

**SUCESSÃO E GESTÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA FAMILIAR:
relato de experiência da Agropecuária Zambiasi no município de
Coqueiros do Sul- RS**

**SUCCESSION AND MANAGEMENT IN FAMILY MILK
ACTIVITY: experience report of Zambiasi Agriculture in the
municipality of Coqueiros do Sul-RS**

Larissa de Souza Zambiasi

Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta, RS, Brasil
larissasouzazambasi@gmail.com

Claudia Maria Prudêncio de Mera

Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta, RS, Brasil
cmera@unicruz.edu.br

Lucas Carvalho Siqueira

Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta, RS, Brasil
lusiqueira@unicruz.edu.br

Resumo

A produção de leite tem sido um dos principais pilares de sustentação das famílias no meio rural. Contudo, a falta de gestão e de sucessão familiar têm sido temas recorrentes no debate sobre os entraves ao fortalecimento da agricultura familiar, principalmente na atividade leiteira. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo sistematizar e relatar a experiência de uma família de produtores de leite. O estudo foi realizado em uma propriedade rural, a Agropecuária Zambiasi, localizada no município de Coqueiros do Sul, na região Norte do estado do Rio Grande do Sul. Para coleta das informações, foi realizada entrevista com a família, utilizando um roteiro semiestruturado, desenvolvido na disciplina de Gestão da Propriedade Rural, do Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz Alta. Pode-se dizer que, a gestão compartilhada, o controle dos indicadores zootécnicos e econômicos o incentivo ao estudo dos sucessores e a remuneração pelo seu trabalho, têm garantido a sustentabilidade da Agropecuária Zambiasi.

Palavras-chave: Gestão. Sucessão. Atividade leiteira. Propriedade familiar.

Abstract

Milk production has been one of the main pillars of support for families in rural areas. However, the lack of management and family succession has been a recurring theme in the debate on barriers to strengthening family farming, especially in dairy farming. In this context, this work aimed to systematize and report the experience of a family of milk producers. The study was carried out on a rural property, Agropecuária Zambiasi, located in the municipality of Coqueiros do Sul, in the northern region of the state of Rio Grande do Sul. To collect the information, an interview was conducted with the family, using a

semi-structured script, developed in the discipline of Rural Property Management, from the Professional Master's Course in Rural Development at the University of Cruz Alta. It can be said that shared management, control of zootechnical and economic indicators, incentives for the study of successors and remuneration for their work, have guaranteed the sustainability of Agropecuária Zambiasi.

Keywords: Management. Succession. Dairy activity. Family property.

Introdução

A atividade leiteira destaca-se, com o passar dos anos, como uma das mais desenvolvidas nas propriedades familiares, principalmente por representar uma fonte de renda mensal ao produtor.

Segundo Medeiros e Brum (2015), nas décadas de 1980 e 1990, a atividade leiteira era vista como das mulheres. A partir do ano de 2000 a produção passou a ser a principal atividade em muitas propriedades. Segundo o autor, um agricultor com 10 a 15 hectares pode ser considerado um pequeno produtor de grãos, no entanto, pode ser considerado um grande produtor de leite.

No entanto, vem diminuindo cada vez mais o número de famílias produtoras de leite. No Brasil, de acordo com o Censo Agropecuário realizado pelo IBGE, o número de propriedades que produziram leite de vaca foram de 1.176.295 em 2017, sendo 13% menor do que o realizado em 2006, o que representa uma taxa de fechamento de propriedades de cerca de 1,2% ao ano. No estado do Rio Grande do Sul, segundo dados da Emater/RS (2019), cerca de 30 mil propriedades gaúchas abandonaram a atividade nos últimos quatro anos.

O gerenciamento destas propriedades rurais, que no passado se restringia a atividades mais simples, sem precisar de muito conhecimento técnico, hoje, com a evolução das técnicas agrícolas e da tecnologia, tornou-se complexo, exigindo múltiplas habilidades de todos os envolvidos na atividade. Porém, a falta do uso de ferramentas de gestão e a falta de sucessores no meio rural, são temas que vêm à tona quando se discute os entraves ao desenvolvimento das atividades agrícolas, especialmente a dos agricultores familiares.

Na atividade leiteira esta realidade é ainda mais acentuada, seja pela falta de pessoas disponíveis para planejar, organizar e sistematizar os dados para gestão da

propriedade, ou pela falta de hábito de realizar este controle e a tomada de decisão a partir deles. Além disso, a atividade leiteira exige um esforço físico e tempo do produtor e de sua família. Assim, muitas vezes, o planejamento e gestão ficam em segundo plano na rotina diária da atividade.

Diante deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo sistematizar e relatar a experiência de uma família de produtores de leite. O estudo foi realizado em uma propriedade rural, a Agropecuária Zambiasi, localizada no município de Coqueiros do Sul, na região Norte do estado do Rio Grande do Sul e realizado de setembro a dezembro de 2019. Para definir a propriedade foi levado em consideração o acesso às informações e por ser a atividade leiteira o principal sistema de produção, e, principalmente, por haver nesta propriedade grande possibilidade de sucessão familiar e de gestão das atividades rurais.

Para coleta das informações, foi realizada entrevista com a família, utilizando um roteiro semiestruturado, desenvolvido na disciplina de Gestão da Propriedade Rural, do Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz Alta.

A Agropecuária Zambiasi: de 1994 aos dias atuais (2020) e o planejamento futuro

A Agropecuária Zambiasi (Figura 1) iniciou suas atividades em 1994 em 21,5 hectares, quando seus proprietários se uniram para construir junto a propriedade que tem hoje. Desde a sua fundação enfrentaram dificuldades e obstáculos, entretanto, com muito empenho e empreendedorismo, romperam barreiras, sempre cultivando bons relacionamentos e buscando informações e conhecimento para estar cada vez mais preparado para tomar decisões importantes.

Figura 1: A Agropecuária Zambiasi em 1994



Fonte: Arquivos da pesquisa (2019).

A missão da agropecuária reflete a sua existência. Sua finalidade é o “prazer e a satisfação, de fazer aquilo que apreendemos na infância, sempre aprimorando os conhecimentos e fazendo melhor a cada dia”. Como visão, os produtores pretendem “ser reconhecidos no mercado regional de leite, ter condições de pagar a faculdade para todas as filhas e aumentar o plantel chegando a ter 70 vacas em lactação dia”. Seus valores são a: “Fé, Humildade, Caráter, Persistência e Responsabilidade”.

O produtor reconhece que é gratificante ver as três filhas estudando, segundo ele, “um sonho que se tornou realidade”. Uma das filhas, a mais velha, formada em Gestão de Cooperativas e cursando o Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural, as outras duas estudando Medicina Veterinária e Direito. Os estudos estão sendo custeados somente com os recursos da propriedade leiteira, “garantindo que esse sonho se concretize cada vez mais”, segundo relata o produtor.

Como objetivos, a propriedade pretende estabelecer metas, fazer a ampliação da sede, aumentar a produção de leite, melhorar na qualidade da produção, ampliar a visão externa do empreendimento, e obter qualificação para os profissionais envolvidos. Já as estratégias para isso, são: observar os envolvidos na cadeia e fazer parcerias com os compradores do produto e as cooperativas do ramo.

Figura 2: A Agropecuária Zambiasi em 2019



Fonte: arquivos da pesquisa (2019).

A Figura 2 mostra a área total da propriedade que é atualmente de 40 hectares, sendo 31 cultivados, e não possuem área arrendada. As principais culturas são: milho, tifton e soja. Na família são cinco pessoas (pai, mãe e três filhas), e também contam com auxílio de um colaborador, com laço de parentesco, conforme a Figura 3.

Figura 3: Família da Propriedade



Fonte: arquivos da pesquisa (2019).

A gestão da propriedade

Na propriedade é estabelecido o planejamento estratégico que é organizado por meio de reuniões periódicas para tomar decisões e planejar o futuro, as decisões são tomadas em equipe por toda a família.

O sistema de gestão da propriedade é trabalhar e planejar de acordo com o recurso que dispõem, de acordo com a receita se faz os investimentos, além disso, se faz o uso de planilhas de Excel e controle de animais em polígrafos com auxílio do aplicativo do ABS Monitor. No que se refere aos custos relacionados a sementes, defensivos agrícolas, calcário, serviços contratados, manutenção e consertos de equipamentos na propriedade, está sendo gerindo pelo pai e não possuem muitas anotações.

Praticamente todos os dias o pai faz uma vistoria nos setores de trabalho e sempre parabeniza os casos de ideias bem-sucedidas dentro da propriedade, disponibiliza recursos para novas iniciativas, desde que bem-avaliadas pela família, pois têm como pontos fortes, o conhecimento teórico, pontualidade, limpeza e higiene.

A propriedade rural não consegue ter um controle completo de todos os indicadores que influenciam financeiramente, por conta das oscilações de mercado, aumento de insumos, estragos no maquinário e estruturas. Além disso, o que ameaça o desenvolvimento das atividades são as estiagens climáticas, as restrições de água e luz oferecida, por conta de a energia ser insuficiente em alguns casos e, além disso, a propriedade não conta com água natural.

A família tem uma relação forte, de respeito e de fidelização com os fornecedores, pois quase sempre se mantem os mesmos fornecedores de insumos. A cotação de preços é realizada por uma das filhas (a mais velha), já em preparação para assumir a sucessão da propriedade, que cota preços em empresas privadas e cooperativas da região, onde se busca a melhor qualidade com um valor agregado de assistência técnica.

A comercialização dos produtos é realizada com a cooperativa Cotrisal de Sarandi conveniada com a CCGL de Cruz Alta, onde procuram sempre participar de eventos, palestras e cursos de formação. O produto entregue passa por controle de qualidade mensal e tem legislação específica. O escoamento da produção é realizado por meio de caminhões taques que recolhem o produto todos os dias.

A família nunca ficou sem acesso ao crédito e sempre contou com este suporte para o seu crescimento (recursos do Pronaf e Custeios Pecuários), pois mantem as contas em dia, sem pendencias financeiras.

O Quadro1 apresenta uma descrição do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) diagnosticados na propriedade.

Quadro1: Análise SWOT da propriedade

Forças:	Fraquezas:
<ul style="list-style-type: none"> -Sucessão familiar; -Controle de Gastos; -Alta produtividade das Forrageiras; -Trabalho em conjunto; -Cultivo de bons relacionamentos; -Divisão de tarefas; -Possibilidade de aumento de produção com intensificação do processo; -Crescimento profissional dos empreendedores; Preço do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixa reprodução das vacas; -Saúde humana; -Dificuldade em aumentar o plantel de animais;
Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> -Compra de animais; -Aumento da área produtiva; -Desenvolvimento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Volatilidade do Mercado; -Aumento dos custos; -Doenças Contagiosas nas Vacas; -A falta de energia elétrica; -Clima.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Diante da apresentação da propriedade, avalia-se que as forças são as mais relevantes, pois, constam com os indicadores que são primordiais na sequência do empreendimento, como por exemplo, a sucessão familiar que está implantada na propriedade a anos, já no que diz respeito às fraquezas destaca-se os índices zootécnicos que influenciam diretamente na produção.

Indicadores zootécnicos e econômicos da propriedade

Em seguida serão apresentados os indicadores zootécnicos e de reprodução que foram coletados das fichas individuais dos animais e dos programas computacionais que a propriedade possui, os quais são usados para fazer os controles leiteiros e econômicos, assim é possível observar os índices que podem influenciar no investimento a médio e logo prazo. O Quadro 2 mostra a composição do rebanho que é na sua totalidade da raça holandês.

Quadro 2: Indicadores Zootécnicos da Agropecuária Zambiasi

Animais	Quantidade
Vacas em Lactação	44
Vacas Secas	3
Novilhas 10 meses a 2 anos	25
Novilhas 4 a 10 meses	12
Tenreiras até 4 meses	8
TOTAL	92

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto a reprodução dos animais, a propriedade realiza inseminação artificial há 20 anos e os animais são submetido a exames ginecológicos para diagnóstico da situação reprodutiva a 4 anos, essas práticas são consideradas importantes quando se busca bons resultados, como a possibilidade de trabalhar os animais separados por lotes, de acordo com as condições reprodutiva e produtivas individuais. O Quadro 3 mostra a composição do rebanho na propriedade.

Quadro 3: Composição do rebanho da Agropecuária Zambiasi

Condição Produtiva	Condição Reprodutiva	Quantidade	Porcentagem
Vaca em lactação	Não-gestantes (Vazias)	26	54%
Vaca em lactação	Gestantes	15	35%
Vaca secas	Gestantes	7	11%
Vaca secas	Não-gestantes (Vazias)	0	0%
	TOTAL DE VACAS	48	100%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Para que a atividade leiteira seja mais viável e competitiva, o melhor caminho é o aumento da produtividade da terra e dos animais, sem perder de vista a lucratividade, assim, apresenta-se os indicadores de produtividade, onde é possível observar as produções por animais e outros indicadores (Quadro 4).

Segundo a Embrapa Gado de Leite (2019), a produção individual de litros/vaca/dia é acima dos 7 litros de leite na maioria dos estados, sendo que a média nacional é 4,8 litros/vaca. A Agropecuária Zambiasi está produzindo em média 30 litros por dia, está bem acima da média nacional de produção. Com esses dados de produtividade é possível relacionar como está a produção atual e assim projetar investimento futuros.

Quadro 4: Produtividade de Animais Agropecuária Zambiasi

Indicadores	Dados
Vaca em lactação	30 L média
Total de vacas/ dia	1.320 L
Vaca/ano	9.125 L
ÍNDICES DE ANIMAL AMBIENTE	
Relação vacas em lactação por total de vacas	80%
Intervalo de partos- meses	14 meses
Relação vacas em lactação por total do rebanho %	45%
Taxa de lotação U.A./há	0,18
Número de vacas em lactação por área vacas/há	1,45
Produtividade da terra L/ha/ano	23.000,00 litros
Produtividade da mão de obra L/d.h	95.000 litros

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A propriedade produziu no ano de 2019 o total de 417.458 litro de leite, no ano de 2018 a propriedade estava em 10º na produção no município, e no ano de 2019 passou para a 8º posição (PREFEITURA MUNICIPAL, 2020), isso significa que a propriedade aumentou sua produção subindo no ranking municipal de produção de leite em Coqueiros do Sul, e demonstrando como o trabalho familiar está dando certo.

Diante desses indicadores econômicos mostrados no Quadro 5, foi possível ver a realidade econômica da propriedade.

Quadro 5: Resultados dos indicadores econômicos

Indicadores Econômicos	Resultados
Receita Total (R\$)	648.904,00
Receita por ha (R\$)	20.932,38
Custo Total (R\$)	541.606,40
Custo por ha (R\$)	17.471,17
Custo por litro de leite	1,00
Ponto de equilíbrio produtivo(sc/ha)	3.134,69
Lucro líquido total (R\$)	107.297,60
Lucro líquido (R\$/ha)	3.251,44
Lucratividade (%)	16,53%
Rentabilidade (%)	1,34%
Relação Benefício-Custo	1,19

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Considerações finais

A gestão e a sucessão familiar têm sido dois temas debatidos, tanto no âmbito acadêmico, quanto político, como entraves ao fortalecimento da agricultura familiar, principalmente na atividade leiteira.

Neste relato foi possível observar que a Agropecuária Zambiasi, gerindo seu empreendimento com uma gestão equilibrada, onde busca o melhor entendimento familiar atrelado ao controle dos indicadores produtivos, zootécnico e econômicos, para aumentar o negócio familiar e garantir a sustentabilidade da atividade.

Além disso, é importante lembrar que a propriedade conta com uma sucessão familiar formada, onde as tarefas são divididas entre as três filhas, de acordo com suas capacidades e habilidades e possuem remuneração financeira correspondendo às atividades que realizam.

REFERÊNCIAS

CONSELEITE. **Preço de Referência – RS**. Disponível em: <http://conseleite.com.br/preco-referencia/index/estado/rs/ano/2019/>.

EMATER. **Diminuição da atividade leiteira no Rio Grande do Sul**. Disponível em <http://www.emater.tche.br/site/>. Acesso em 20 fev. 2020.

EMBRAPA. **Anuário do leite 2019**. Disponível em: embrapa.br/gado-de-leite.

IBGE. **Censos agropecuários**. Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario>. Acesso em 20 fev. 2020.

MEDEIROS, F. M.; BRUM, A. L. **O Mercado do Leite no Rio Grande do Sul: Evolução e Tendências**. 2015. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3318/FL%C3%81VIO%20%20MERCADO%20DO%20LEITE%20NO%20RIO%20GRANDE%20DO%20SUL%20%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20E%20TENDENCIAS.pdf?sequence=1>> . Acesso em 26/08/2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE COQUEIROS DO SUL. **Ranking das propriedades produtoras de leite, 2020**.

Recebido em 31/03/2020. Aceito para publicação em 19/11/2020.
--