listados no Quadro 3. Esses autores, cada um dentro da sua temática de estudo, convergem quando dão importância apenas para os aspectos econômicos, como à gestão financeira, aos demonstrativos de resultados e ao planejamento financeiro, para se alcançar a sustentabilidade empresarial e financeira das organizações. Nesses artigos, em nenhum momento se menciona e/ou analisa os aspectos ambientais e sócias, tão essenciais quanto o aspecto econômico para a sustentabilidade de uma organização (CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; ARAUJO; SANTANA, 2015; TEIXEIRA; RODRIGUES, 2013; LEISMANN; CARMONA, 2010).

Silva, Sehnen e Filippim (2016), Guimaraes e Peixoto (2015), Claro e Claro (2014), Jeunon e Santos (2014), Parisotto, Zilber e Souza (2014), Andrade *et al.* (2013), Ribeiro e Timóteo (2012), Thibes e Neto (2011), Rosa *et al.* (2010), Bezerra e Araujo (2014) abordam a sustentabilidade empresarial de forma ampla em seus artigos, sempre envolvendo a relação das organizações com o ambiente, com a economia e com a sociedade. Todos os autores argumentam que esses três aspectos devem estar sempre integrados e não em estado de conflito. Caso essa integração não ocorra o que se tem é a insustentabilidade do negócio.

Diferentemente de todos os outros autores Fernandes e Meireles (2013) argumentam que o constructo sustentabilidade financeira, com a especificidade do termo, nunca foi abordado antes. O que houve foram menções ao termo no contexto de sustentabilidade econômica, social e ecológica.

Para Fernandes e Meireles (2013), a definição de indicador de sustentabilidade financeira não é um indicador de sustentabilidade organizacional, como sugere Ramos Filho (2000) ao afirmar que a sustentabilidade organizacional está relacionada à gestão de pessoas e se estruturaria sobre o tripé: *performance*, conhecimento e sinergia.

Também para os autores, a sustentabilidade financeira não é um constructo associado ao *Triple Bottom Line* da sustentabilidade de um negócio, onde os gestores tomam as decisões estratégicas mantendo a sustentabilidade econômica

ao administrar empresas lucrativas e geradoras de valor, a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade; e a sustentabilidade ecológica ao manter ecossistemas vivos, com diversidade.

A sustentabilidade financeira tão pouco é algo simplesmente relacionado aos custos ambientais, mas evidenciados nos relatórios de administração e notas explicativas das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Embora muitos indicadores econômico-financeiros forneçam indícios do grau de sustentabilidade financeira da entidade, é necessário ter presente esse conceito e ver como um conjunto articulado de indicadores pode, de alguma forma, medi-la e expressá-la (FERNANDES; MEIRELES, 2013).

Os autores propõem um Modelo de Indicador de Sustentabilidade Financeira (ISF) derivado do conceito de sustentabilidade financeira, como a capacidade de a empresa autoprover recursos financeiros para enfrentar contratempos decorrentes da sua exploração econômica. O ISF é um indicador fundamentado nas variáveis: equilíbrio de crescimento, autonomia financeira e *trading* (nível de negócio).

O Quadro 4 traz as dissertações e teses encontradas junto à BDTD, conforme a autoria, o título, o objetivo e o resultado/conclusões. Ainda, o quadro conterá, além do autor e do título da pesquisa, o objetivo que levou o pesquisador a realizar tal trabalho assim como os principais resultados e conclusões alcançados na pesquisa.

## Quadro 4 – Dissertações e teses sobre a sustentabilidade financeira

(continua)

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/Conclusão
Adriel Martins de Freitas Branco (2013).	Verificar se o desconhecimento dos fatores da sustentabilidade financeira contribui para o insucesso das empresas.	A pesquisa encaixa-se como exploratória e de abordagem qualitativa. Ela também é fenomenológica e de vertente construcionista. Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o método de coleta de documentos, representado pela pesquisa bibliográfica, sendo interpretados pela análise de conteúdo e documentos (artigos e livros)	Os resultados contribuíram para o esclarecimento do tema e permitiram a elaboração de um modelo teórico de Sustentabilidade Financeira Empresarial, aplicável às empresas brasileiras.
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (2013)	Verificar a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA).	A pesquisa pode ser classificada como descritiva-exploratória e de abordagem qualitativa. Este trabalho faz uso da estratégia de investigação de estudos de casos múltiplos, com perspectiva temporal transversal. A técnica de coleta de dados é a pesquisa documental e o método de análise dos dados é o de análise de conteúdo e mapas cognitivos.	Confirmou-se que existe uma relação entre GCC e SEO, e que ela se mostrou positiva. O estudo conclui que o grau de complexidade cognitiva presente nas organizações influencia o seu nível de sustentabilidade empresarial, permitindo adoção de melhores práticas e estratégias voltadas à sustentabilidade. Parte dos achados desta pesquisa é corroborada com a Global100 (lista das empresas mais sustentáveis do mundo).
Antonieta Elisabete Magalhães Oliveira (2010)	Verificar se o crescimento equilibrado está associado ao desempenho sustentável das empresas.	Trata-se de uma pesquisa de explicativa-descritiva de abordagem quantitativa. Foram utilizados dados de empresas de capital aberto no período de dezembro de 1999 a dezembro de 2009 negociadas na BOVESPA. A primeira seleção, feita através de critérios do sistema Económica, conteve 341 empresas. Após algumas exclusões o conjunto final para análise resultou em 173, com dados obtidos em 30/04/2010.	A confirmação de dez em doze hipóteses de pesquisa permite interpretar que, no conjunto, o resultado é fortemente aderente à hipótese de associação entre o crescimento equilibrado e o desempenho sustentável.

## Quadro 4 – Dissertações e teses sobre a sustentabilidade financeira

(conclusão)

Autor/Ano	Título	Objetivo	Resultados/Conclusão
Carolina de Figueiredo Balieiro Naves (2007)	A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural: um estudo de caso no Estado de São Paulo	Analisar os modelos de autossuficiência e sustentabilidade financeira de entidades financeiras e adaptar um modelo de análise para as cooperativas de crédito rural.	Concluiu-se que as cooperativas de crédito rural devem apresentar taxas de inadimplência baixas, evolução positiva nas captações de recursos junto aos associados e, sobras, para futuros investimentos. Notou-se que o indicador de rentabilidade sobre o patrimônio líquido deve ser adaptado para as cooperativas de crédito rural, pois essas organizações não visam o lucro. Por fim, a partir do indicador <i>break-even-sufficiency</i> , que deve se situar acima de um, é possível verificar se a cooperativa é capaz de arcar com os seus dispêndios, a partir de seus ingressos, caracterizando-a como uma organização autossustentável. Trata-se de um estudo específico, porém, o método adaptado e utilizado é perfeitamente aplicável para as demais cooperativas de crédito rural. Assim, pode ser utilizado por outras organizações, pelas Centrais e pelo Sistema Cooperativo como um método padrão para analisar sua sustentabilidade financeira.
José Gustavo de Rezende Xisto (2007)	Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas	Contribuir para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas. Para atingir tais objetivos serão apreciadas as razões de insucessos das empresas, no intuito de entender porque estas fracassam e propor um modelo de sustentabilidade financeira para empresas.	A partir da análise das causas de falência das empresas, foi possível verificar pontos importantes para a composição do modelo de sustentabilidade financeira. Aspectos ambientais, sociais e também os riscos operacionais fazem parte apenas de um quadrante, ou seja, uma parte do modelo. Este exemplo apresenta a complexidade do modelo que também é composto por tópicos relacionados ao Capital de Giro, Gestão Humana e Sucessão, e Gestão de Longo Prazo com Geração de Valor.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em sua dissertação, Franco (2013) desenvolveu um modelo de sustentabilidade financeiro empresarial, com enfoque em três esferas determinantes para a sustentabilidade financeira: fatores externos – mesmo após definir suas estratégias e realizar uma boa gestão de suas finanças uma empresa pode vir à falência devido a fatores externos; fatores financeiros – uma empresa deve-se orientar para evitar a

insolvência, preocupando-se em estar preparada para superar adversidades econômicas e evitar o insucesso, e fatores de gestão – uma empresa pode ter bons indicadores financeiros, ser considerada solvente, mas deixar de existir por aspectos ligados à gestão, como por exemplo, pela saída de um líder, de seu fundador ou de um investidor.

Ribeiro (2013) procurou verificar a relação entre o Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e a Sustentabilidade em Organizações (SEO) que participam no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. O autor fundamentou-se no Modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1984) e no Modelo de Criação do Valor Sustentável (HART; MILSTEN, 2004) como base para o estudo do grau de complexidade cognitiva. Durante o seu trabalho, Ribeiro (2013) elaborou o mapa cognitivo idealizado do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que serviu de base para a verificação do nível de atendimento das empresas ao ISE.

Oliveira (2010), em sua tese, verificou se o crescimento equilibrado está associado ao desempenho sustentável das empresas, avaliado de duas maneiras: pela adesão aos segmentos diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa e pela participação na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE-Bovespa). A autora realizou o estudo sempre levando em consideração os três aspectos primordiais (econômico, social e ambiental) para a obtenção da sustentabilidade financeira.

Naves (2007) propôs um modelo para analisar a sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural, a partir de estudos e análises de sustentabilidade de outras instituições financeiras, onde foram estabelecidos alguns critérios de adaptação para a análise das cooperativas. A sustentabilidade financeira, de modo geral, foi medida por meio de indicadores das contas dos balanços contábeis obtidos das instituições financeiras (NAVES, 2007).

Para sua análise, Naves (2007) utilizou-se de dados dos balanços patrimoniais e as demonstrações de sobras ou perdas dos anos 2003, 2004 e 2005. Consideraram-se apenas os aspectos econômicos para se analisar a autossuficiência e a

sustentabilidade financeira da Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus – Credicitrus.

Xisto (2007), em sua dissertação, contribuiu para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira em empresarias, com o foco na perpetuidade do negócio. Para o autor, a perpetuidade é essencial para a sustentabilidade financeira por considerar que somente ela pode maximizar o valor de uma empresa. Em seu Modelo, Xisto (2007) tratou da dimensão de curto prazo – capital de giro; da dimensão externa de curto prazo – imagem: aspectos ambientais e sociais; da dimensão interna de curto prazo – gestão financeira humana: sucessão e aspectos comportamentais; e por último da dimensão externa de longo prazo – competitividade com geração de valor.

Além desses trabalhos citados nos Quadros 3 e 4, vale destacar os apresentados junto ao Centro Universitário Novos Horizontes por Palhares (2016), por Fonseca (2015) e por Moreira (2014), pois esses estudos, apesar de serem todos de abordagem quantitativas, contemplam a mesma temática da presente pesquisa, porém, em empresas de outros segmentos.

Palhares (2016), em sua pesquisa intitulada “Ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas – MG”, objetivou descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, que conduzem à longevidade empresarial. A pesquisa identificou, descreveu e analisou ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas que conduzem à longevidade empresarial, dando ênfase às ferramentas gerenciais de controle e planejamento financeiro, com intenção de identificar elementos que demonstrem capacidade em fazer uma gestão eficiente. Os resultados encontrados na pesquisa identificaram que mesmo os gestores e proprietários das empresas tendo conhecimento das ferramentas de gestão administrativa e entendimento das práticas de controles financeiros que permitem eficiência na gestão, na maioria das vezes os mesmos são

negligentes ao praticá-las, fazendo com que o negócio algumas vezes se torne vulnerável quanto ao ambiente micro e macro empresarial em que estão inseridos.

Fonseca (2015), em sua pesquisa intitulada “Sustentabilidade Financeira em Micro e Pequenas Empresas do Município de Itabira – MG” teve como objetivo descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores. Os resultados mostraram que os gestores pesquisados possuem consciência quanto à importância de todas as medidas necessárias à sustentabilidade financeira. No entanto, percebeu-se que algumas variáveis das quatro medidas de sustentabilidade financeira não refletiam os aspectos e as ações gerenciais aplicadas nestas empresas. Portanto, estes gestores precisam aprimorar a gestão e trazer essa percepção de importância em relação às medidas para a prática em alguns itens de cada medida para que estes negócios possam alcançar a sustentabilidade financeira.

Por fim, Moreira (2014) em sua pesquisa intitulada “Gestão Empreendedora e Fatores de Sustentabilidade Financeira do Pequeno Varejo Supermercadista da Região Metropolitana de Belo Horizonte” buscou analisar a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar sustentabilidade financeira de seus negócios. O autor concluiu que os empreendedores pesquisados demonstraram que possuem consciência dos fatores necessários à sustentabilidade financeira empresarial, porém, eles ainda possuem uma visão de curto prazo, na medida em que não se preocupam com elementos como: definição da Missão e Visão e realização de planejamento estratégico, como se estivessem vivendo o hoje e esperando o amanhã chegar para pensar quais ações empreendedoras deverão implementar.

Este capítulo discorreu sobre os temas basilares que fundamentaram esta investigação, além de identificar a agenda dos estudos sobre sustentabilidade financeira, quais os procedimentos utilizados para realizá-los e quais os principais resultados obtidos. A seguir, o próximo capítulo traz a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.



### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo traz os procedimentos metodológicos utilizados no estudo: como a pesquisa se caracteriza quanto ao tipo, qual a abordagem e qual método de pesquisa foram utilizados, quais são os sujeitos da pesquisa e quais as técnicas de coleta e a análise de dados foram escolhidas.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo se classifica como uma pesquisa descritiva, sendo que tal tipo de estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987).

De acordo com Freitas *et al.* (2000), a pesquisa descritiva procura identificar opiniões, situações ou atitudes evidenciadas em uma população, expõe a distribuição de um determinado fenômeno na população e desempenha a comparação entre essas distribuições. Ela também avalia se a percepção dos acontecimentos está ou não em conformidade. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou população e/ou estabelecer relações entre variáveis.

Portanto, pode-se afirmar que a presente pesquisa se enquadra como descritiva, pois pretende identificar e descrever o fenômeno em questão, neste caso, a percepção do pequeno e médio suinocultor da região do Vale do Piranga – MG acerca das ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

No que se refere à abordagem, tal pesquisa se caracteriza como qualitativa. Sobre a abordagem qualitativa, Goldenberg (1997, p. 34) afirma que ela “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

A abordagem qualitativa tem como proposição, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Ou seja, a pesquisa qualitativa enfatiza os processos e os significados (MARCONI, LAKATOS, 2007).

Triviños (1987) argumenta que a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno, mas também sua essência, buscando entender sua origem, relações e mudanças, e intuir suas consequências.

A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa por se pretender compreender e analisar os aspectos mais subjetivos apresentados pelos sujeitos da pesquisa em relação às ações empresariais utilizadas nas granjas suínas do Vale do Piranga.

Em relação ao método de pesquisa, o presente trabalho se enquadra como estudo de caso múltiplo. Para Yin (2001) o estudo de caso múltiplo se caracteriza por conter no mesmo estudo mais de um único caso. Vários estudos são desenvolvidos ao mesmo tempo, podendo proporcionar teorias.

Segundo Gil (2008), o estudo de caso consiste em uma modalidade de pesquisa a qual investiga profundamente determinados objetos, gerando amplo conhecimento sobre tais objetos investigados. Esse método pode ser utilizado para diversas finalidades, dentre elas a de descrever a situação do contexto no qual a pesquisa é realizada.

Severino (2007) afirma que o estudo de caso visa a investigação de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos.

Esta pesquisa utilizou o estudo de caso múltiplo como método de pesquisa, pois procura analisar um contexto específico, a saber, a utilização de ações empresariais adotadas pelos pequenos e médios suinocultores do Vale do Piranga.

### **3.2 Unidade de observação e sujeitos de pesquisa**

Em relação à unidade de observação, Pereira (1999) alega que se trata do local que contém as propriedades ou características que se pretende analisar. Corroborando esse pensamento, Collis e Hussey (2005) afirmam que a unidade de observação se refere ao lugar no qual os dados serão coletados. Portanto, as granjas suínas localizadas na região do Vale do Piranga – MG foram definidas como unidade de observação da presente pesquisa, e onde as entrevistas foram realizadas

Os sujeitos de pesquisa, segundo definição de Flick (2009), são as pessoas que fornecerão as informações necessárias para a resolução do problema de pesquisa. Seguindo esse raciocínio, Vergara (2009) os define como os indivíduos que fornecerão os dados para a realização da pesquisa. Sendo assim, na presente pesquisa foram considerados como sujeitos de pesquisa os gestores das granjas suínas do Vale do Piranga.

Os gestores foram escolhidos como sujeitos por serem os tomadores de decisões das granjas e, teoricamente, aqueles que detêm o maior conhecimento sobre as ações empresariais adotadas nas granjas sob sua responsabilidade, sendo, portanto, os indivíduos mais aptos a responderem as questões da entrevista desta pesquisa.

Ressalta-se que no Vale do Piranga existem, aproximadamente, 190 granjas suínas. O número de granjas analisadas e o número de gestores entrevistados nesta pesquisa foram definidos pela técnica denominada saturação. Essa técnica, segundo Cherques (2009), estabelece que a coleta de dados se dê até o momento em que se observe que nenhum novo dado relevante esteja sendo fornecido. Ainda segundo Cherques (2009) geralmente, a saturação é atingida em, no máximo, 15 observações.

Vale salientar que as granjas envolvidas nesta pesquisa são granjas de pequeno e médio portes, tamanhos estes que representam a maioria das granjas do Vale do Piranga – MG. Elas estão sediadas em diferentes cidades da região, e foram

escolhidas por acessibilidade e de acordo com o número de matrizes existentes em seu plantel.

### **3.3 Coleta de dados**

Marconi e Lakatos (2007) acreditam que é nesta fase da pesquisa que as técnicas e os instrumentos de coleta de dados são colocados em prática. Neste estudo serão realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores e/ou proprietário das granjas suínas pré-determinadas.

A entrevista é um método de coleta de dados onde o pesquisador entra em contato com as pessoas a serem entrevistadas, a fim de conseguir informações para sua pesquisa. O entrevistador deve estabelecer metas acerca do objeto de sua pesquisa para que, através de uma conversa, consiga os dados necessários para sua pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Sobre as entrevistas, Marton (1986, p. 42) afirma:

As entrevistas presenciais são o método primário para coleta de dados. As perguntas são feitas de maneira aberta, dando a possibilidade de o entrevistado escolher o caminho e as dimensões que deseja trilhar. Apesar de ter um roteiro de perguntas previamente elaborado, o entrevistador deve ter a flexibilidade de modificar o curso da conversa caso seja necessário e interessante.

Gil (2008) define entrevista como sendo a técnica em que o investigador formula perguntas ao entrevistado, sendo essa entrevista presencial, com o intuito de se obter os dados pertinentes à investigação.

As entrevistas realizadas neste estudo ocorreram nas próprias granjas pesquisadas, após prévia autorização e assinatura dos entrevistados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no Apêndice A, ao final desta dissertação. Essas granjas foram contatadas por meio de telefonemas para agendamento das entrevistas com os suinocultores.

O roteiro das entrevistas realizadas consta ao final desta dissertação como Apêndice B e foi elaborado a partir do questionário que integra o estudo de Silva (2014), sendo dividido em três eixos, conforme descrito a seguir.

O **primeiro eixo** busca levantar informações gerais sobre a empresa, tais como, tempo de funcionamento, número de colaboradores, número de matrizes, faturamento, etc., e busca também identificar o perfil dos gestores/proprietários das granjas suínas em estudo, sendo então feitas perguntas a fim de se conhecer melhor o gestor/proprietário da granja.

Já o **segundo eixo** contém questões relacionadas às percepções e ações de gestão empresarial utilizadas nas granjas pesquisadas (para fins de análise de dados, cada subgrupo do eixo 2 correspondente a uma categoria). Para tanto, foram realizadas perguntas sobre a gestão de riscos operacionais (relacionadas à imagem e aos aspectos ambientais e sociais), sobre a gestão do capital de giro e sobre os controles financeiros, sobre a gestão familiar (sucessão e aspectos comportamentais) e sobre competitividade e geração de valor.

Por fim, o **terceiro eixo** é composto por questões acerca da percepção dos gestores/proprietários quanto aos resultados das granjas.

### 3.4 Análise de dados

A análise de dados é uma etapa fundamental em qualquer estudo científico, pois compreende os resultados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados (MARCONI E LAKATOS, 2007).

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 84):

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade.

A análise de dados desta pesquisa se deu por meio da análise de conteúdo. Esta técnica de análise de dados representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo alcançar, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2009).

Em relação à análise de conteúdo, Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 14) ressaltam:

A análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados. A escolha deste método de análise pode ser explicada pela necessidade de ultrapassar as incertezas consequentes das hipóteses e pressupostos, pela necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas.

Para se proceder à análise de dados por meio da análise de conteúdo, é preciso categorizá-los. Segundo Bardin (2009), essa categorização pode se dar *a priori* ou *a posteriori*. A categorização *a priori* acontece antes mesmo da coleta de dados, ainda na elaboração do instrumento de coleta e pode ser feita com base na natureza das questões a serem levantadas. Já a categorização *a posteriori* somente é feita após a coleta de dados e leva em consideração a similaridade das respostas obtidas dos respondentes.

No caso desta pesquisa, a categorização se deu *a priori*, ou seja, foi definida com base nos eixos constituintes do roteiro de entrevista. As categorias formuladas podem ser visualizadas no próprio roteiro de entrevista, constante no Apêndice B, ao final desta dissertação.

Após a elucidação dos métodos de pesquisas que serão utilizados, pôde-se formular o Quadro 5 contendo, de forma sintética, os elementos metodológicos utilizados, o detalhamento e os autores que tratam os temas.

<b>Elementos Metodológicos</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Autor</b>
Tipo de pesquisa	Descritiva	Triviños (1987); Freitas <i>et al.</i> (2000); Gil (2010)
Abordagem	Qualitativa	Goldenberg (1997); Marconi e Lakatos (2007); Triviños (1987)
Método de pesquisa	Estudo de caso múltiplo	Gil (2008); Severino (2007)
Unidade de observação	As granjas suínas em estudo	Pereira (1999); Collis e Hussey (2005),
Sujeito	Gestores das granjas suínas	Flick (2009); Vergara (2009); Cherques (2009)
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada; Saturação	Marconi e Lakatos (2007); Marton (1986); Gil (2008)
Análise de dados	Análise de conteúdo	Marconi e Lakatos (2007); Gerhardt e Silveira (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

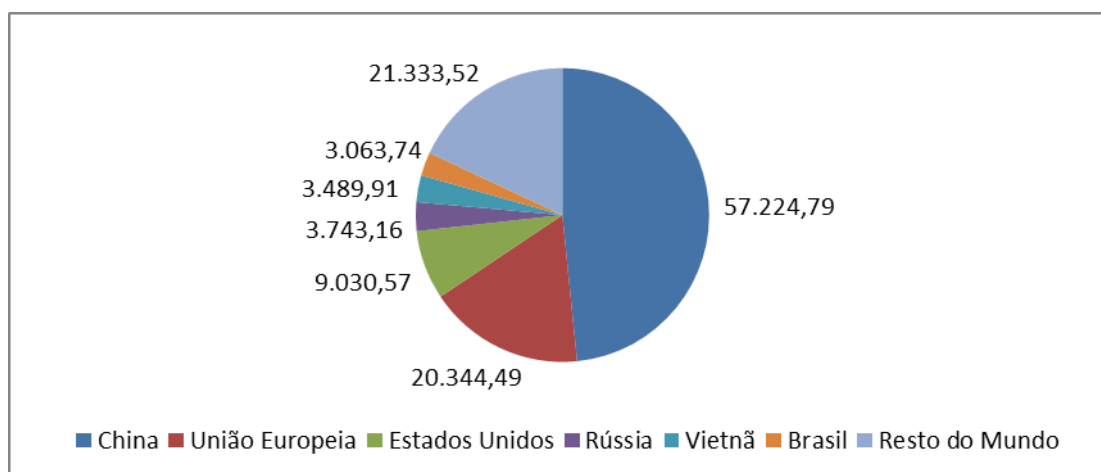
## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo discorrerá sobre o ambiente no qual foi desenvolvido esta pesquisa. Primeiramente, será discorrido sobre o desenvolvimento do mercado de carnes em um contexto mundial. Em seguida, de forma breve, serão relatados o consumo de carnes em nível nacional e a importância de cada região e estado na produção de carne suína no Brasil, até se chegar ao foco central do estudo, ou seja, a região suinícola do Vale do Piranga, no estado de Minas Gerais.

A produção e o consumo de carne suína vêm crescendo vertiginosamente e atualmente é a fonte de proteína animal mais consumida no mundo. Os países em desenvolvimento são os maiores responsáveis por este aumento, países esses que tiveram um aumento de 80% no consumo entre os anos de 1995 e 2015 (NEVES *et al.*, 2016).

Conforme pode ser visto no GRÁF. 1, a China é o maior consumidor de carne suína no mundo, seguida pela União Europeia e Estados Unidos.

Gráfico 1 – Consumo mundial de carne suína em 2015 (Em 1.000 T.)



Fonte: OECD/FAO (2016)

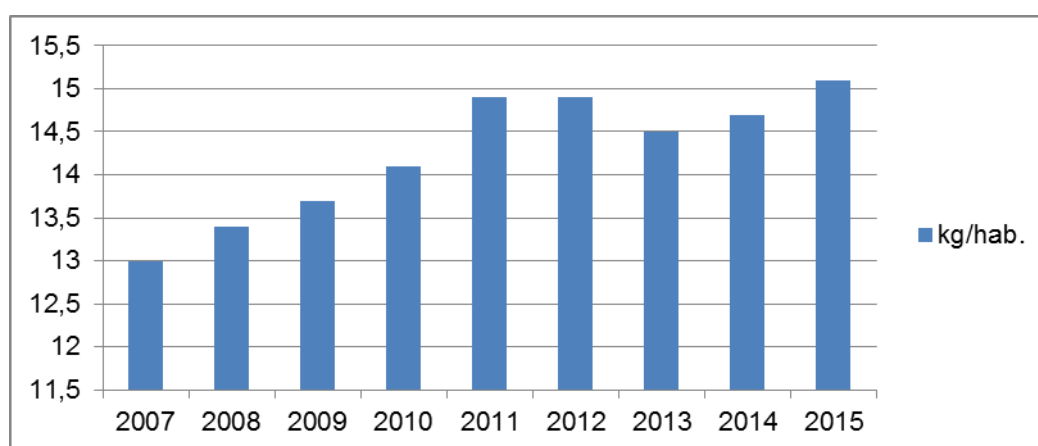
Considerando as três principais carnes consumidas no mundo, segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal – ABPA (2016), a carne suína foi a mais consumida no ano de 2015, representando 43,9% do consumo total, seguida pela de aves (33,6) e da bovina (22,5%). No mercado interno, a distribuição desse consumo



apresenta-se de forma diferente, sendo a carne mais consumida, em 2015, a de aves (44,47%), seguida pela bovina (35,68%), pela suína (12,10%) e pela de peixes (7,74%) (ABPA, 2016).

Durante a década de 1990 houve um aumento significativo no consumo de carne suína no Brasil, variando de 7,05 kg/hab. para 10,45 kg/hab. (ABPA, 2016). No entanto, nos últimos anos, esse consumo não apresentou um crescimento a taxas tão altas como as apresentadas na década de 1990, como pode ser visto no GRÁF. 2, mas mesmo assim ainda continuou crescendo.

Gráfico 2 – Evolução do consumo *per capita* de carne suína no Brasil (2007 – 2015)



Fonte: ABPA, 2016, p. 49.

Este aumento do consumo de carne suína no Brasil se deve ao fato das empresas e associações de produtores terem investido em *marketing* para quebrar preconceitos do passado quanto às condições de criação e composição da carne, situação que já se modificou com a criação profissional e tecnicada (FARIA; FERREIRA; GARCIA, 2006).

Segundo Miele (2013), nos anos de 2012 e 2013, a interrupção no crescimento do consumo interno da carne suína foi devida à crise financeira internacional, crise esta que gerou uma instabilidade do preço das *commodities* agrícolas, fazendo com que o milho e a soja, que são os dois principais componentes da ração de suínos, aumentassem ao longo desses dois anos, o que gerou aumento no preço da carne suína e, conseqüentemente, uma diminuição do consumo.

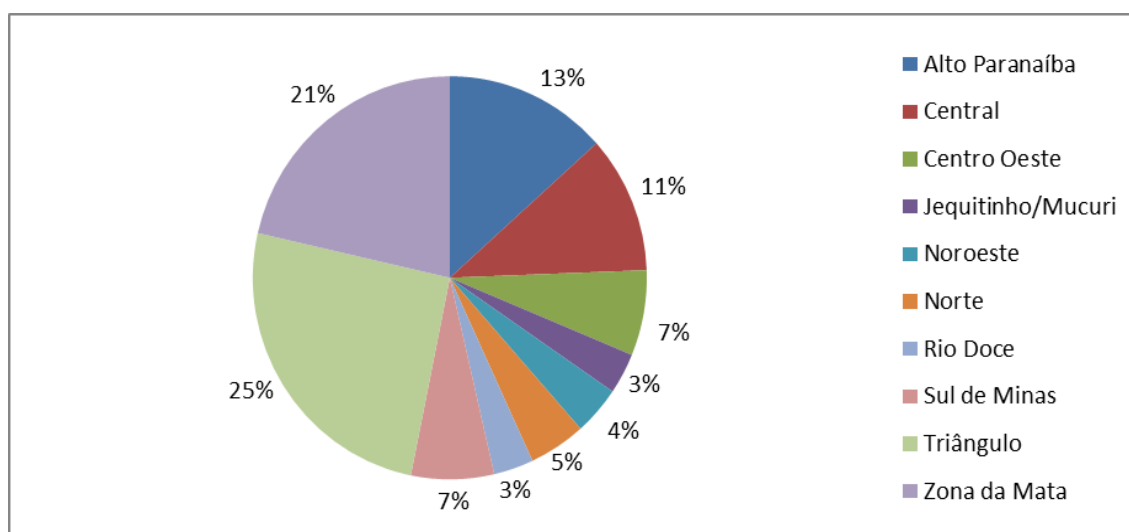
De acordo com a ABPA (2016), no Brasil, a região Sul é a maior produtora de carne suína, respondendo por aproximadamente 70% da produção nacional, seguida pela região Sudeste que possui 17% do plantel brasileiro. Conforme Pinheiro (2000), os produtores da região Sudeste são maiores e mais independentes 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.

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 a tecnificada ou industrial, sendo, a primeira caracterizada pela criação de suíno tipo banha (subsistência), e a segunda, caracterizada pela produção de suíno tipo carne, para abastecimento do mercado consumidor. O estado apresenta uma produção tecnificada concentrada nas regiões da Zona da Mata, Sul, Noroeste e Campos das Vertentes (SALGADO, 2003).

Segundo estudo da ABCS (2016), a região da Zona da Mata é responsável por 21% do total do rebanho de suínos do estado de Minas Gerais, com um número de cabeças estimado de 1,08 milhão a 1,09 milhão, e possui mais de 273 mil matrizes, o que representa 16% do plantel nacional. Estima-se que foram abatidos aproximadamente 4,6 milhões de cabeça em 2016, o que corresponde a 11% da produção nacional.

A seguir, o GRÁF. 3 apresenta a distribuição do rebanho mineiro de suínos no ano de 2015.

Gráfico 3 – Distribuição do rebanho de suínos no estado de Minas Gerais (efetivo em cabeças) – 2015



Fonte: IBGE / Pesquisa Pecuária Municipal (2016)

De acordo com a ABCS (2016), a Zona da Mata Mineira é uma região com longa tradição na produção de suínos, sendo que o fortalecimento da atividade de escala industrial ocorreu na década de 80, com a introdução de técnicas de nutrição, reprodução e manejo, se deu por um grupo de produtores nos arredores do município de Ponte Nova.

Dentro da Zona da Mata Mineira, onde a produção se concentra principalmente ao norte, na região do Vale do Piranga, podem-se destacar entre os 29 municípios que a compõe, as cidades de Ponte Nova, Piedade de Ponte Nova, Jequeri, Urucânia e Rio Casca, cidades estas que constituem os principais núcleos especializados em suinoculturas independentes do estado.

O desenvolvimento da atividade suinícola na região levou à criação de duas associações, a Associação dos Suinocultores do Vale do Piranga (Assuvap) e a Cooperativa de Suinocultores de Ponte Nova (Coosuioponte), associações essas que fomentaram o desenvolvimento da suinicultura na região, como por exemplo, com a criação do Frigorífico Industrial Vale do Piranga S/A., detentora da marca Saudali. O Frigorífico tem capacidade de abate de mais de 2 mil cabeças/dia e é responsável pela demanda dos pequenos, médios e grandes produtores da região (ABCS, 2016)

Ainda de acordo com a ABCS (2016), além da longa tradição na produção de suínos, a região do Vale do Piranga é privilegiada por estar localizada próxima (raio de 600 km) a grandes centros consumidores do país, como, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Seu principal mercado consumidor, além da própria região, é a região metropolitana de Belo Horizonte, a região do Vale do Aço e os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

A atividade suinícola necessita de um pequeno espaço de terra para sua exploração quando comparado, por exemplo, à atividade pecuária. As granjas suínas são construídas de forma compacta e eficiente, a fim de proporcionar uma maior integração entre todas as partes do processo produtivo. De acordo com Sartor, Souza e Tinoco (2004), as granjas suínas devem conter os seguintes componentes para a realização de suas atividades:

- a) Setor de produção: galpões para os animais e silos para ração.
- b) Setor de preparo de alimentos: armazéns ou silos, fábricas de ração, paiol, etc.
- c) Setor administrativo: escritório, almoxarifado, controle (portão de entrada).
- d) Setor sanitário: fossa, crematório (animais mortos), pedilúvio para desinfecção dos pés na entrada, rodolúvio para desinfecção dos pneus dos veículos, lança-chamas.
- e) Setor residencial: casa sede, casa de empregados.
- f) Setor de apoio: galpão-oficina.
- g) Setor externo: posto de vendas, abatedouros e cooperativas.

O setor administrativo é fundamental para o funcionamento de uma granja suína, sendo o responsável por buscar e analisar as informações acerca do estabelecimento suinícola, bem como do ambiente no qual está inserido, sobretudo das suas relações com o restante da cadeia produtiva (fornecedores, agroindústria e consumidores) (AMARAL *et al.*, 2006).

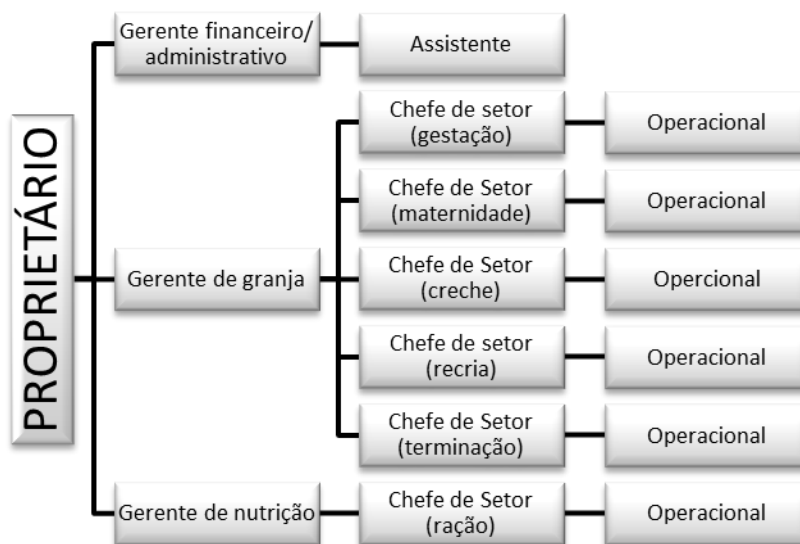
Amaral *et al.* (2006) salientam que os proprietários/gestores devem utilizar ferramentas gerenciais para administrar o seu negócio, onde o grau de sofisticação dessas ferramentas será proporcional ao tamanho e às necessidades de cada

suinocultura, sendo computadores ligados à internet e meios de comunicação em geral primordiais para a operacionalização do negócio.

Por isso, um local bem estruturado onde os profissionais do setor administrativo possam realizar as rotinas predeterminadas pelos gestores é essencial para o funcionamento da granja.

A FIG. 5, a seguir, traz um organograma administrativo dessas granjas suínas, variando este de acordo o tamanho da granja. Basicamente, ele é dividido em proprietário, gerentes, chefes de setor, operacional.

Figura 5 – Organograma administrativo das granjas suínas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Identificado o *locus* da pesquisa e o cenário onde ele se encontra, tem-se, a seguir, a apresentação e análise de resultados.

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

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os suinocultores da região do Vale do Piranga - MG, os quais foram escolhidos por acessibilidade e de acordo com o número de matrizes existentes em seu plantel. As granjas que tiveram seus gestores entrevistados são de pequeno e médio portes, onde a menor possui 260 matrizes e a maior 1.000 matrizes. Na região do Vale do Piranga – MG existe aproximadamente 190 suinocultores. A princípio, seriam entrevistados 20 gestores, no entanto, já na décima primeira entrevista observou-se que os dados fornecidos estavam repetitivos, não sendo viável realizar mais entrevistas. Portanto, baseado no método de saturação, foram realizadas 11 entrevistas. Com o intuito de resguardar o anonimato dos entrevistados, nesta pesquisa eles foram identificados por E1 até E11.

### **5.1 Caracterização das granjas e dos gestores/proprietários**

Com o intuito de conhecer as granjas estudadas, apresentam-se a seguir algumas informações gerais para melhor compreensão sobre o objeto de estudo. Traçou-se também o perfil dos gestores/proprietários entrevistados.

Foram realizadas 11 entrevistas com suinocultores do Vale do Piranga – MG. As entrevistas foram realizadas nas próprias granjas ou em seus escritórios localizados nas cidades onde estão sediadas. Quatro granjas estão no município de Rio Casca, três no município de Urucânia, uma em Piedade de Ponte Nova, uma em Ponte Nova, uma em Oratórios e uma em Jequeri.

Quando perguntado aos suinocultores sobre qual a área da granja, alguns suinocultores tiveram dificuldades em definir o espaço ocupado pela granja dentro da propriedade; porém, em média as granjas ocupam cinco hectares. Esta constatação corrobora os dizeres de Souza e Tinoco (2004), os quais preconizam que a criação de suínos demanda pouco espaço de terra para sua exploração.

O tempo de funcionamento das granjas variou de 7 e 50 anos. Quanto ao tempo de experiência dos gestores das granjas constatou-se que grande parte desses suinocultores está há mais de 15 anos à frente do negócio, sendo que o suinocultor com menos experiência está há 1 ano e seis meses na gestão da granja e o mais experiente aproximadamente 50 anos.

O gestor que possui 1 ano e seis meses de experiência, na verdade é a única mulher entre todos os suinocultores, se encontra à frente do negócio por opção de seu pai que preferiu cuidar da parte de bovinocultura da fazenda.

No que se refere à escolaridade dos suinocultores entrevistados, observou-se que apenas dois possuem somente o ensino médio completo; dois possuem curso técnico em agropecuária e os demais possuem curso superior. Entre os que possuem curso superior, têm-se veterinários, economista, administradores e contador.

Observou-se que o capital humano dos entrevistados é muito alto. Trata-se de gestores de alta qualificação profissional e que possuem uma vivência muito grande do setor suinícola. Esses dois fatores somados contribuem para o sucesso das granjas, visto que o conhecimento e a experiência desses gestores são fundamentais para sua longevidade.

A TAB. 1 evidencia o perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo como Gestor	Sexo	Formação
E 1	66 anos	30 anos	Masculino	Ciências Contábeis
E 2	48 anos	20 anos	Masculino	Tec. Agropecuária
E 3	44 anos	13 anos	Masculino	Tec. Agropecuária
E 4	38 anos	7 anos	Masculino	Administração
E 5	26 anos	1 ano e 6 meses	Feminino	Veterinária
E 6	61 anos	20 anos	Masculino	Administração
E 7	73 anos	50 anos	Masculino	Economia
E 8	53 anos	14 anos	Masculino	Veterinário
E 9	61 anos	27 anos	Masculino	2º Grau Completo
E 10	53 anos	15 anos	Masculino	2º Grau Completo
E 11	53 anos	10 anos	Masculino	Veterinária

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017

Observou-se, também, que as granjas são todas informatizadas e automatizadas, sendo que o grau de informatização e de automação das granjas está diretamente relacionado ao seu porte (quanto maior o número de matrizes, mais informatizadas são as granjas). No entanto, quando se fala em informatização, percebeu-se que alguns desses suinocultores dão mais ênfase para a parte zootécnica, como pode ser observado nas falas de três suinocultores:

A parte zootécnica é toda informatizada, entendeu? E a parte de gestão financeira a gente tem alguns programas aí, mas não é totalmente informatizada, não. Na verdade, ela é pouco informatizada (E1).

Nós temos controles aqui na coisa de dados zootécnicos (E2).

Toda informatizada. Tem um programa de zootecnia que se chama S2 que é de uma empresa que presta serviço pra gente e tem o programa da fabrica da ração (E3).

Já os dois maiores suinocultores entrevistados possuem tanto a parte financeira quanto a parte zootécnica da granja toda informatizada. É nítida a importância que esses dão para os dados financeiros da granja, como se pode ver nos dizeres de um dos entrevistados:

Na verdade, nós trabalhamos com 2 *softwares*. Um na parte zootécnica, onde os meus funcionários preenchem várias informações como número de leitões nascidos, dias das vacinas, dia que foi feita a inseminação artificial (...) e aí este *software* dá todas as informações que a gente precisa. E temos também, estamos trabalhando com um RP, onde também tem todos os dados financeiros e contábeis, e dessa forma conseguimos fazer a nossa contabilidade, uma gestão contábil, né? (E4).

Um dos entrevistados reconheceu a fragilidade da informatização da parte financeira da granja, e discorreu sobre a dificuldade de se obter informações financeiras para uma melhor administração do negócio e da importância desses dados para a gestão da granja. Vale ressaltar que esse gestor é de uma granja de porte intermediário, possuindo 650 matrizes:

Essa parte financeira é o seguinte. Eu não sei se você já conseguiu perceber isso, mas eu acho que a gente é muito imaturo ainda nessa área. E eu até estou terminando uma pós-graduação em gestão empresarial justamente porque na veterinária, durante o curso de veterinária, a gente tem pouco de administração, né? Então assim, eu estou querendo aprimorar e entrar mais nessa área para poder trabalhar melhor as ferramentas. Mas, junto com o pessoal da Agroceres, que é o pessoal que



dá assistência técnica aqui, a gente vem desenvolvendo ferramentas nossas... Assim, não é nenhum programa comprado, que é vendido não. Mas, ferramentas que eu estou desenvolvendo com eles para a gente gerir da forma mais prática possível. E tem funcionado bem assim. (E5).

Quanto ao porte das granjas, a que apresentou o menor número de matriz se encontra sediada no município de Rio Casca e possui 260 matrizes. Ela pertence a um suinocultor muito experiente e que está realizando melhorias na granja com o propósito de permitir que a capacidade de matrizes dobre. No entanto, este gestor não pensa em aumentar esta capacidade por agora, mas somente está preparando a granja para, caso seus filhos queiram, aumentar o número de matrizes, no futuro.

A maior granja apresentou em torno de 1.000 matrizes em seu plantel e está sediada no município de Urucânia, sendo esta granja a que apresentou uma gestão mais profissional dentre todas que participaram da pesquisa.

Quando perguntado aos suinocultores sobre o faturamento médio mensal das granjas, vários tiveram dificuldade em responder, alegando que a variação no preço e no peso de venda dos suínos torna esse dado um pouco difícil de mensurar. Observou-se um valor muito significativo de faturamento mensal das granjas, sendo que a menor granja fatura em torno de 300 mil reais mensais e a maior fatura em torno de 1,2 milhão de reais mensais.

A TAB. 2 retrata o porte das granjas que participaram da pesquisa.

Tabela 2 – Porte das granjas / localização

Granja	Nº de Matrizes	Faturamento Mensal (R\$)	Produção Mensal (suínos)	Nº de funcionários	Cidade
G 1	800	800 mil	1.700	30	Urucânia
G 2	400	400 mil	1.000	12	Urucânia
G 3	550	600 mil	1.300	26	Rio Casca
G 4	960	1 milhão	2.000	45	Piedade de Ponte Nova
G 5	650	800 mil	1.800	32	Jequeri
G 6	850	850 mil	1.900	36	Oratórios
G 7	260	300 mil	650	8	Rio Casca
G 8	700	800 mil	1800	33	Ponte Nova
G 9	900	950 mil	2.000	35	Rio Casca
G 10	500	550 mil	1.200	21	Rio Casca
G 11	1.000	1,2 milhão	2.200	32	Urucânia

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Outra característica observada junto aos gestores das granjas entrevistadas é que todas as granjas são associadas à Assuwap e à Coosuiponte. Algumas são associadas também a outras entidades como à Associação dos Suinocultores de Minas Gerais (ASEMG) e à Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABSC).

Depois de uma explanação geral sobre as granjas estudadas e de identificar o perfil dos sujeitos da pesquisa, o próximo subcapítulo relatará sobre os procedimentos para levantar as percepções e como as ações de gestão empresarial são praticadas pelos suinocultores entrevistados do Vale do Piranga - MG.

## **5.2 Levantamento das percepções e ações empresariais**

Com o intuito de facilitar a análise e a compreensão por parte dos leitores, dividiu-se esse eixo em quatro subgrupos, sendo que cada um corresponde a uma categoria.

### **5.2.1 Gestão de riscos operacionais e gestão de imagem (aspectos ambientais e sociais)**

Durante as entrevistas, observou-se que quando se fala em sustentabilidade, a maioria dos suinocultores considera apenas a dimensão ambiental. Somente após explicações sobre a amplitude do termo, eles perceberam que o termo sustentabilidade também se aplica à ótica econômica e social.

Sob a ótica ambiental, uma prática de sustentabilidade comum a todos os suinocultores é o tratamento de dejetos. Em seis granjas é feito a separação da parte sólida do dejetos e esta parte é utilizada como adubo orgânico e a parte líquida é utilizada na fértil irrigação das pastagens. Nas outras cinco granjas tem-se o sistema de biodigestor e geração de energia que chega a gerar uma economia de aproximadamente 20 mil reais por mês. Abaixo, seguem as falas de dois suinocultores sobre como o dejetos é tratado em suas granjas.

Todo dejetos coletado na granja é passado por um processo de filtragem. São 3 lagoas de decantação, todas elas forradas. O dejetos chega na última lagoa totalmente em condições de fértil irrigação. Então, 100% dos dejetos da granja é utilizado na fértil irrigação. É mais ou menos aquela teoria que a gente usa que o problema da granja é a solução da fazenda; requer certo

investimento, as regras são rígidas, mas não tem como hoje trabalhar com suíno sem que essas práticas sejam feitas. (E10).

A nossa granja foi uma das primeiras a ter esses biodigestores construídos. Naquela ocasião, a gente apenas tratava o dejetos, né? A parte líquida a gente faz a fértil irrigação usando na lavoura. Antigamente o gás, né? O metano ele era todo queimado. Mas, de um tempo para cá, foram desenvolvidas tecnologias de biodigestores movidos a gás metano. Então, também a gente tem um gerador que fornece energia. Boa parte da energia da granja é fornecida por esse gerador, e já estamos também trabalhando para implementar a energia codistribuída que, no caso, a gente joga o excedente da energia na rede da Cemig, e a gente fica com o crédito. (E4).

Sob a ótica social, percebeu-se que os suinocultores, como empresários importantes que são para a economia de seus municípios, procuram fazer trabalhos de apoio às entidades beneficentes de suas respectivas cidades, exceto um suinocultor que alegou que a Assuvap, a Coosuiponte e o Frigorífico Saudali fazem esse tipo de ação, e como ele é acionista de tais instituições, esse suinocultor entende que indiretamente já faz essas doações.

Os suinocultores entrevistados também têm em mente a importância que suas granjas têm como fonte geradora de renda e de emprego para diversas famílias da região, sendo o montante de dinheiro que a atividade suinícola injeta no comércio da região é fundamental para o desenvolvimento da economia regional, conforme relato do suinocultor a baixo:

A gente faz muita doação para as entidades da cidade. Sempre a gente está ajudando. E, além disso, tem a geração de renda para a região. A maioria dos meus funcionários é daqui. Isso faz com que gere muito recursos para o comércio da cidade. (E6)

Por fim, sob a ótica econômica, as ações que todos executam a fim de gerar sustentabilidade em seus negócios são formação de estoque, quando necessário, dos insumos da ração (milho e soja) e um capital de giro e de reserva capaz de segurar a atividade em momentos de crise, conforme pode ser comprovado no excerto a seguir:

A gente procura trabalhar com o pé no chão. Eu costumo dizer que aqui a gente tem que ter um pouco de estoque de produtos, milho, soja e tudo, e um pouco de estoque de dinheiro, porque é uma atividade que a gente, eu estou há 30 anos nela, e a gente é muito comum passar por altos e baixos. Tem períodos que a atividade está com muita lucratividade, como tem períodos aí que a gente passa amargando prejuízo. Então, a gente tem

essa preocupação de fazer um estoque de dinheiro porque, com certeza, em algum momento a gente vai perder. (E1).

Em relação à visão dos suinocultores quanto ao retorno financeiro referente ao tratamento dos dejetos dos suínos, quase todos os suinocultores argumentaram que obtêm ganhos financeiros com o tratamento dos dejetos. Esses suinocultores não consideram o tratamento dos dejetos como um dispêndio para a produção, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Se eu não tivesse o biodigestor, eu ia pagar 20 mil por mês de energia elétrica. Na parte de fértil irrigação, se eu não tivesse fértil irrigação eu poderia pôr 1 cabeça por hectare ou talvez nem isso. Desse jeito agora eu consigo pôr 6. Eu tenho um vizinho que usa o meu dejetos, eu forneço o dejetos para ele, ele faz plantação de milho e ele faz silagem de milho. Com essa silagem de milho ele conseguiu aumentar mais de 1000 litros a produção de leite da fazenda. Então, tem muitos benefícios. (E6).

Ah, com certeza. Essas contas são feitas e você vê que elas se pagam a médio e longo prazo, né? No caso do biodigestor em si, a gente não teve o gasto porque foi essa empresa que fez. Mas, posteriormente nós tivemos que comprar lonas novas, e o próprio gerador a gente teve que comprar, mas quando você faz as contas, você vê que em 1 ano e meio, 2 anos, você paga o investimento. Então, é tudo muito válido hoje sim. (E4).

No entanto, outros dois suinocultores discordam dessa visão. Para eles, o tratamento dos dejetos é muito dispendioso e deve ser feito porque é uma exigência legal e é muito poluente. Mas, para eles, o ideal mesmo seria que não existissem dejetos na suinocultura, como pode ser observado nos fragmentos a seguir:

Retorno financeiro propriamente dito não traz, mas é uma obrigação. Seria muito mais econômico para a gente se eu pudesse jogar diretamente no curso d'água. Seria a forma mais barata, mas isso é impraticável. Não pode, não só porque é proibido, mas porque é realmente muito poluente. Então, independente do resultado, a gente precisa de irrigar os pastos e eu tenho uma plantação de eucalipto aqui que precisa ser adubada. Então, eu destino a esses fins. (E1).

Olha, o ideal seria que não tivesse dejetos, entendeu? Então, essa história que dejetos dá lucro, eu não compartilho disso não. Dejetos é dejetos, o ideal é que não tivesse. Mas uma vez que tem e você é obrigado a tratar, então você vai tratar da melhor forma possível para que ele dê, vamos falar assim, do limão uma limonada, entendeu? Então, é dispendioso o tratamento! É, mas se você faz uma fértil irrigação e melhora a sua pastagem, você tem um ganho ali, mas esse ganho nunca supera o custo que você tem com o dejetos. Se o suíno não produzisse dejetos, com certeza seria mais rentável do que qualquer coisa que você faz com o dejetos, entendeu? Mesmo a produção de energia, se você puser no bico do lápis, se não tem dejetos, eu teria menos funcionários, menos equipamentos, menos área, entendeu? O meu imobilizado seria muito menor, o meu risco de negócio seria muito

menor, eu não precisaria ter licença do meio ambiente, eu não precisaria andar nessa situação de insegurança jurídica que a gente vive com relação ao meio ambiente (...). Então, se não tivesse dejetos seria o ideal. Ah, mais o dejetos te dá lucro! Não dá não, entendeu? Agora, como existe o dejetos, você tem que tentar uma forma de obter qualquer resultado a partir do dejetos. Para mim, ele continua sendo um dispêndio para a atividade entendeu? (E8).

Quando perguntado aos suinocultores se eles possuíam um plano de contingências, e como essas possíveis perdas eram tratadas, houve divergência entre os entrevistados. Oito suinocultores responderam que não possuíam plano de contingências, agindo de acordo com a necessidade. Para isso procuram ter uma reserva de capital para poder fazer frente às intempéries do negócio. Os outros três relataram que todo início de ano procuram fazer um orçamento e procuram trabalhar dentro dele, acompanhando mês a mês os resultados. No que diz respeito às perdas inesperadas, todos entrevistados disseram que é comum que ocorram algumas perdas na atividade e que para evitá-las procuram monitorá-las e tratar o motivo que as originou.

Em relação à gestão de funcionários, observou-se que cada suinocultor adota uma forma de gestão. Alguns suinocultores pagam apenas um valor fixo aos seus funcionários. Dois suinocultores argumentaram que já instituíram o sistema de gratificação para seus funcionários por produtividade, mas o resultado não foi o esperado conforme pode ser comprovado em seus depoimentos:

Quanto à gratificação, não existe. Já teve em períodos sistemáticos, mas é mais complicado e a gente via que não estava funcionando bem. Mesmo porque alguns resultados não dependem às vezes só deles. Por exemplo, entra um milho ruim na granja ou uma soja com algum problema e aumenta os índices de perda. E tudo não depende só dos funcionários! Então, o que eu costumo fazer é o seguinte, anualmente, quando eu tenho um resultado satisfatório eu dou um décimo quarto, ou uma gratificação extra aí, por volta da época de Natal, espontaneamente. Tem acontecido quase todo ano isso. (E1).

Eu já fiz por produtividade, mas eu não fui feliz, não. Porque manipularam dados, sabe? Eu tinha um plano para premiação, mas ele não foi bem elaborado. Na verdade, a culpa foi minha, porque o plano não era bom. A minha granja tinha um resultado ruim, e eu pagava premiação. Então, eu cortei isso e até hoje eu não adoto outra não. O que a gente faz muito é reunião com o pessoal e a gente tenta formar a equipe. Equipe é a gente considerar que está todo mundo no mesmo barco. Não é patrão de um lado, empregado do outro, quebra de braço, cada um puxando para um lado. Então, a gente tenta formar um espírito de equipe aqui dentro, cada um faz e cada um tem a sua função. O meu gerente é muito bom também nessa parte de gestão de pessoal, e a gente foi fazendo uma gestão de pessoal e

hoje está muito bom. Pessoal muito comprometido, muito engajado, eles estão acompanhando os resultados também, toda semana a gente vai para essa reunião, e eles estão vendo o resultado que está dando, o que a gente tem que fazer. Então eles também participam das decisões, o que vai ser feito. Isso dá muita motivação. O pessoal está motivado e muito engajado hoje. (E6).

Entretanto, outro suinocultor adota a remuneração fixa para seus funcionários, premiando apenas os chefes de setores por produtividade. Há também aqueles suinocultores que já pagam por produtividade, de acordo com cada setor da granja.

Quanto aos treinamentos de funcionários, observou-se que em dez granjas essa é uma prática constante. Tais treinamentos são ofertados dentro da própria granja por profissionais das empresas prestadoras de serviços. É normal também enviar os chefes de setores aos cursos ofertados pela Assuvap e por outras instituições, para que estes chefes recebam o treinamento e o replique na granja junto à sua equipe.

Apenas um suinocultor relatou não ter o hábito de fazer treinamentos, conforme pode ser observado em sua fala:

Treinamento eu não faço muito não. Treinamento eu faço com um ou com outro. Fiz um treinamento com um gerente que teve em Ponte Nova. Assim, mas na parte de pessoal é mais reunião mesmo. (E6).

Analisando a dimensão externa de curto prazo, e considerando os aspectos de gestão de risco operacional e gestão de imagem, notou-se que os suinocultores entrevistados, mesmo com algumas dificuldades, executam algumas técnicas de gestão na administração da granja. Segundo Silva (2014), a utilização de técnicas de gestão por parte de seus administradores, pode fazer com que as empresas alcancem a sustentabilidade do negócio.

Na gestão de risco operacional, algumas ações são observadas como, por exemplo, a utilização do patrimônio de forma responsável e a aplicação de controles internos para minimização de perdas. Quanto às granjas pesquisadas notou-se que elas falham quanto à formulação e utilização de um plano de contingência contendo estratégias a serem adotadas em casos de perdas inesperadas. Apenas três granjas possuíam um plano formal de contingência. Quando necessário, as demais granjas

agem baseadas em sua experiência adquirida ao longo dos anos, mas sem nenhum planejamento formalmente elaborado.

Os principais riscos operacionais, na visão dos suinocultores, são as questões sanitárias, a ausência de capital de giro, a variação de preços das *commodities* e o baixo estoque de produto. Entre estes riscos, os suinocultores avaliam que a variação e o não controle nos preços das *commodities* como o maior problema enfrentado pelo segmento.

Assim sendo, de acordo com os suinocultores, o risco da ausência do capital de giro está ligado a essa dificuldade enfrentada por eles, pois tanto o preço dos principais insumos de produção quanto o preço de venda do produto final não podem ser determinados por eles. O suinocultor compra *commodities* (milho e soja) para a produção e vende *commodities* (carne) no mercado e tal característica mercadológica torna a atividade deles muito vulnerável, o que os deixa a mercê do mercado, conforme pode ser percebido nos relatos que se seguem:

Nosso maior risco são as *commodities*, né? Tanto os ingredientes da ração são *commodities*, e podem aumentar muito o nosso custo, como pode baratear também. E a venda do nosso produto também que é uma *commodities*, que também pode aumentar ou diminuir. Então, quando acontece do custo estar alto e a venda estar baixa, é um problema muito grande. (E4).

A única saída que você tem é ser capitalizado. Não tem outra, porque a gente só trabalha com *commodities*. O preço do milho e da soja é *commodities*, então a gente não tem comando nenhum sobre ele. Não tem nenhuma gestão sobre esse preço. E o preço da carne suína é *commodities*. Também não temos gestão nenhuma. É oferta e procura. Todos eles são oferta e procura. O milho e a soja, a ração, vamos falar assim, representam 70% do meu custo. Então 70% do meu custo eu tenho gestão só de... porque milho e soja representam 70% desses 70% de custo aí. Então, eu não tenho gestão nenhuma sobre isso. E o suíno que também é muito sensível, qualquer variação que tiver no preço o financeiro bagunça muito! Então, é como se você estivesse num avião e você só tem comando de 30% dele. 70% está fora do seu comando, entendeu? Então, a única saída que você tem no futuro é ser capitalizado. (E6).

A gente é a única atividade no mundo que não estabelece o preço da sua mercadoria. Sempre na hora de vender eu pergunto, quanto que você paga? Você vai numa loja comprar uma camisa e; quanto que custa? Tanto. Tem um sapato; quanto que custa? Tanto. Mas na hora que eu vou vender meu porco, apesar de trabalharmos com a bolsa, que traz determinados parâmetros a nível nacional, mas que ela nunca é praticada, o que vale realmente é a lei da oferta e da procura. Mas sempre na hora de vender eu

espero... e faço a pergunta: Qual o preço que você vai me pagar? Então, infelizmente é uma situação que até hoje eu não vi solução para ela não. (E7).

A gente compra *commodities* e vende *commodities*. A gente não sabe o valor que a gente vai comprar, e a gente não sabe o valor que a gente vai vender, entendeu? (E8).

Miele (2013) preconiza que essa instabilidade no preço das *commodities*, que é um fator muito preocupante para os suinocultores, já foi causadora de crises no setor como, por exemplo, a do ano de 2012.

Tal preocupação e percepção dos suinocultores quanto à variação dos preços das *commodities* vão ao encontro do argumento da ABCS (2015), a qual também considera que um fator preocupante observado na cadeia produtiva da suinocultura é a fragilidade do setor à volatilidade cambial em tempos de crises, uma vez que os principais insumos de produção, como o milho e a soja, na condição de *commodities*, têm seus preços naturalmente atrelados aos internacionais.

Quanto à gestão de imagem, percebeu-se que as granjas são extremamente bem geridas. Todas desenvolvem um trabalho muito bem feito quanto aos dejetos gerados pelos suínos, sendo sustentáveis ambientalmente. Além de estarem cuidando do meio ambiente com o tratamento dos dejetos, seis dessas granjas transformam esses dejetos em adubos orgânicos e os utilizam na pastagem e irrigação da propriedade. As outras cinco transformam esses dejetos em energia elétrica, conseguindo gerar ainda mais valor para a granja. Outra prática socioambiental também comum às granjas é a reutilização da água da chuva, o reflorestamento e as reservas legais.

Na TAB. 3 tem-se uma síntese de como as granjas agem quanto à gestão de riscos operacionais e da imagem.



Tabela 3 – Aspectos da gestão de riscos operacionais e da imagem

Itens discriminados	%
Tratam os dejetos dos suínos através da separação do resíduo sólido e líquido	54%
Tratam os dejetos dos suínos através do sistema de biodigestor	46%
Entendem haver ganhos financeiros com o tratamento dos dejetos	82%
Realizam formação de estoque e de reserva de capital	100%
Possuem um plano formal de contingência (perdas inesperadas)	27%
Consideram a variação e o não controle nos preços das <i>commodities</i> como o maior problema enfrentado pelo segmento	100%
Praticam treinamento de funcionários periodicamente	90%
Realizam pagamento extra por produtividade aos funcionários	82%
Percebem o retorno do investimento social e ambiental realizado pela granja	82%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Após a análise da gestão dos riscos operacionais e da gestão da imagem (aspectos ambientais e sociais), o próximo subcapítulo abordará a análise da gestão do capital e giro e dos controles financeiros das granjas suínas em estudo.

### 5.2.2 Gestão de Capital de Giro e Controles Financeiros

A gestão de capital de giro é o ponto da gestão financeira mais importante para atividade suinícola. Todos os suinocultores entrevistados foram enfáticos ao afirmarem que o capital de giro dentro da granja suína é imprescindível para a operacionalização do negócio. Por ser uma atividade cíclica, a suinocultura incorre em períodos longos de altos ganhos assim como também passa por longos períodos de prejuízo, conforme pode ser observado em diversos relatos dos suinocultores:

A gente sabe que a nossa atividade passa sempre por momentos difíceis durante o ano. Sempre tem 2, 3 meses que são deficitários. Então a gente procura sempre deixar um saldo suficiente para poder aguentar esses períodos de crise. (E1).

(...) a gente pega esse dinheiro mais por precaução mesmo, porque a suinocultura, como qualquer empresa que atue com *commodities*, está sujeita a prejuízo. Na verdade, têm ciclos, né? Às vezes são 2, 3 anos muito favoráveis e aí vem um ano muito ruim. Aqui eu não cheguei a pegar uma crise muito forte, mas o meu pai já teve aqui duas crises muito fortes, e você precisa estar bem capitalizado para aguentar. Então, a gente procura sempre com essas linhas de crédito estar automatizando a granja, melhorando ela, mesmo ampliando e o excedente a gente deixa como um fundo de reserva se houver uma crise, a gente tem caixa suficiente para superá-la. (E4).

Eu tenho um fixo assim por mês, dentro da granja. A pecuária é cíclico, época da seca é um custo, época das águas é outro custo. Então, esse fluxo financeiro, você tem que ter sempre uma reserva satisfatória para

essas intempéries, para essas dificuldades que o tempo nos proporciona. Às vezes com benefício, às vezes com malefício. Falar assim, em número exato, é humanamente impossível. O que eu procuro trabalhar hoje é sempre disponibilizar na minha conta o equivalente a um mês de faturamento da minha atividade. Então, esse sempre eu tenho, e quando não tenho, eu tenho que levantar recursos a nível financeiro e financiamento de banco, porque você não pode trabalhar descapitalizado. (E7).

O ideal seria que eu tivesse, vamos falar assim, que eu tivesse um caixa equivalente a 60 dias + 30 dias. Quer dizer, 90 dias de faturamento, porque são 60 dias para receber, mais 30 dias de folga. E que eu tivesse um volume de compra equivalente a pelo menos 60 dias dentro de casa. Então, o ideal é ter 60 dias da minha produção, e 90 dias do meu faturamento. É o que a gente normalmente faz. Porque se eu recebo com 60 dias eu teria mais 1 mês de folga para você trabalhar esse capital, fazendo compras, cotando, pagando à vista e conseguindo desconto, etc. O ideal é que eu tenha dentro de casa 60 dias de toda a minha necessidade para custos de alimentação, de sanidade. Enfim, basicamente isso! (E8).

No que se refere ao prazo médio de pagamento observou-se que todas as granjas compram seus insumos de produção praticamente à vista. As compras são realizadas a prazo somente em casos esporádicos, quando os suinocultores conseguem o preço à vista com certo prazo para pagar. Quanto ao prazo de recebimento, este varia um pouco, dependendo de qual for o frigorífico comprador. Abaixo se tem algumas falas dos suinocultores a respeito do prazo de pagamento e de recebimento:

A gente procura pagar, comprar mais à vista. Por causa de preço, né? Então, alguma outra coisa que não dá um desconto remunerador aí se compra a prazo. Mas, hoje 95% das compras aqui são à vista. Já o recebimento depende do frigorífico. Tem frigorífico que paga à vista; tem frigorífico que paga com 15 dias, tem frigorífico que paga com 30 e tem no caso do Saudali, por exemplo, que paga com 60 dias, porque lá já é um frigorífico de associados. Isso foi um acordo entre os acionistas para gerar capital de giro para o frigorífico. (E3).

Normalmente, é o seguinte! Compras nossas tornam-se praticamente quase que à vista. Se o sujeito quiser me dar 30 dias, pode dar. Mas, desde que o preço dele seja à vista. Então, o segredo nosso é comprar à vista para ter condições de agregar alguma coisa vendendo a prazo. Frigorífico nenhum nos paga à vista. Se pagar à vista é porque tem um deságio, como é o caso do Saudali que nós fornecemos. Tem um preço melhorado, mas 60 dias para receber, os outros frigoríficos e outros compradores pedem em média de 20, 30 dias. Documentação que eu tenho de garantia disso? “Nenhuma”, mera nota fiscal através do preço de pauta. Então, é mais confiabilidade entre as partes. Relação de negócio mesmo. É bem complicado isso aí. (E7).

Vale destacar aqui o Frigorífico Saudali surgiu no ano de 2.000 como fruto da organização e do empreendedorismo de suinocultores do Vale do Piranga – MG. Os

suinocultores deixaram de ser concorrentes para se tornarem sócios no frigorífico, inovando no mercado com o intuito de agregar valor às suas matérias primas. Cada suinocultor tem uma cota de participação junto ao frigorífico, sendo que de acordo com essa cota eles podem destinar parte de sua produção.

Um dos suinocultores entrevistados inclusive destina 100% de sua produção para o frigorífico. Para esse produtor, esta é uma estratégia de negócio que ele utiliza para ter garantia de venda de seu produto e também obter algumas vantagens competitivas, como pode ser observado em seu depoimento:

Surgiu a oportunidade do Saudali, eu vi que o frigorífico era uma forma de eu me integrar ao próprio frigorífico. Ou seja, eu aumento as minhas cotas do frigorífico, quando aumenta as cotas, se aumenta a participação, aumenta o seu direito de colocar animal no frigorífico. Então, eu fiz uma estratégia de aumentar minha participação em tamanho que absorva o meu negócio. Minha venda é toda garantida, e venda de qualidade. (...) O frigorífico está coladinho nas granjas. Então, o nosso custo de frete é menos de 2 reais. O pessoal trabalha aí com uma perda de 5%, por exemplo, ao mandar porco para Belo Horizonte. O transporte gera uma perdazinha. Gera uma perda, balança ...”os pesos lá são diferentes”, o suíno tem a quebra, tem o risco de morte. E no caso nosso não! A morte é praticamente zero porque é perto, a gente transporta com caminhão próprio. Uma parte é caminhão próprio, outra parte é com um caminhão terceirizado, mas sempre o mesmo pessoal. Segunda a sexta, horário comercial. (E8)

No que se refere à forma de como o capital de giro é utilizado, percebeu-se que todos os suinocultores destinam grande parte para a manutenção da granja, para a compra de vacina e de medicamentos, e para a compra dos insumos de produção da ração animal (milho e soja), o que representa cerca de 70% do custo de produção.

Verificou-se que é normal na atividade suinícola a estocagem de milho e soja como garantidor de matéria prima para a produção de suínos. Mas, muitas vezes, esta estocagem é feita por oportunidade de negócio, ou seja, o suinocultor entende que haverá uma alta nos preços dessas *commodities* e utiliza parte do seu capital de giro para comprar milho e soja a um preço que ele espera ser menor hoje.

O fato de acompanhar o mercado das *commodities* milho e soja não é novidade e nem sacrifício para nenhum dos suinocultores entrevistados. Porém, é nítida a diferença de preparação e de conhecimento que uns tem a mais que os outros.

Um suinocultor entrevistado, que é extremamente capacitado, tem o hábito de praticar *hedge* e comprar milho e soja no Mercado Futuro, a fim de obter bons negócios para a sua suinocultura, conforme se pode observar em sua fala:

A soja a gente compra toda semana. Só que às vezes a gente faz *hedge*. Eu faço um *hedge* de soja, eu travo o preço para os próximos 4, 5 meses, entendeu? Ou até mesmo se tiver um capital legal, a gente pode comprar, pagar antecipado para retirar depois, que é uma condição que também pode ser feita. Mercado futuro! E a mesma coisa é com o milho. Mesmo que minha estocagem lá seja pequena, muitas vezes eu compro o milho estocado, eu compro milho, por exemplo, agora para retirar até dezembro. Compro, pago, faço um contrato com a pessoa e eu vou retirando à medida que eu preciso, entendeu? Eu utilizo a estocagem do vendedor, mas o vendedor recebe antecipado e isso logicamente está ligado à estratégia de compra, né? Se está valendo a pena comprar, se a qualidade compensa, se o risco de existir de fato a mercadoria ou o risco dele não te entregar a mercadoria? Então, a gente pesa isso tudo e vê se é o momento.

Trata-se de uma estratégia arriscada, mas, segundo o suinocultor entrevistado, a experiência adquirida ao longo dos anos e as informações disponíveis hoje em dia e em tempo real, lhe permite correr tal risco.

Todos os suinocultores acompanham diariamente o mercado de grãos, realizando a política de compra desses, de acordo com a conveniência das granjas. Segundo um dos suinocultores entrevistados, é possível vislumbrar com antecedência, mas não com 100% de certeza, uns 5 ou 6 meses o que irá acontecer no mercado. Mas, infelizmente o mercado está sujeito a casos fortuitos, como esse que está ocorrendo em decorrência da “Operação Carne Fraca”, e que gera uma incerteza muito grande no mercado.

Quando indagados se já realizaram financiamento para o capital de giro e como esse capital de giro foi constituído ao longo dos anos, foram observados dois tipos de visão gerencial. Um suinocultor afirmou que nunca realizou empréstimo para capital de giro, sendo este formado exclusivamente por capital próprio, e aumentado por recursos advindos da atividade ao longo dos anos. Por outro lado, outros suinocultores relataram que o seu capital de giro é composto de recursos próprio e por recursos capitalizados, principalmente, no Banco do Brasil e às vezes no Bradesco, conforme excertos abaixo:

Ele é oriundo tanto do capital próprio quanto de empréstimos na linha agrícola que a gente trabalha. A gente sempre faz pelo agronegócio, tem esses empréstimos por lei, né? Muitas vezes eles são até subsidiados. Então a gente sempre aproveita esses empréstimos, né? Seja para a compra de grãos ou mesmo para a compra de maquinário. (E4).

Não, foi recurso próprio mesmo. Ao longo dos anos fui economizando, aproveitando o mercado, comprando um milho mais em conta, armazenando e, através disso, fomos adquirindo. Eu nunca contratei empréstimos com banco. (E2).

No que se refere ao planejamento financeiro, observou-se que apenas as granjas de maior porte o possuem. As demais procuram ter um capital de giro alto para se utilizar ao longo do ano, de acordo com a necessidade. Na verdade, os controles financeiros das granjas não são bem feitos, sendo que os únicos controles realizados por todos os suinocultores são o fluxo de caixa e os controles de pagamento e recebimento. Índices como o de liquidez, rentabilidade, demonstrativos de resultados, estrutura de capital, margem operacional, etc., apenas as quatro maiores suinoculturas possuem tais dados e os utilizam para a tomada de decisão.

Entretanto, mesmo sem uma gestão financeira totalmente dentro dos princípios teóricos da administração, há anos esses suinocultores estão no mercado, superando as crises que são comuns ao setor e fazendo crescer as granjas em tamanho e produtividade. A explicação disso para os suinocultores se dá, independente do tamanho da granja, pelo que se pode chamar de *feeling* do negócio, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Não tem controle. Isso tudo eu quero fazer, sabe? Tudo está na minha cabeça. Fazer exatamente e ter todos esses controles em mãos. Mas é uma coisa assim, igual eu estou te falando, é muito imaturo, eles trabalham muito por experiência, já tem aquela maldade que eles falam assim do negócio, e nossa geração não consegue trabalhar desse jeito! A gente não tem a mesma percepção. Eles olham como se diz, atrás do morro, e a gente não tem essa percepção! Eu falo com meu pai que a nossa geração gosta de trabalhar com uma coisa mais palpável (risos). E eles não. (E5).

Não, eu faço globalizado, normalmente eu faço o meu fluxo de caixa. (...) Não tem muito detalhamento nisso não, primeiro que eu mesmo que compro, eu mesmo que pago. (...) Eu tomo decisão através da minha vivência, e algum conhecimento da parte futura, né? (E7).

Ele só não consegue mensurar, mas ele consegue produzir tão bem quanto, ou melhor, que a gente. A tomada de decisão dele vai ser sempre pior, e de pior qualidade que a nossa. Mas não quer dizer que nós vamos acertar não.

A gente toma uma decisão de forma mais consciente, mas ele pode ter um *feeling* melhor para o negócio e isso superar as informações que a gente tem. E isso é real, isso acontece. (...) Mas de qualquer maneira, ele tem uma percepção do negócio. Então, por menos que a pessoa não tenha informação, isso aí é um jogo, mas é um jogo que você entra com um pouco mais de informação. Ele entra com menos informação. Então, continua sendo um jogo. (E8).

Outro fator que explica a longevidade do negócio desses suinocultores, mesmo sem utilizar algumas das técnicas de gestão financeira na administração em suas granjas, é a qualidade produtiva, característica da suinocultura do Vale do Piranga – MG. Segundo um suinocultor, essas características são nítidas dentro da atividade, conforme pode ser observado em seu depoimento:

A parte técnica é muito evoluída, a parte financeira nem tanto. Sim, os índices produtivos nossos são excelentes! Os europeus vêm aqui, os americanos vêm aqui e ficam muito impressionados com os nossos números diante das instalações que a gente tem, porque as instalações deles é outro mundo né? (E5).

Portanto, não se pode afirmar que os suinocultores realizam uma gestão do capital de giro de forma eficiente, já que ela não atende a todos os princípios da administração. Porém, a importância do capital de giro ficou clara durante o estudo, sendo primordial para a atividade.

Assim sendo, pode-se dizer que a dimensão interna de curto prazo, no que se refere à gestão do capital de giro, é feita de forma aceitável pelos suinocultores, pois na visão destes a operacionalização da atividade só é possível com uma boa gestão do capital de giro. De acordo com Matias (2007a), uma boa gestão do capital de giro permite a empresa honrar com seus compromissos de curto prazo. Para Silva (2014), uma boa gestão do capital de giro passa necessariamente por contrair empréstimos junto às instituições financeiras, financiar o capital de giro com recursos de longo prazo, manter um controle de fluxo de caixa, e expandir proporcionalmente o capital de giro, negociando, quando possível, maiores prazos de pagamentos com fornecedores.

Os suinocultores entrevistados não realizam todas as ações propostas por Silva (2014), até mesmo por uma característica do segmento, como por exemplo, a compra da matéria prima para a produção é quase sempre feita à vista. Outro ponto

que pôde ser observado é que a maior parte desses suinocultores compôs seu capital de giro à base de capital próprio e foi expandindo-o com os lucros da atividade, com o passar do tempo.

Por outro lado, notou-se grande dificuldade por parte dos suinocultores quanto aos controles financeiros, exceto o fluxo de caixa que em momento algum deixou de ser observado pelos suinocultores quanto à obtenção de informações financeiras, como por exemplo, índices e indicadores de resultados, para a tomada de decisão. Na TAB. 4 tem-se uma síntese de como as granjas agem quanto à gestão de capital de giro e controles financeiros.

Tabela 4 – Aspectos da gestão do capital de giro e controles financeiros

Itens discriminados	%
Realizam uma gestão do capital de giro	100%
Destinam a maior parte do capital de giro para compra de ração	100%
Observam prazo médio de pagamentos e de recebimentos	100%
Realizam financiamento para formação do capital de giro	18%
Possuem financiamento de longo prazo para investimentos	82%
Possuem um planejamento financeiro	36%
Realizam controles financeiros diários de forma eficiente	36%
Possuem índices e indicadores financeiros para tomada de decisão	36%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

O próximo subcapítulo abordará a gestão familiar, a sucessão dentro das granjas e os aspectos comportamentais.

### 5.2.3 Gestão familiar

As granjas suínas que participaram da pesquisa são empresas familiares e algumas são administradas de forma mais profissional em relação às outras. Essas granjas possuem uma gestão centralizadora, o que lhes permite tomada de decisão rápida em situações emergenciais, uma estrutura administrativa enxuta e eficiente, relações comerciais fortes decorrentes do nome de um proprietário respeitado, funcionários leais e dedicados, e sensibilidade em relação ao bem-estar dos funcionários.

Quando perguntado se a granja possuía missão, visão e valores definidos, apenas uma granja afirmou ter tais princípios formalmente definidos. As demais granjas disseram que não os têm definido no papel, conforme depoimentos a seguir:

É, temos um norte. Alguma coisa na cabeça assim nós temos, mas não escrito. (E8).

Já fiz, eu já tive isso. Mas hoje não está claro não. Se eu procurar no arquivo lá, eu vou achar, mas hoje não está claro. Não está assim definido. Eu já fiz esse trabalho, mas foi mudando gerente, foi mudando um monte de coisa. (...) Eles têm mentalidade de equipe, eles não têm mentalidade de missão, valor. Isso na época que eu fiz ficou muito teórico, na prática não funcionou. Eu não sei se eu não soube implantar, o que aconteceu. Então, hoje a gente vai mais na prática mesmo, sabe? (E6).

Não, são planos, objetivos... Não. Isso aí eu não cheguei porque o meu negócio é pequenininho (E7).

No entanto, percebeu-se que mesmo não tendo esses princípios definidos, de alguma forma, diariamente eles acabam sendo aplicados, pois como dito por alguns suinocultores, os valores das granjas são os valores que eles carregam nas suas vidas, ou seja, os seus princípios éticos e morais.

Vale destacar que a granja que possui os princípios (missão, visão, valores) definidos é uma granja de grande porte, com 800 matrizes. Nesta granja, há três placas na entrada do escritório, onde cada uma traz a definição de cada princípio. Missão: produzir alimento de excelente qualidade e superar as expectativas dos nossos clientes, fortalecer a suinocultura brasileira e a produção agropecuária sustentável – Visão: ser a empresa referência na suinocultura brasileira, produzir proteína animal de excelente qualidade, executar sempre o melhor manejo de maneira mais eficaz, respeitando o bem-estar animal e primando pelo desenvolvimento sustentável – Valores: ética, comprometimento, eficiência, valorização humana, bem-estar animal, inovação e sustentabilidade.

A questão da sucessão dentro das granjas suínas foi um tema muito preocupante e de extrema importância para os suinocultores. Das onze granjas, quatro gestores entrevistados disseram estar passando por esse processo, porém em estágios diferentes, ou seja, em três granjas o proprietário já está se aposentando e os sucessores já estão assumindo o negócio, e na outra granja o sucessor ainda está sendo preparado.

Pôde-se observar que, nas três granjas que estão em estágio mais avançado quanto ao processo sucessão, ele está se dando também de forma diferenciada, isto é, em



uma granja o sucessor foi preparado durante longos anos de prática do negócio; em outra granja a sucessora formou-se em um curso superior da área, para depois assumir o negócio e por fim, na terceira granja, tem-se mais de um sucessor sendo preparado para dar continuidade ao negócio.

Na primeira granja, onde se prezou mais pela experiência do negócio, o sucessor já trabalha junto ao pai há 13 anos, e hoje já é o responsável pela operacionalização da granja, como pode ser constatado em seu depoimento:

A gente já está a par. Aqui, por exemplo, o gerenciamento dentro da granja é todo comigo. E no escritório, hoje na cidade, a minha irmã já está trabalhando meio período. Então, já com esse objetivo de já ir passando para a gente mesmo. (...) Na parte de granja mesmo eu que tomo as decisões aqui que tiver que tomar, mas é sempre em conjunto com meu pai. Meu pai fica no escritório, na parte de milho. É ele quem está fazendo ainda, parte de pagamentos, e a parte de gestão financeira ainda é com ele, mas ele já vem passando tudo para gente né. Ele já está com 74 anos, então ele já fala em parar a partir do ano que vem. Hoje ele já está bem menos do que antes, né? Hoje ele só vai ao escritório depois do almoço, trabalha só meio período no escritório e já vai passando para a gente. (E3).

Já na segunda granja, a filha já assumiu a parte de suinocultura da fazenda por inteiro. O pai decidiu não mais se envolver com suínos, passando a ficar responsável apenas pela bovinocultura da fazenda. A gestora em questão possui 26 anos, exerce a função há 1 ano e 6 meses e é formada em medicina veterinária. Segue abaixo o depoimento dela quando perguntada sobre como está sendo o processo de transição de poder dentro da granja:

Está sendo mais tranquilo do que eu imaginava que seria, sabe? Porque eu fiquei com muito medo de não ter a autonomia que eu estou tendo, e isso era uma coisa que me preocupava e assim eu já tinha na cabeça que se eu não conseguisse fazer da forma como eu quero... Lógico que eu não bato o martelo sozinha, né? A gente conversa e tudo. Mas se eu não conseguisse, se ele não me desse essa liberdade, eu já tinha consciência de que não teria como. Mas está sendo muito mais tranquilo do que eu imaginava. Hoje o meu pai basicamente, ele compra milho. Basicamente ele negocia milho. Mas assim, muita coisa sou eu quem passa para ele e daí ele fecha, que são volumes grandes, valores e tudo. Aí acaba que é ele, mas o restante todo sou eu quem administra. Tenho autonomia total. (E5).

Por fim, na terceira granja tem-se mais de um sucessor sendo preparado para assumir o negócio, conforme pode ser observado pelo seu depoimento. Porém, o

suinocultor não relatou durante a entrevista quando pensa em se aposentar da atividade.

Eu tenho um sobrinho que cuida aqui da parte financeira da empresa, tem o meu filho que cuida da parte do manejo e tem outro filho que é veterinário e que dá assistência na parte de zootecnia e na parte de formulação de ração e de medicamentos, e tal. Esse processo já está vindo há muitos anos. Olha, o primeiro a começar aqui foi o meu sobrinho, isso já tem uns 8 anos, depois o meu filho que é veterinário uns 4, e o outro filho que tem uns 3 anos. (...) A maioria das decisões eles já tomam. O dia a dia já funciona sem a minha presença, só em alguns pontos é que eu interfiro. (E1).

Na granja, onde o processo de transição se encontra de forma mais lenta, notou-se que a sucessão irá acontecer mais em médio prazo. Esta transição é uma preocupação do suinocultor responsável e está sendo tratada dentro da empresa de forma natural, para que aconteça da melhor maneira possível. Abaixo, segue o depoimento do sucessor a respeito da transição de poder dentro da granja:

A gente realmente está passando por uma sucessão, né? Ele já pensa em aposentar daqui a um tempo, então a gente tem andando assim devagar, mas temos andado. (...) Ele particularmente tem buscado uma pessoa na área para estar o orientando a fazer esse processo. Até com questão patrimonial dele com cônjuge, essas coisas. E eu estou aguardando essa questão. Já estive pessoalmente com essa pessoa que ele contratou. Ele está desenvolvendo um trabalho. Ele pela idade, ele sabe né, que está... Por exemplo, hoje, ele fica menos horas aqui na empresa. Eu fico aqui em tempo integral, mas ele não fica o tempo integral. No mais, ele confia muitas coisas em mim, mas a decisão final ainda é dele, estamos num processo aí caminhando. Eu não sei dizer se vai ser daqui a 1, 2 anos ou 5 anos, mas assim, alguma coisa tem sido feita. (E4).

Além dessas quatro granjas, outra granja irá começar a preparar agora uma futura sucessão, após o retorno da filha que estudava fora por muitos anos, conforme pode ser verificado na fala do suinocultor abaixo:

A verdade é o seguinte. A gente não consegue nunca preparar uma pessoa para aqui. O que está acontecendo, eu acho, foi uma graça de Deus, é minha filha que desde os 13 anos foi estudar fora e é muito independente, e ela está retornando. E isso para mim está sendo muito interessante. Por que a gente fala: ah, a pessoa distante, nunca iria voltar. Mas não era muito chegada à fazenda e tudo, mas a vida, eu acho, mostrou caminhos diferentes para ela. Eu acho que tudo está indo para esse caminho. Então, mais preparada que ela dificilmente eu conseguirei preparar outra pessoa. Porque ela tem visão, pelo comportamento, por ser da família, por ter os traços da gente, está muito bem entregue. Essa parte vai ser uma transição muito interessante. (E9).

Nas demais granjas não há um processo de transição em execução. Os demais suinocultores relataram não ter ninguém para lhes suceder, seja pelo fato de seus filhos serem muitos novos, seja pelo fato deles não gostarem da atividade suinícola, ou até mesmo por já estarem engajados em outras profissões ou por terem outros projetos para suas vidas. Esses suinocultores disseram que pensam em tocar a atividade até quando Deus lhes permitir ou até mesmo vender e gozar de uma boa aposentadoria quando acharem conveniente.

Outro aspecto que apontou divergência entre os suinocultores foi sobre a relação de dinheiro pessoal e dinheiro da granja. Dois suinocultores, com granjas de tamanhos muito diferentes, 260 e 1.000 matrizes, responderam que têm o hábito de utilizar o dinheiro da granja para quitar despesas pessoais, assim como o contrário também, e que não separam o patrimônio particular do da granja. No entanto, percebeu-se que um dos suinocultores avalia como uma prática normal tal atitude; e o outro está tentando mudar essa prática dentro da granja, como pode ser observado em suas falas:

Não! Seja casa, tudo na cidade, é tudo dentro de um contexto só. Nós não temos retiradas. (...) Então isso aí é de acordo com a necessidade e para isso a gente limita o máximo os excessos. Porque não fomos criados com muito luxo e nem muita vaidade. Então, para isso nós ainda não utilizamos planejamento de uma retirada fixa por mês. (...) O meu negócio é pequenininho, né? (E7).

Isso é um processo que está sendo criado e sendo desenhado, porque a granja quando começou era o segundo negócio do meu pai, vamos dizer assim. (...) e num determinado momento, a coisa se inverteu, e passou a ser o primeiro negócio dele. Mas por questões, talvez fiscais e tributárias, a fazenda ser em nome de pessoa física, acabou misturando, sendo a mesma conta corrente dele e da empresa. Mas, desde quando eu entrei aqui, eu estou tentando separar essa questão. Ele entende que isso deve ser feito mesmo, mas, ainda não foi. (...) eu entendo que não é o certo né, do jeito que é, mas também eu não posso passar por cima. Então, a gente está trabalhando nisso daí internamente. (E4).

Os demais suinocultores disseram que separam o patrimônio da granja do patrimônio da família e que em hipótese alguma se mistura o dinheiro da granja com o dinheiro pessoal.

A sucessão é um importante fator, dentro da gestão familiar, para se atingir a sustentabilidade financeira empresarial. Um bom processo sucessório, aliado a uma

boa gestão dos aspectos comportamentais, pode levar a empresa a alcançar uma maior longevidade do negócio, isso somado a uma gestão de capital de giro eficiente, a uma gestão de riscos operacionais e de imagem, e à geração de valor e de competitividade.

De acordo com Matias (2007b), para se ter uma boa gestão familiar, além do processo sucessório ser bem realizado, é necessário que o gestor considere os seguintes aspectos comportamentais: separar o patrimônio particular do patrimônio da empresa; compreender a dinâmica familiar e não permitir que ela interfira na gestão da empresa; que o interesse coletivo prevaleça sobre o individual; e que a missão e visão da empresa sejam as mesmas que as da família.

Assim sendo, analisando a dimensão interna de longo prazo, no que se refere ao aspecto gestão familiar, quanto à forma que os gestores das granjas suínas gerenciam os seus negócios, aspectos positivos foram observados em suas gestões, como por exemplo, a aplicação dos mesmos princípios básicos que norteiam suas próprias famílias, como ética e moral, no dia a dia da empresa. No entanto, alguns aspectos negativos foram igualmente percebidos, como por exemplo, a prática de quitar dívidas pessoais com o caixa da granja e não ter distinção entre o patrimônio da empresa e o da família. Ou seja, essas granjas, no geral, não são geridas totalmente de forma profissional, apresentando ainda algumas práticas amadoras. Todavia, pode-se dizer que a gestão familiar dessas granjas se encontra em um patamar mais próximo de uma gestão profissional.

Na TAB. 5 tem-se uma síntese dos aspectos comportamentais e de sucessão dentro das granjas.

Tabela 5 – Aspectos comportamentais e de sucessão

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Possuem missão, visão e valores definidos	9%
Separam o patrimônio da empresa e o da família	64%
Quitam dívidas pessoais dos sócios/proprietários com dinheiro da empresa	36%
Possuem algum membro da família sendo preparado para dar continuidade ao negócio	45%
Membros da família participam das tomadas de decisão da granja	27%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Após analisar as questões referentes à sucessão e os aspectos comportamentais, o próximo subcapítulo abordará como as granjas suínas tratam a competitividade e como essa competitividade gera valor para o negócio.

#### **5.2.4 Competitividade e geração de valor**

Segundo Xisto (2007), a criação de valor é uma boa medida para a avaliação da competitividade empresarial quando analisado pelo ponto de vista financeiro, já que reflete toda atividade empresarial e que corresponde ao objetivo final de uma empresa. Essa capacidade da empresa de gerar valor acima da capacidade de seus concorrentes em certo período de tempo nada mais é do que a competitividade financeira (MASCHIETO, 2006).

Complementando, Silva (2014) propõe que para gerar competitividade a empresa deve evoluir e se adaptar às novas condições do mercado, acompanhar o planejamento estratégico e buscar vantagens competitivas.

Pôde-se observar durante a pesquisa, que somente uma granja suína contava com um plano estratégico formal. Trata-se da granja de maior porte entre as que compuseram o estudo. Segundo o suinocultor proprietário da granja, no início do ano é traçado um plano estratégico a ser executado, sendo estabelecidos os parâmetros e as metas a serem atingidos. É estratégia da granja oferecer sempre um produto de maior qualidade para seus clientes, fazendo com que se crie uma relação de confiança e, como resultado, se obtenha uma fidelização do cliente. Para a realização deste objetivo, a granja faz um orçamento do que será gasto e como se deve agir para atingir o objetivo traçado.

No entanto, todos os demais suinocultores também possuíam suas estratégias de negócio, porém não de forma planejada. Para esses suinocultores, ter uma estratégia de negócio é essencial para a continuidade da granja, porém essas estratégias são realizadas de acordo com a capacidade da empresa e de acordo com o momento, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Não. Eu tenho a visão bem concreta daquilo que eu quero dentro da suinocultura, até onde eu quero chegar, e o que eu quero fazer, certo? Agora, é uma coisa que a gente vai fazendo aos poucos porque requer um investimento muito alto. A gente tem que fazer de forma a evitar algum tipo de endividamento, colocar alguma coisa em risco, de capital. Eu prefiro fazer no dia a dia, à medida que houver sobras. (E10).

Através do relato de outro suinocultor, observou-se que este adota uma estratégia de mercado pensando não somente no ganho financeiro da granja, mas sim em se sobressair em relação à concorrência, para que em momentos de crise, com a falência das granjas menos preparadas, ele possa ter uma maior participação no mercado.

O plano estratégico que a gente tem, eu costumo dizer sempre nas reuniões que a gente faz, é o seguinte: A gente tem que ter um desempenho superior a no mínimo, no mínimo a 50% das outras granjas. Eu costumo dizer para os meus filhos e meus sobrinhos que a gente está numa pirâmide, e quando vem uma crise, as pessoas menos preparadas, com resultado pior é que são as primeiras a sair. E com isso o mercado, a lei de oferta e procura, o mercado se sustenta. Então, nós temos que estar quanto mais na ponta da pirâmide, melhor. O mercado por si só se ajusta, com margem de folga até. (E1).

Quando perguntados sobre os investimentos para modernização e eficácia do negócio, todos os suinocultores entrevistados disseram que essa é uma prática inerente à atividade. Segundo os suinocultores, investimento em melhorias e modernização nunca tem fim, porque sempre novas tecnologias estão surgindo, e a granja que não fizer esses investimentos acaba ficando defasada em relação às demais, perdendo produtividade.

Constantemente. O mais recente que eu fiz foi a implantação da balança para pesar grãos. Ela foi inaugurada mês passado. Eu estou ampliando um galpão lá, para poder trabalhar com menos porcos em cada baia para dar um melhor desempenho para os porcos. A modernização é contínua aqui. (E1).

À medida que tem, a gente acompanha todas as evoluções, inclusão de manejo, estrutura física. Por isso eu te falei no início da entrevista que a gente vive em constante remodelação dentro da granja, através de espaço físico, mecanização, uma série de coisas. Não só através das exigências ambientais, como exigências trabalhistas, e também a exigência de mercado. Então vários fatores hoje que nos impõem determinadas coisas. (E7).

É inevitável a modernização para a equalização dos custos, para sobrevivência né, não tem como hoje. (E10).

Durante as entrevistas, percebeu-se que os principais investimentos realizados pelos suinocultores são em infraestrutura e melhoramento genético para aumentar a produtividade. Tais tipos de investimentos são realizados pelos suinocultores, independente do tamanho da granja. O montante investido está sim relacionado ao porte da granja.

Entre os principais fatores que auxiliam na competitividade das granjas, e na opinião dos suinocultores, por consequência geram valor ao negócio, tem-se: possuir excelentes índices zootécnicos para se obter uma alta produtividade; ter uma estratégia de compra, uma boa gestão financeira e ter uma venda de qualidade; ter uma gestão de custo eficiente;

Outro fator observado durante as entrevistas foi quanto ao assessoramento desses suinocultores. Todas as granjas receberam consultorias ao longo do ano através das empresas prestadoras de serviços da área de nutrição, veterinária, de segurança do trabalho, de meio ambiente, etc. No entanto, apenas duas granjas, uma possuindo 850 matrizes e a outra 960 matrizes, relataram ter o hábito de receber consultoria além dessas que as empresas prestadoras de serviços contratadas lhes fornecem. Esses dois suinocultores percebem um ganho muito grande em ter uma consultoria externa e veem esse tipo de serviço como fundamental para o seu negócio, conforme pode ser observado em seus relatos:

Importante demais. Ele analisa a minha rentabilidade, ele me dá informações que não tenho no meu sistema, ou seja, é fundamental. Esse cara é de inteira confiança, ele trabalhou na usina muitos anos comigo também, então ele é um cara muito bom, ele é consultor do Sebrae. (E6).

É a gente tem esse consultor que nos presta serviço no raio x da empresa. A gente troca uma ideia com ele, e também com um veterinário que trabalha em uma dessas nossas fornecedoras de implementos que é veterinário e ele é produtor também. Então, a gente entende que ele tem um conhecimento muitas vezes do negócio mais profundo. (..) A gente entende que agrega sim, tanto é que o consultor externo antes, quando eu comecei aqui, há sete anos ele já existia. Então é uma coisa que a gente acredita sim. (E4).

Entre os demais suinocultores, aqueles que não recebem consultoria externa, vale destacar o relato de dois que já tiveram esse serviço em suas granjas, mas não obtiveram um resultado satisfatório. Um desses suinocultores é de uma granja de

médio porte, possuindo 700 matrizes, e o outro de uma granja de grande porte, tendo em seu plantel 1.000 matrizes.

Olha, a primeira que nós tivemos que foi a do Sebrae, nós não achamos que foi vantajoso, por causa da metodologia, da forma como eles... da desorganização, que foi feita no primeiro ano. Lógico, depois tiveram outros anos e nós não quisemos entrar nesse projeto. (E8).

Para mim essas consultorias são mais do mesmo. Já tivemos, mas não trouxe nada de novidade. São despreparados e só trazem aquilo que lhes é cobrado. Não me trouxe nenhuma ideia nova para aplicar no negócio. (E11).

Percebeu-se que a maior parte desses suinocultores, apesar de já ter recebido consultoria de diferentes áreas durante a operacionalização de suas atividades, sente falta de um serviço de consultoria financeira bem realizada, sendo feito por um profissional experiente e qualificado, ou seja, conhecedor das dificuldades que essas granjas vêm enfrentando ao longo dos anos.

Após analisar as respostas obtidas, através das entrevistas com os suinocultores, sob a ótica do modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa proposto por Matias (2007a, 2007b), no que se refere à dimensão externa de longo prazo: geração de valor e competitividade, mesmo os suinocultores não possuindo um plano estratégico formal, observou-se que esses gestores entendem ser competitivos no mercado, gerando sempre mais valor para suas granjas. Isso se confirma quando se comparam as ações realizadas pelos suinocultores com as ações propostas por Silva (2014).

Na TAB. 6 tem-se uma síntese dos aspectos referente à competitividade e geração de valor das granjas.

Tabela 6 – Aspectos da competitividade e geração de valor

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Possuem um plano estratégico formal	9%
Realizam investimentos constantes para modernização e eficácia do negócio	100%
Possuem consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade	100%
Passam por constantes serviços de consultoria externa	18%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.



### 5.3 Percepção dos resultados

Quando questionados sobre como as técnicas de gestão empresarial impactam os resultados das granjas, os suinocultores entrevistados tiveram duas linhas de resposta.

Os que executam mais ações de gestão empresarial na administração de suas granjas responderam que o principal resultado dessas técnicas de gestão é a possibilidade de tomada de decisão baseada em informações reais, ou seja, por meio de relatórios gerados através dos dados da granja, conforme pode ser observado nas falas a seguir:

Com certeza. Porque você administrar qualquer empresa, qualquer negócio tendo que apagar fogo toda semana é complicado demais. Então, você tem que trabalhar com uma certa tranquilidade, para poder fazer os investimentos certos, na hora certa e buscando sempre melhorar os seus resultados produtivos. Essas técnicas de gestão propiciam essa tranquilidade porque traz clareza. (E1).

Eu creio que traz resultado sim. Porque você consegue ver com mais, vamos dizer assim, com mais nitidez, mais clareza. Seria mais na parte de compra, porque você consegue ver se está mais capitalizado, você consegue comprar um produto à vista mais barato, ou de repente igual eu falei, você consegue comprar grãos em maior quantidade com um preço melhor. (E4).

Já a suinicultora que acabou de assumir a granja que era de seu pai e está agora implantando uma gestão mais profissional na granja, através da adoção de técnicas de gestão, lamenta por não poder perceber esses resultados, como pode ser observado em seu relato:

Sim, me traria muito resultado. Assim, eu acho que ia ampliar muito a minha visão. Assim, eu acho que eu ia conseguir com os números ali falar: não, o que está impactando é isso e isso! Hoje minhas decisões são intuitivas, e eu não gosto disso não. Isso gera um risco para o negócio. Isso é risco né, e trabalhar intuitivamente hoje não dá mais. (E5).

De acordo com Matias (2007a, 2007b), ações assertivas, tais como uma gestão eficiente do capital de giro, gestão de riscos operacionais, gestão financeira humana e seus aspectos comportamentais e de sucessão, geração de valor e competitividade são capazes de levar a empresa à sustentabilidade e à longevidade

da empresa. Comungando do mesmo pensamento de Matias (2007a, 2007b), todos os suinocultores afirmaram que a utilização dessas técnicas de gestão (ações assertivas) leva à longevidade do negócio.

No que se refere ao estágio do ciclo de vida em que as granjas se encontram, houve uma divisão entre as respostas. Seis suinocultores disseram que suas granjas se encontram no estágio de maturidade e cinco suinocultores disseram que suas granjas estão em expansão.

Entre os suinocultores que alegaram que suas granjas estão no estágio de maturidade, ocorreram diferentes relatos do motivo pelo qual ela se encontra em tal estágio. Um dos suinocultores alegou que não expande o número de matrizes de sua granja por falta de espaço físico. Porém, ela vem melhorando a sua produtividade, ou seja, conseguindo produzir um número maior de porcos com as mesmas matrizes.

Outro suinocultor afirmou que sua suinocultura encontra-se no estágio de maturidade, e que ele não pensa em aumentar o número de matrizes por estar chegando o momento de se aposentar. Ele está deixando tudo preparado para, caso seus filhos queiram continuar com o negócio, poderem aumentar o número de matrizes.

Por fim, os outros quatro suinocultores disseram que até possuem espaço físico para aumentar o número do seu plantel de matrizes, mas no momento eles preferem focar na produtividade e não na quantidade de matrizes.

Os outros cinco suinocultores que disseram que suas granjas estão em crescimento entendem que isso é uma consequência do trabalho realizado durante os anos na granja e que o crescimento é uma tendência do negócio.

Na TAB. 7 tem-se uma síntese dos aspectos referente à percepção de resultados.

Tabela 7 – Aspectos da percepção de resultados

Itens discriminados	%
Percebem o impacto de técnicas de gestão empresarial no resultado da granja	9%
Entendem que a utilização das ferramentas gerenciais é capaz de levar a granja à sustentabilidade financeira	100%
Granjas com estágio do ciclo de vida em expansão	46%
Granjas com estágio do ciclo de vida em maturidade	54%
Granjas com estágio do ciclo de vida em declínio	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Após verificar a percepção dos suinocultores quanto aos resultados das granjas, o próximo subcapítulo abordará algumas incompatibilidades do modelo proposto por Matias (2007b) e a realidade da gestão dos suinocultores do Vale do Piranga- MG.

#### **5.4 Ponderações sobre o modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa proposto por Matias (2007b)**

Após analisar as quatro dimensões que compõem o modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa proposto por Matias (2007b), percebeu-se que a gestão das granjas pesquisadas possui dois importantes aspectos que não são contemplados no referido modelo.

Segundo Matias (2007b), o modelo é dividido 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.

Ainda de acordo com Matias (2007b), essas quatro formas de ações empreendedoras, se trabalhadas juntas, podem vir a garantir a sustentabilidade financeira e a longevidade de uma empresa. No entanto, observou-se que em nenhuma das granjas participantes da pesquisa essas quatro ações são praticadas por completo e ao mesmo tempo. Mas, mesmo assim, são sustentáveis

financeiramente, estando há anos no mercado e gerando lucros para seus proprietários.

Em relação ao modelo de Matias (200b), no primeiro quadrante a maior dificuldade das granjas é quanto aos controles financeiros. Todas as granjas pesquisadas possuem um alto montante de capital de giro, porém a maior parte das granjas não realiza controles financeiros diariamente.

No que diz respeito ao segundo quadrante, as granjas falham por não terem um plano de contingências (perdas inesperadas). Apenas um suinocultor disse possuir um plano de contingências, sendo que os demais disseram agir de acordo com as necessidades que venham a ocorrer no dia a dia da granja. Quanto à gestão da imagem, pode-se afirmar que ela é um ponto forte comum em todas as granjas pesquisadas.

No terceiro quadrante, tem-se um aspecto crítico para a continuidade do negócio. Essas granjas estão sendo gerenciadas pela primeira geração à frente do negócio, sendo que em quatro dessas granjas o processo de sucessão está em execução. Em uma quinta granja, esse processo de sucessão será iniciado em breve, e as demais seis granjas não contam com um plano sucessório para dar continuidade ao negócio.

Por fim, no quarto quadrante, tem-se os únicos aspectos positivos comuns a todas as granjas. Essas granjas são extremamente competitivas, mesmo não possuindo um plano estratégico formal, e procuram sempre praticar o que há de melhor em termos de tecnologia disponível para o setor. Essa busca por uma maior produtividade leva essas granjas a terem um maior valor de mercado.

Após analisar as ações propostas por Matias (2007b) e as ações realizadas pelos suinocultores, era de se esperar que essas granjas não fossem sustentáveis financeiramente, não sendo capazes de superar momentos adversos. No entanto, o que se observou foi que essas granjas conseguiram superar momentos de crise.

Matias (2007b), em seu modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa, não levou em consideração a experiência dos gestores no que diz respeito à gerência do negócio, virtude essa que faz muita diferença no setor da suinocultura. Durante as entrevistas, percebeu-se que os gestores das granjas têm que gerenciar as incertezas do setor em que estão inseridas e, baseados em suas experiências profissionais, tomar decisões acerca do negócio. Essas incertezas (variação do preço do milho e da soja), que são segundo os suinocultores o maior risco do negócio, fazem com que se reserve um bom montante de capital para poder suprir as necessidades financeiras em tempos de crise, sendo esse capital imprescindível, na opinião dos suinocultores.

Portanto, Matias não contempla em seu modelo o *feeling* que esses suinocultores possuem para o negócio. Todas essas granjas possuem excelentes índices de produtividade, porém nem todas são geridas de forma profissional quanto à parte financeiro/administrativa. Entretanto, elas permanecem há décadas no mercado, em um estágio de vida estável ou em pleno crescimento, após terem superados várias crises ao longo dos anos.

Um dos suinocultores que gerencia sua granja de forma profissional relatou sobre a importância que o *feeling* desses gestores representa para a longevidade de seus negócios.

A gente toma uma decisão de forma mais consciente, mas ele pode ter um *feeling* melhor para o negócio e isso superar as informações que a gente tem. E isso é real, isso acontece. (...) Mas de qualquer maneira, ele tem uma percepção do negócio. (...) Aqui na região existem vários exemplos de bons suinocultores que gerenciam seu negócio há anos na base da experiência. Construíram patrimônio assim. (E8).

Abaixo, tem-se a fala de um suinocultor que está há aproximadamente 50 anos no mercado de suínos, sobre a falta de informação por não ter dados financeiros para tomada de decisão, e de como sua experiência o conduz no mercado.

Não, não. Eu não tenho um levantamento financeiro. Eu faço através da minha vivência, e de algum conhecimento da parte futura né, porque você aprende com o passar dos anos. (...) E esse setor nosso do agronegócio, no banco de escola, eu pelo menos nunca vi matéria nenhuma relacionada a isso. É aqui mesmo! É o meu dia a dia aqui dentro. Isso que te faz viver. (E7).

Outro fator importante para a gestão dessas suinoculturas e que não é abordado pelo modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa de Matias (2007b) é a necessidade de se ter um capital de reserva, além do capital de giro habitual para a manutenção das operações do negócio, conforme pode ser observado no depoimento a seguir de um suinocultor:

Se você não estiver capitalizado, a hora que vier a fase ruim aí o negócio complica, e você tem que entrar em banco, pedir empréstimo, pagar juros, aí complica tudo. Tem que ter um bom capital de giro! Tem que ter de giro, e fora o capital de giro você tem que ter um capital de reserva, para quando vier uma fase ruim. Tem época que a gente entra no prejuízo feio. O preço que você vende o suíno é menor do que você está..., do que seu custo, o seu custo de produção é maior que o seu preço de venda. Aí você entra no vermelho feio, e isso acontece fácil, fácil. (E6).

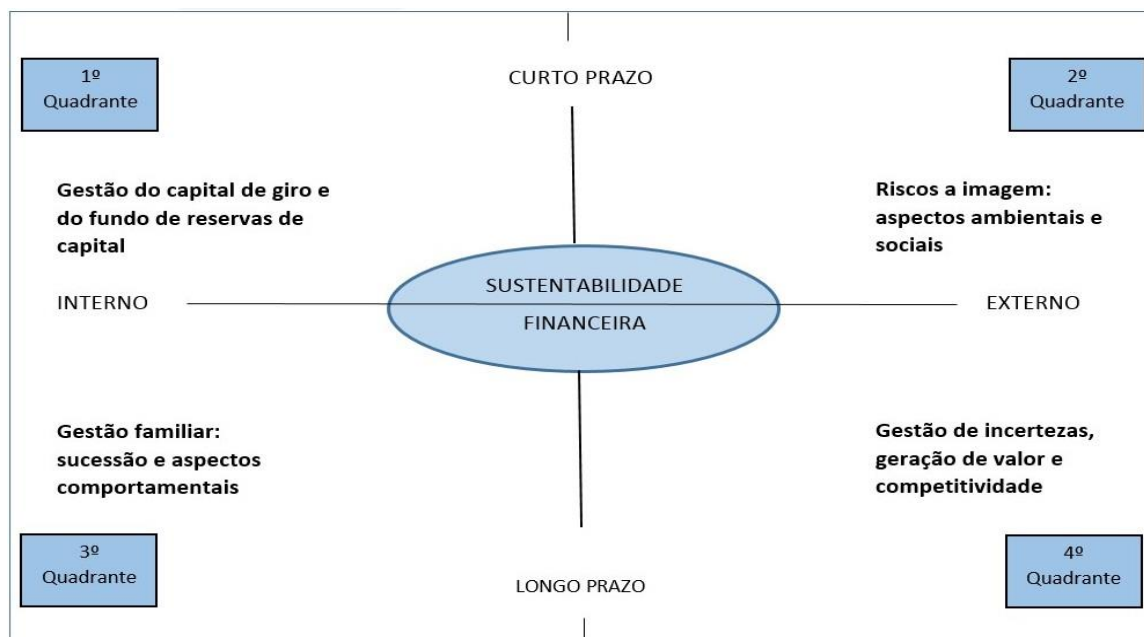
Esses suinocultores possuem uma reserva de capital além do capital de giro para superar momentos adversos durante a atividade. Segundo eles, o capital de giro é para operacionalizar a granja e o capital de reserva é para ser usado em momentos de crise do setor.

Assim sendo, a pesquisa mostrou que mesmo as granjas suínas não seguindo por completo as ações propostas no modelo de Matias (2007b), elas atingiram a sustentabilidade financeira de seus negócios. Isso se deu devido ao fato dessas granjas possuírem tanto um capital de giro quanto um fundo de reserva de capital muito alto, somado a um processo de produção muito eficiente. Tais características citadas e o *feeling* para o negócio desses suinocultores foram os fatores que levaram essas granjas à longevidade.

Após verificar que o modelo de Sustentabilidade Financeira Corporativa de Matias (2007) não contempla aspectos que fazem parte da gestão das granjas suínas pesquisadas, incrementaram-se duas ações de gestão características da gestão dessas empresas pertencentes ao agronegócio.

Sendo assim, tem-se o seguinte modelo da FIG. 4:

Figura 4 – Proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira



Fonte: Adaptado de Matias (2007).

Expostas as análises e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa, o próximo capítulo trará as considerações finais extraídas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão básica que motivou esta pesquisa foi verificar como os suinocultores da região do Vale do Piranga – MG percebem as ações potenciais de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade financeira de seus negócios.

A fim de encontrar a resposta para a pergunta de pesquisa, traçou-se o objetivo principal da pesquisa que é descrever e analisar a percepção do pequeno e do médio suinocultor da região do Vale do Piranga – MG acerca das ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

O referencial teórico contemplou os temas “Sustentabilidade Empresarial”, o “*Triple Bottom Line*” e a “Sustentabilidade Financeira” como forma de dar suporte e embasamento à pesquisa. Ainda no referencial teórico, têm-se alguns modelos analíticos de sustentabilidade financeira e ações empreendedoras de sustentabilidade, sendo o modelo elaborado por Matias (2007b) adotado como parâmetro para a análise dos dados de pesquisa.

A metodologia adotada na pesquisa foi abordagem qualitativa, de cunho descritivo e os dados foram levantados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. O número de gestores entrevistados foi determinado pelo método de saturação, sendo definidos como 11 os sujeitos de pesquisa. Os dados obtidos foram analisados através do método de análise de conteúdo, com o intuito de se obter os resultados da pesquisa.

Em resposta ao primeiro objetivo, o qual buscou identificar o perfil dos gestores/proprietários de granjas suínas de pequeno e médio portes localizadas no Vale do Piranga – MG, verificou-se que a faixa etária dos entrevistados é de 26 a 73 anos de idade. Entre os 11 entrevistados, apenas um suinocultor é do sexo feminino, observando-se, assim, a predominância do sexo masculino na gestão desta atividade agrária. Essa suinicultora é a mais jovem entre os entrevistados e é a que possui menos tempo de experiência na atividade, estando há aproximadamente 1 ano e seis meses no comando da granja, após ter sucedido seu pai. Já o suinocultor



mais experiente entre os entrevistados possui 73 anos de idade e, aproximadamente, está há 50 anos na atividade suinícola. Quanto à escolaridade desses suinocultores, dois possuem o 2º grau completo, dois são técnicos em agropecuária, um é contador, um é economista, dois são administradores e três são veterinários.

Quanto ao segundo objetivo, o qual buscou analisar a gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais das granjas suínas, observou-se que na gestão de risco operacional algumas ações são observadas por partes dos suinocultores como, por exemplo, a utilização do patrimônio de forma responsável e a aplicação de controles internos para minimização de perdas. Mas, por outro lado, notou-se que as granjas falham quanto à formulação e à utilização de um plano de contingência formal contendo estratégias a serem adotadas em casos de perdas inesperadas. O que se observou é que esses suinocultores possuem um plano de contingência, porém trata-se de um plano de contingência informal que não demonstra um planejamento quanto à forma de se utilizar o fundo de reserva criado para cobrir perdas inesperadas.

Segundo os suinocultores entrevistados, o principal risco inerente à atividade suinícola é a variação e o não controle nos preços das *commodities* milho e soja, insumos de produção, e da carne, produto vendido. Quanto à gestão de imagem, percebeu-se que todas as granjas são extremamente bem geridas. Essas granjas desenvolvem um trabalho rigoroso quanto ao tratamento dos dejetos gerados pelos suínos, sendo sustentáveis ambientalmente. A reutilização da água da chuva, o reflorestamento e as reservas legais são outras práticas socioambientais também comuns às granjas.

No que concerne ao terceiro objetivo, verificar como as granjas suínas realizam a gestão de capital de giro e quais controles financeiros são realizados, constatou-se que os suinocultores realizam uma rigorosa gestão sobre este, pois para eles a gestão do capital de giro é imprescindível para a operacionalização do negócio. No entanto, esses suinocultores não realizam todas as ações propostas por Silva (2014), até mesmo por uma característica do segmento, como por exemplo, a compra da matéria prima para a produção é quase sempre feita à vista. Outro ponto

que pôde ser observado é que a maior parte desses suinocultores compôs o seu capital de giro à base de capital próprio e foi expandindo-o com os lucros da atividade, com o passar do tempo. Se por um lado observou-se que o capital de giro é considerado primordial para a operacionalização da atividade suinícola, merecendo destaque por parte dos gestores, os demais controles financeiros, exceto o fluxo de caixa, não são realizados de forma periódica pelos suinocultores, fazendo com que não se tenha, por exemplo, índices e indicadores de resultados para as tomadas de decisões.

Com relação ao quarto objetivo, analisar como se dá o processo de sucessão e os aspectos comportamentais dos gestores/proprietários das granjas suínas, aspectos positivos em suas gestões foram percebidos, como por exemplo, a aplicação dos mesmos princípios básicos que norteiam suas próprias famílias, como ética e moral, no dia a dia da empresa. No entanto, alguns aspectos negativos igualmente foram observados, como por exemplo, a prática de quitar dívidas pessoais com o caixa da granja e não ter distinção entre o patrimônio da empresa e o da família. Ou seja, essas granjas, no geral, não são geridas totalmente de forma profissional, apresentando ainda algumas práticas amadoras. Quanto ao processo sucessório, observou-se que este se encontra em diferentes estágios entre as granjas analisadas. É notória a preocupação que o tema possui para os suinocultores. No entanto, 6 entre as 11 granjas participantes da pesquisa não possuem, no momento, um processo sucessório em curso pelo fato de não ter ninguém na família para dar continuidade ao negócio.

Referente ao quinto objetivo, perceber como os gestores/proprietários das granjas suínas lidam com a competitividade do setor e como as granjas agem para gerar valor em seus negócios, observou-se que mesmo os suinocultores não possuindo um plano estratégico formal, eles são extremamente competitivos no mercado, gerando sempre mais valor para suas granjas. Isso se confirma quando se comparam as ações realizadas pelos suinocultores com as ações propostas por Silva (2014). Entre os principais fatores que provocam a competitividade das granjas, e por consequência geram valor ao negócio, os suinocultores disseram ser: possuir excelentes índices zootécnicos para se obter uma alta produtividade; ter

uma estratégia de compra, uma boa gestão financeira e uma venda de qualidade, e ter uma gestão de custo eficiente.

Em resposta ao sexto objetivo, verificar como os gestores/proprietários percebem os resultados de suas granjas, observou-se que os gestores das granjas suínas se dividiram em dois grupos: os que executam mais efetivamente ações de gestão empresarial e que entendem que o principal resultado dessas técnicas de gestão é a possibilidade de tomada de decisão baseadas em informações reais, ou seja, através de relatórios gerados por meio dos dados da granja; e os suinocultores que utilizam poucas técnicas de gestão empresarial em suas granjas, tomando suas decisões baseadas nas suas experiências do negócio. Quanto ao estágio do ciclo de vida dessas granjas, seis suinocultores disseram que suas granjas encontram-se no estágio de maturidade, por opção do proprietário ou por falta de espaço físico, e cinco suinocultores disseram que suas granjas estão em expansão, por consequência natural da atividade.

Verificou-se que nenhuma das onze granjas estudadas, nem mesmo as de maior porte, atendeu por completo e ao mesmo tempo as quatro dimensões do modelo proposto por Matias (2007b). Porém, observou-se que as granjas de maior porte possuem uma gestão mais próxima ao modelo proposto por Matias (2007b). No entanto, mesmo essas granjas que não são geridas de forma mais profissional, apresentaram-se sustentáveis financeiramente, tendo a mais antiga 50 anos de funcionamento.

Os suinocultores das maiores granjas são mais preocupados com a forma que é realizada a gestão financeira da granja e investem mais em serviços que lhes propiciem dados para uma melhor tomada de decisão. Normalmente, essas granjas maiores recebem consultorias externas com maior frequência, a fim de discutir novas ideias e novas técnicas de gestão para o negócio.

Todavia, não necessariamente essas granjas de maior porte são as mais rentáveis, proporcionalmente, do que as granjas de menor porte. Tal fato pode ser explicado pelo *feeling* do gestor de uma pequena granja, por exemplo, ao realizar uma compra e na estocagem de matéria prima em momentos mais vantajosos para a granja, o

que conseqüentemente acarretará um menor custo de produção. Esta percepção de mercado vem de uma bagagem de anos de experiência dos suinocultores e não está relacionada com o porte da granja.

Concluiu-se que a reserva de capital e a gestão de incertezas que não foram abordados no modelo de Matias (2007) são de extrema importância para a sustentabilidade das granjas pesquisadas. A excelência em produtividade aliada à experiência dos suinocultores fez com que essas granjas se tornassem capazes de superar as crises vividas pelo setor e, quando em momentos positivos para a cadeia, obtivessem resultados financeiros expressivos.

Por fim, estabelece-se um ranking entre as 11 granjas estudadas, onde se posiciona as granjas em relação às práticas de sustentabilidade.

Tabela 8 – Ranking de práticas de sustentabilidade

Granjas	Posição
Granja 1	4 <sup>o</sup>
Granja 2	11 <sup>o</sup>
Granja 3	8 <sup>o</sup>
Granja 4	2 <sup>o</sup>
Granja 5	10 <sup>o</sup>
Granja 6	5 <sup>o</sup>
Granja 7	7 <sup>o</sup>
Granja 8	3 <sup>o</sup>
Granja 9	6 <sup>o</sup>
Granja 10	9 <sup>o</sup>
Granja 11	1 <sup>o</sup>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Sendo assim, os objetivos propostos foram alcançados e acredita-se que esta pesquisa poderá auxiliar a gestão de granjas de pequeno e médio portes, além de gerar conhecimento sobre o assunto e fomentar a realização de novas pesquisas.

### 6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos

No que se refere à limitação da pesquisa, vale ressaltar que se trata de um estudo de caso múltiplo, no qual foram entrevistados onze suinocultores de seis cidades que compõem a região do Vale do Piranga – MG, sendo as granjas de pequeno e de médio porte, conforme o número de matrizes. Levando-se em consideração que a

região do Vale do Piranga – MG é composta por 28 cidades, tem-se a limitação da amostra que compõe as cidades da região. Vale ressaltar o fato de que um estudo de caso não deve promover generalizações dos resultados e das conclusões da pesquisa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos em outras regiões do Brasil, a fim de verificar se os resultados são consequências de aspectos regionais da suinocultura, ou até mesmo, uma nova pesquisa no Vale do Piranga – MG utilizando-se outro modelo de sustentabilidade financeira como parâmetro.

Recomenda-se também a elaboração de um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa sobre a sustentabilidade financeira de granjas suínas de pequeno e médio portes. Observou-se que o modelo de Matias (2007) apresentou algumas limitações quando se analisou empresas desses tamanhos. Portanto, um trabalho futuro com essas duas abordagens pode vir a gerar um modelo que melhor se aplique às pequenas e médias empresas, e permita uma análise melhor sobre a sustentabilidade empresarial e financeira dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

- 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. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.
- AMARAL, A. L. *et al.* **Boas práticas de produção de suínos**. Circular técnica, Concordia - SC, 2006.
- ANDRADE, L. P. *et al.* Determinante de adesão ao índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA e sua relação com o valor da empresa. **Revista Brasileira de Finanças**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 181-213, abr./jun. 2013.
- ARAÚJO, G. C. *et al.* Sustentabilidade empresarial: conceitos e indicadores. In: CONGRESSO BRASILEIRO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 2006. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- ARAÚJO, V. D. A.; SANTANA, J. C. O planejamento financeiro como mecanismo de sustentabilidade dos empreendimentos informais da economia solidária. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n.1, p. 94-111, jan./abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA – ABIPECS. **Relatórios Anuais/ Relatório 2008**. Carne suína brasileira em 2008. São Paulo, 58 p. Disponível em: <[http://www.abipecs.com.br/relatorio\\_2008.pdf](http://www.abipecs.com.br/relatorio_2008.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL – ABPA. **Relatórios Anuais/ Relatório 2016**. Disponível em:<[http://abpa-br.com.br/storage/files/versao\\_final\\_para\\_envio\\_digital\\_1925a\\_final\\_abpa\\_relatorio\\_anual\\_2016\\_portugues\\_web1.pdf](http://abpa-br.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUINOS – ABCS. **Panorama setorial da suinocultura brasileira**: dossiê detalhado do setor suinícola. Brasília: ABCS, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUINOS – ABCS. **Mapeamento da suinocultura brasileira**. Brasília: ABCS, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUMGARTEN, M. Conhecimento, planificação e sustentabilidade. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 31-41, jul./set. 2002.
- BEZERRA, J. M. da C.; ARAUJO, M. A. R. de. Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira: o caso da Casa de Passagem. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 5, p. 799-816, set./out. 2004.

BM&FBOVESPA. **Sustentabilidade nas Empresas**: como começar, quem envolver e quem priorizar. ed. 2, 2016. Disponível em: <[http://vemprabolsa.com.br/wp-content/uploads/2016/05/eBookSustentabilidade\\_PT.pdf](http://vemprabolsa.com.br/wp-content/uploads/2016/05/eBookSustentabilidade_PT.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2017.

BOLETIM ATIVOS DA SUINOCULTURA. **Suinocultura brasileira avança no cenário mundial**. Ano 1. Edição 1. maio 2015. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/Ativos-Suinocultura-n1.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

BRANCO, A. M. de F. **Sustentabilidade financeira empresarial no Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**: World Commission on Environmental Development. Oxford: Oxford University Press, 1987.

CARDOSO, T. L.; ENSLIN, S. R, DIAS, J. Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade Financeira da Universidade do Mindelo (Cabo Verde): um Modelo Multicritério Construtivista. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 2, maio/jun. 2016.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise do conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidade e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CENCI, R. *et al.* O voluntariado social e suas interrelações com a sustentabilidade. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 2, p. 01-33, maio/ago. 2016.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 291-306, abr./jun. 2014.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIA, I. G., FERREIRA, J. M.; S. K. GARCIA. Mercado consumidor de carne suína e derivados em Belo Horizonte. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, Belo Horizonte, v. 58, n. 2, abr. 2006.

FERNANDES, M. A.; MEIRELES, M. Justificativa e proposta de indicador de sustentabilidade financeira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 75-96, maio/ago. 2013.

FERNANDES, M. de A. **Sustentabilidade financeira**: proposta de indicador de sustentabilidade financeira aplicável a micro e pequenas empresas. Projeto de pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas. FACCAMP, 2011.

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.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, R. A. **Sustentabilidade financeira em micro e pequenas empresas do município de Itabira – MG**. 2015. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

FRANÇA, A. S. T. **Empresas, empresários e instituições**: uma análise da responsabilidade social das empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Sociologia) – Pós-graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba 2012.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

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: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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**. v. 4. Belo Horizonte: BDMG, 2002. p.129-183.

GOMES, M. F. M. *et al.* **Análise prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia: EMBRAPA-CNPSA, 1992. (EMBRAPA, CNPSA. Documentos, 26).

GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M. A compensação dos gestores, a sustentabilidade empresarial e a performance das empresas brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 13, n. 2, p.186-212, maio/ago. 2015.



HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 3, n. 2, maio/jun. 2004.

JEUNON, E. L.; SANTOS, L. M. Indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis: proposição de modelo para os Centros Vocacionais Tecnológico. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 223-245, maio/ago. 2014.

LAGES, R. T. da S.; LAGES, R. T. da S.; BRAGA, S. L. Indicadores de desempenho com o conceito do *Triple Bottom Line* e a metodologia do Balanced Score card. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2010.

LEISMANN, E. D.; CARMONA, C. U. de M. Cooperativas de Crédito do Brasil: classificação em níveis de sustentabilidade financeira intrassetorial. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 49-72, jul./set. 2010.

LEON, P. **Os quatro pilares da sustentabilidade financeira**. Série Práticas para o Sucesso, v. 2. Arlington: Publicações para o desenvolvimento de Capacidades, The Nature Conservancy, 2011.

LIMA, A. P. de *et al.* **Implementação do conceito de Triple bottom line em empresa de pequeno porte**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTON, F. Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of Thought**, v. 21, n. 3, p. 28-49, 1986.

MASCHIETO, A. J. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007a.

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

MEDINA, G.; RIBEIRO, G. G.; BRASIL, E. M. Participação do capital brasileiro na cadeia produtiva da soja: lições para o futuro do agronegócio nacional. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 13, n. 1, 2 e 3, p. 1-38, jun./2015.

MIELE, M. Quais são as opções de política pública para enfrentar as sucessivas crises na suinocultura brasileira? **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 137-139, jan./mar. 2013.

MOREIRA, H. S. A. **Gestão empreendedora e fatores de sustentabilidade financeira do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2014. 144 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

MOURA, A. D. *et al.* **Relatório complementar de caracterização da cadeia produtiva do arranjo produtivo da suinocultura de Ponte Nova (MG) e região**. Viçosa, 2004.

NAVES, C. F. B. **A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural: um estudo de caso no Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

NEVES, M. F. *et al.* **Mapeamento da suinocultura brasileira**. Brasília: SEBRAE; ABCS, 2016.

OLIVEIRA, A. E. M. **Sustentabilidade e equilíbrio do crescimento: uma abordagem contábil financeira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

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.

PALHARES JUNIOR, D.; TOMAZ, C. M; SILVA, W. A. C. Estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira: estudo de caso supermercado em Pitangui – MG. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 2, p. 31-42, 2014.

PARIZOTO, I. R. dos S.; ZILBER, S.; SOUZA, M. T. S. de. Modelo e negócio sustentável de uma multinacional de país emergente em 2008 – ano da crise. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 21, n. 2, p. 298-323, abr./jun. 2014.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: USP, 1999.

PHILIPPI, L. S. A construção do desenvolvimento sustentável. In: LEITE, A. L. T. de A.; MININNI-MEDINA, N. **Educação Ambiental**. (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed. v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

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.

PORKWORLD. **Operação carne fraca gera incertezas nos suínos e pode afetar exportações**.

Disponível em: <<http://www.porkworld.com.br/noticia/operacao-carne-fracas-gera-incertezas-no-suinos-e-pode-afetar-exportacoes>>. Acesso em: 20 maio 2017.

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

RIBEIRO, L. M. de P.; TIMÓTEO, A. C.; A adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em uma Associação de Minas Gerais. **UFSC**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 61-82, jan./jun. 2012.

ROSA, F. S. *et al.* Investimentos socialmente responsáveis (ISR): uma análise comparativa sobre diversificação de carteira. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v. 9, p.33-45, n. 25, dez./mar. 2010.

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

SALGADO, J. M.; REIS, R. P.; FIALHO, E. T. Perfil tecnológico e gerencial da Suinocultura do Vale do Piranga (Zona da Mata) de Minas Gerais. Organizações Rurais & Agroindustriais. **Revistas de Administração da UFLA**, Lavras, v. 5, n. 2, jul./dez. 2003.

SARAIVA, M. B. **Índice de desempenho competitivo da suinocultura das principais regiões produtoras de Mato Grosso**: análise e fatores determinantes. 2012. 77 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2012.

SARTOR, V.; SOUZA, C. F.; TINOCO, I. F. F. **Informações básicas para projetos de construções rurais**: instalações para suínos. Departamento de Engenharia Agrícola, UFV, 2004.

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. set./2011. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 12 jul. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: DF, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

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.

SOUZA, J. F. V.; DELPUPO, M. V. **O Brasil no contexto do desenvolvimento sustentável**. In: XXII Nacional Nacional Conpedi/uninove - Direito Ambiental II. Santa Catarina: Funjab, 2013, v. XXII, p. 159-189.

TEIXEIRA, N. M.; RODRIGUES, E. Microfinanças - sustentabilidade financeira versus alcance social na África Subsariana. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 30-56, set./dez., 2013.

THIBES, M. M.; NETO, M. L. Mobilização de recursos nas Organizações da Sociedade Civil: um estudo de caso. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n.4, p. 133-155, out./dez. 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 20-27, 2009.

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.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNER, R. A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Manole, 2004.

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

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

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	110
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	111

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Mestrando:** Gutemberg de Souza – Faculdade Novos Horizontes Contato: (31) 99808-8131 / E-mail: guterc@gmail.com

**Referência:** Roteiro de Entrevista para realização de projeto acadêmico. Tema: **ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: estudo de caso em granjas suínas localizadas no Vale do Piranga - MG.**

Prezado Gestor/Empresário,

É com imensa satisfação que reportamos a V. S<sup>a</sup>. para que faça parte desta pesquisa acadêmica como parte do Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas, cujo objetivo é: Descrever e analisar a percepção do pequeno e médio suinocultor da região do Vale do Piranga – MG acerca das ações de gestão empresarial capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

Sua colaboração é de suma importância para o êxito desta pesquisa e se restringe a responder as questões relacionadas aos calços e percalços que (in) viabilizam os negócios. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins científicos. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista**

### **EIXO 1: INFORMAÇÕES GERAIS E PERFIL DOS GESTORES/PROPRIETÁRIOS**

#### **Categoria: Caracterização das granjas dos gestores/proprietários**

- 1 – Qual o tempo de funcionamento da empresa?
- 2 – A empresa está situada em qual município?
- 3 – Qual o tempo de funcionamento da granja?
- 4 – Qual o número de colaboradores (familiares e empregados)?
- 5 – Qual a área da granja?
- 6 – Qual o faturamento médio mensal em R\$?
- 7 – Qual o número de matrizes?
- 8 – A granja é informatizada?
- 9 – A granja é filiada a alguma entidade ou associação? Quais?
- 10 - Qual o nome do gestor da granja?
- 11 - Qual a idade do gestor/proprietário?
- 12 - Qual a escolaridade do gestor/proprietário da granja (formação)?
- 13 - Qual a sua ocupação na empresa?
- 14 – Há quantos anos exerce tal função?

### **EIXO 2: LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E AÇÕES EMPRESARIAIS (para fins de análise de dados, cada subgrupo do eixo 3 corresponde a uma categoria)**

#### **2.1 Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais**

##### **Categoria: Gestão de riscos operacionais**

- 1 – Quais são as práticas de sustentabilidade adotadas na gestão da granja (econômica, ambiental e social)?
- 2 – A granja possui um planejamento para contingências (perdas inesperadas)?
- 3 – Quais são os principais riscos operacionais da granja?
- 4 – Em relação à gestão de funcionários, existem treinamento e incentivos para estes?
- 5 – É possível mensurar o retorno do investimento social e ambiental realizado pela granja?

#### **2.2 Gestão de capital de giro e controles financeiros**

##### **Categoria: Gestão de capital de giro e controles financeiros**

- 1 – Como é feito a gestão de capital de giro pela granja?
- 2 – A granja observa os prazos médios de recebimentos e de pagamentos, de maneira que não comprometa o capital de giro da empresa?
- 3 – Para qual tipo de investimento é utilizado o capital de giro?
- 4 – Quais fontes de financiamento são utilizadas para financiar o capital de giro da granja?
- 5 – Em relação ao planejamento financeiro, a granja possui um orçamento a ser cumprido? Como é o planejamento financeiro da granja?

- 6 – A granja já contratou empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento (BNDES, BDMG, etc.)?
- 7 – Quais tipos de financiamentos e investimentos de curto e de longo prazo a granja já realizou?
- 8 – Qual o nível de endividamento da granja (Passivos/Ativos)?
- 9 – São realizados controles financeiros? Quais são?
- 10 – A granja utiliza desses controles para levantamento da situação financeira?
- 11 – A granja utiliza-se de índices (Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade) para a tomada de decisão?
- 12 – Existem indicadores de resultados? Quais são?

### **2.3 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais**

#### **Categoria: Gestão familiar**

- 1 – A empresa é familiar?
- 2 – A granja possui Missão, Visão e Valores definidos?
- 3 – É clara a divisão entre o patrimônio da empresa e o da família?
- 4 – São quitadas dívidas pessoais dos sócios/proprietários com dinheiro da empresa?
- 5 – Os membros da família estão sendo preparados para dar continuidade ao negócio?
- 6 – Como se dá essa transição de governança dentro da empresa?
- 7 – Os membros da família tem ideia sobre a propriedade e como é a gestão da granja?

### **2.4 Competitividade e geração de valor**

#### **Categoria: Competitividade e geração de valor**

- 1 – A granja possui um plano estratégico formal? Se sim, qual?
- 2 – A granja tem realizado investimentos para modernização e eficácia do seu negócio?
- 3 – A granja possui consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade (concorrência)? Quais são os fatores?
- 4 – Existem pessoas, além de seus familiares, que auxiliam nas tomadas de decisão (advogados, consultores)?
- 5 – Qual a importância na sua visão do serviço de consultoria dentro da empresa?
- 6 – A empresa já passou por um serviço de consultoria visando diagnosticar possíveis problemas em sua gestão?

## **EIXO 3: PERCEPÇÃO DOS RESULTADOS**

### **Categoria: Percepção dos resultados**

- 1 – Como as técnicas de gestão empresarial impactam os resultados da granja?
- 2 – A utilização dessas ferramentas gerenciais é capaz de levar a granja a atingir a sustentabilidade financeira, e conseqüentemente, uma maior longevidade?
- 3 – Em qual o estágio do ciclo de vida a granja se encontra? (Expansão, maturidade ou declínio).