



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA– UEPB
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ELOYSA MARIA OLIVEIRA RODRIGUES

**CONTROLE GERENCIAL NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA
ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE CAPRINOS E OVINOS DE COXIXOLA - PB**

**MONTEIRO
2018**

ELOYSA MARIA OLIVEIRA RODRIGUES

CONTROLE GERENCIAL NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE CAPRINOS E OVINOS DE COXIXOLA - PB

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VI – Poeta Pinto do Monteiro, Centro de Ciências Humanas e Exatas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
Área de concentração: Contabilidade do agronegócio.

Orientador: Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento

**MONTEIRO
2018**

R696c Rodrigues, Eloysa Maria Oliveira.

Controle gerencial no agronegócio [manuscrito] : um estudo de caso na Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Coxixola - PB / Eloysa Maria Oliveira Rodrigues. - 2018.

29 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2018.

"Orientação : Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Caprinocultura. 2. Agronegócio. 3. Controle interno contábil. 4. Contabilidade rural. 5. Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos (Coxixola - PB).

21. ed. CDD 657.863

ELOYSA MARIA OLIVEIRA RODRIGUES

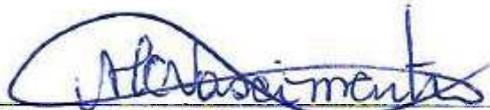
CONTROLE GERENCIAL NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA
ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE CAPRINOS E OVINOS DE COXIXOLA - PB

Artigo apresentado ao Programa de Graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

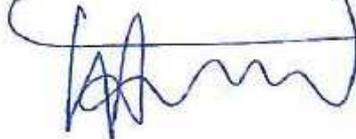
Área de concentração: Contabilidade do agronegócio.

Aprovada em: 04/06/2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Josimar Farias Cordeiro
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha Mãe, por todo apoio, dedicação, incentivo,
esforço, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e Nossa Senhora pela saúde e todas as bênçãos a mim concedidas, pela graça de estar alcançando esse sonho, por toda proteção e guia no decorrer do curso de maneira que me motivaram a seguir persistente e esperançosa, apesar de todas as dificuldades.

À minha mãe Maria Eunice, que não mediu esforços para me ajudar no que foi preciso para que eu conseguisse concluir esse curso superior, ao meu pai Edvan pela dedicação e auxílio, ao meu noivo Gustavo Raylton por seu companheirismo e paciência, aos meus irmãos Éllen e Erivan, à minha avó Sebastiana, à minha madrinha Iandra e aos demais familiares por tornar a minha vida acadêmica mais leve com palavras de apoio e incentivo.

Aos meus avós Manoel e Inácia (*in memoriam*) que, em uma boa parte do curso, estiveram comigo e despertaram o melhor que há em mim. Embora, hoje, não estejam mais presentes fisicamente, continuam vivos em meu coração e sei que, do céu, estão a me dar forças um dia após o outro.

À universidade quero deixar minha gratidão por ter me proporcionado, curso, dias de muito aprendizado. Aos coordenadores, em especial, a pessoa de Josimar Cordeiro, e diretores pelo empenho e aos demais funcionários por toda assistência.

À minha orientadora Mauricéia Carvalho por toda dedicação que teve para comigo, pelo incentivo, orientações, correções, atenção e empenho para me auxiliar na realização deste estudo. Aproveito para agradecer também a todo corpo Docente que me passaram todo conhecimento ao longo do curso em especial a Mamadou Dieng, Gilberto Franco, Wilton Melo.

Às minhas amigas que tive a honra de conhecer na universidade e que foram indispensáveis ao longo desse percurso, Ívina Elenita e especialmente Elivania Cristina e Karoliny Moraes, as quais me faltam palavras para agradecer tudo que elas fizeram por mim. Só tenho a dizer que estarão sempre no meu coração e na minha vida.

Agradeço também a meus amigos Wallass, Wltenize e, em especial, a minha amiga Fátima Ferreira, que igualmente me motivou, me ajudou de todas as formas que pôde, gestos estes que foram de grande importância para mim.

Agradeço aos meus colegas de turma por todo companheirismo. A todos que, de forma direta ou indiretamente, me ajudaram e fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

“A menos que modifiquemos à nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)

Sumário

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema	8
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Relevância da pesquisa	8
1.4 Delimitação da pesquisa	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 Associação	10
2.2 Obrigações principais e acessórias das Associações/ Contabilidade Aplicada as entidades do terceiro setor ou Associação	11
2.3 Agronegócio e caprinocultura	12
2.4 Controle gerencial no contexto do Agronegócio	13
2.5 Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Coxixola	15
3 METODOLOGIA	16
3.1 Quanto ao objetivo	16
3.2 Quanto aos procedimentos	17
3.3 Quanto a abordagem do problema	18
3.4 Quanto ao método	18
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXO - ROREIRO DE ENTREVISTA	27

CONTROLE GERENCIAL NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE CAPRINOS E OVINOS DE COXIXOLA - PB

Eloysa Maria Oliveira Rodrigues¹

RESUMO

O presente estudo buscou conhecer quais são as principais ferramentas de controle no gerenciamento das atividades da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da cidade de Coxixola – PB. A fim de responder à questão de pesquisa, traçou-se como objetivos específicos: caracterizar o perfil técnico da diretoria; conhecer o funcionamento operacional da direção; e identificar as principais ferramentas de controle e gerenciamento utilizadas pela associação. Para alcançar os resultados que foram obtidos, se fez necessário a utilização de procedimentos metodológicos e a pesquisa assumiu a caracterização bibliográfica, exploratória, descritiva, qualitativa e de estudo de caso, com coleta de dados via entrevista semiestruturada. Os dados revelam que o representante da gestão da associação não tem muito conhecimento a respeito das ferramentas de controle que deveriam ser utilizadas para realizar um melhor gerenciamento da atividade, apesar de, entender que é importante a utilização destas para alcançar um melhor desenvolvimento. Que a maior parte da produção do leite vai para o projeto do governo do Estado da Paraíba. A associação conta com serviços de um profissional contábil para realizar apenas as obrigações principais e acessórias inerentes à associação. E que as ferramentas de controle utilizadas pelos gestores se limitam ao controle dos registros rotineiros em um caderno de anotações.

Palavras-Chave: Caprinocultura. Controle gerencial. Agronegócio. Contabilidade Rural.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o agronegócio possui grande importância para a economia. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), no setor da caprinocultura o Nordeste é a região destaque e isso se dá por seu potencial em vegetação, que serve de alimento para manter os animais desta espécie. E de acordo com o site do Governo da Paraíba (2012), a caprinocultura possui um importante papel social no Estado, e o mesmo está entre os estados do Nordeste que possuem maiores rebanhos. Sendo assim, acredita-se que seja importante conhecer quais ferramentas esses produtores utilizam para realizar o controle gerencial e manutenção de seus negócios.

Alguns trabalhos já foram realizados a respeito desse tema, dentre eles torna-se indispensável mencionar o estudo de Andrade (2007), cujo título foi: Controladoria em Agronegócios: um estudo sobre a caprinocultura de leite nas microrregiões dos cariris do

¹Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VI.
E-mail: eloisamaria06@hotmail.com

Estado da Paraíba. Tal pesquisa teve como objeto de estudo diversas associações no ramo de atividade e como foco principal verificar se as Associações analisadas utilizavam práticas de controladoria como ferramenta de planejamento e desenvolvimento dos seus negócios.

O referido trabalho serviu de base para esse estudo, apesar de diferir, um a vez que o intuito foi realizar uma análise (estudo de caso) em uma Associação que é de grande importância para a cidade de Coxixola– PB, por desempenhar uma função social e causar impacto na conjuntura econômica deste município. Teve como foco a verificação e análise de quais são as principais ferramentas de controle gerencial utilizadas pela associação, trazendo conceitos que possam dar suporte a respeito do controle da Associação.

1.1 Problema

Diante do que foi exposto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais ferramentas de controle utilizadas no gerenciamento das atividades da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da cidade de Coxixola – PB?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral identificar as principais ferramentas de controle utilizadas no gerenciamento das atividades da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da cidade de Coxixola - PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar o perfil técnico da diretoria;
- ✓ Conhecer o funcionamento operacional da associação;
- ✓ Identificar as principais ferramentas de controle e gerenciamento implementadas pela associação;

1.3 Relevância da pesquisa

Esse estudo justifica-se pela realidade da nossa região e das atividades relacionadas ao agronegócio que são desempenhadas em algumas cidades e a forma como são controladas, surgiu o interesse de realizar um estudo para conhecer como tem se dado o controle na exploração da atividade de caprinocultura, desenvolvida por uma associação pequena e localizada em uma cidade do cariri paraibano ocidental, e como as informações obtidas poderia contribuir para que estas, tivessem um melhor desempenho através do controle gerencial.

Este estudo buscou, ainda, contribuir para que os gestores dessa Associação pudessem ter uma melhor visão sobre o planejamento e desenvolvimento de suas atividades, bem como contribuir para outras entidades do mesmo segmento pudessem analisar o seu contexto e fazer uso de tais instrumentos quando identificado a ausência da aderência destes. Assim, tornou-se imprescindível a realização deste estudo na Associação de criadores de caprinos e ovinos da cidade de Coxixola, localizada no cariri ocidental da Paraíba.

A associação possui grande importância para a cidade porque contribui para o desenvolvimento e também gera renda às famílias que a ela está associada. Quanto a este estudo, o pesquisador busca mostrar para os gestores que o gerenciamento e controle das informações podem contribuir para melhorar o desempenho e o alcance de suas metas e finalidade. Além disso, é de grande importância para os profissionais contábeis que conheceram quais são as informações demandadas e quais as limitações para o não uso das ferramentas contábeis. Para a academia, por possibilitar conhecimento empírico e para a sociedade de modo geral.

1.4 Delimitação da pesquisa

O presente estudo limitou-se a coleta e análise de dados referentes as ferramentas de controle gerencial de uma Associação, com o intuito de verificar como é desenvolvido este controle, restringindo-se este estudo, mais precisamente, à Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos na cidade de Coxixola, localizada no cariri Ocidental paraibano. Sendo desenvolvido entre os meses de fevereiro e maio do ano de 2018.

Como delimitação, pode-se mencionar a metodologia utilizada que foi através de pesquisa bibliográfica, documental, descritiva, exploratória, de estudo de caso, indutiva e qualitativa. A população analisada foi apenas a Associação já citada acima. Por se tratar de

um estudo de caso, não se pode generalizar os resultados obtidos a todas as associações, pois, as informações colhidas dizem respeito ao contexto da associação analisada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, serão apresentados conceitos e definições relacionados ao assunto-problema, tais como: associação e as obrigações principais e acessórias inerentes a mesma e também, sobre agronegócio e caprinocultura, de forma mais abrangente. Na segunda parte, são expostos os principais argumentos teóricos no tocante a controle gerencial no contexto do agronegócio e, sobre a Associação que é objeto de estudo desse trabalho.

2.1 Associação

A associação classifica-se como uma entidade de terceiro setor porque não tem finalidades lucrativas. De acordo com o art. 53 do código civil, constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos, tendo como objetivo a execução de determinada atividade, seja ela com ou sem capital, contanto que não haja intenção lucrativa.

Sua importância no meio econômico e social é bastante notável. Na parte social, pelo fato de ajudar os associados a administrarem melhor sua produção, direcionando-os para um melhor desempenho. Com relação a parte econômica, podemos dizer que contribui para melhorar o desenvolvimento econômico da cidade em que está inserida e dos associados que dela fazem parte. Em específico, a associação que foi estudada possui como clientes pessoas da própria cidade e também algumas entidades externas, como o governo.

Para a criação de uma associação, basta realizar uma assembleia que conte com, no mínimo, duas pessoas com maioria civil que tenham o intuito de se associar sem que tenha finalidade lucrativa. Essa assembleia pode ser realizada em qualquer lugar e, após estar todos reunidos, o anfitrião ou alguém indicado deve expor os objetivos da reunião e o que se pretende alcançar com a criação dessa associação. Depois, é escolhida a mesa diretora e, após estar com isso definido, começam as atividades.

Para se constituir uma associação se faz necessário ter o estatuto e este deve estar de acordo com o art. 54 do Código Civil, que diz:

Sob a pena de nulidade, o estatuto das associações conterá:

- I - a denominação, os fins e a sede da associação;
- II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III - os direitos e deveres dos associados;
- IV - as fontes de recursos para sua manutenção;
- V - o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- VII - a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. (Lei nº 11.127-2005 e CÓDIGO CIVIL)

Segundo Albuquerque (2006), é bom ressaltar que as associações são entidades de terceiro setor e sem fins econômicos, porém, é permitido que haja atividade econômica, ou seja, atividade em que haja circulação de bens ou direitos desde que não gere lucro e tudo que for arrecadado seja distribuído e os recursos que forem sendo gerados sejam direcionados para as atividades da instituição.

2.2 Obrigações principais e acessórias das Associações/ Contabilidade Aplicada as entidades do terceiro setor ou Associação

As pessoas jurídicas, independente de qual seja seu enquadramento, possuem obrigações principais e acessórias que devem ser cumpridas. Segundo o CRCRS – Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – as principais obrigações acessórias são: obrigações trabalhistas e previdenciárias, obrigações fiscais, obrigações contábeis, sistema público de escrituração digital e obrigações específicas das organizações do terceiro setor.

O Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2016) classifica as obrigações principais e acessórias das entidades do terceiro setor conforme suas diversas obrigações principais. Quanto às obrigações trabalhistas e previdenciárias, as entidades de terceiro setor devem realizar: a RAIS, que é a Relação Anual de Informações Sociais; a CAGEP, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados; SEFIP, Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS; e o GFIP, que é a Guia de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social.

Por sua vez, as obrigações fiscais acessórias dizem respeito a: DCTF, que significa Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais, sendo este a ser declarado mensalmente desde que se tenha algum débito; e o DIRF, Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte. Em se tratando das principais obrigações contábeis, as entidades devem fazer as escriturações contábeis e também devem guardar e fazer a manutenção dos seguintes livros: Livro Diário, Razão, Inventário de bens, Inventário de estoque e Livros auxiliares.

Além de todas estas obrigações já citadas acima, se faz necessário realizar as obrigações relacionadas ao SPED – Sistema Público de Escrituração Digital; ao EFD – Escrituração Fiscal Digital; a ECF – Escrituração Contábil Fiscal. E por fim, as entidades de Terceiro Setor têm uma obrigação, em específico: o SICAP, Sistema de Cadastro e Prestação de Contas, que é um sistema que tem como finalidade o cadastro e prestação de contas para o Ministério Público.

Um ponto de extrema importância se refere às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicáveis ao Terceiro Setor, da qual essas entidades devem seguir e estar enquadrada conforme escrito nas normas. Dentre elas, segundo Zanluca (2018), encontram especificamente:

NBC T 2.2 – Da Documentação Contábil

NBC T 2.5 – Das Contas de Compensação

NBC T 3 – Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis

NBC T 4 – Da Avaliação Patrimonial

NBC T 6 – Da Divulgação das Demonstrações Contábeis

NBC T 10 – Aspectos Contábeis de Entidades Diversas:

NBC T 10.4 – Fundações

NBC T 10.18 - Entidades Sindicais e Associações de Classe

NBC T 10.19 – Entidades sem Fins Lucrativos

NBC T 19.4 - Incentivos Fiscais, Subvenções, Contribuições, Auxílios e Doações Governamentais

Existe também a Interpretação Técnica Geral, ITG 2002, que, após algumas alterações, hoje recebe o nome de IGT 2002 R1, e se constitui como uma entidade sem finalidade lucrativa. De acordo com Coelho (2015), o mesmo tem como objetivo:

Esta Interpretação estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas de entidade sem finalidade de lucros.

É importante que as entidades de terceiro setor estejam de acordo as Normas regulamentadoras, que realize as obrigações principais e relacionadas a este setor para que não venha a acarretar problemas perante a lei para a mesma.

2.3 Agronegócio e caprinocultura

Segundo Ramos (2016), agronegócio é também chamado de *agrobusiness*, que significa agronegócio em inglês, e representa a união de atividades de produção que esteja ligada a atividade agrícola e pecuária dentro de um ponto de vista econômico. Na produção pecuária, que é o foco desse trabalho, assim como em qualquer linha de produção, se faz necessário o uso de tecnologias para alcançar altos níveis de produtividade. Através da contabilidade, pode se obter um melhor controle dessa produção.

No cenário mundial, Freitas (2017) ressalta que o agronegócio tem lugar de destaque, principalmente naqueles países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, porque garante alimento e sustento de algumas famílias, além de contribuir com as exportações e consequentemente com o crescimento do país.

No Brasil, o agronegócio é um segmento de muita representatividade econômica, como define Francisco (2018). Apesar desse longo período de estiagem até o ano de 2017, os produtores buscam outras formas para continuar as suas produções. Dessa maneira, se faz necessário também que eles tenham um bom gerenciamento dessas atividades e da produção para, então, alcançar os seus objetivos.

A caprinocultura, na perspectiva de Agro (2013), é um ramo de atividade zootécnica que tem como foco a criação e estudo de caprinos. Santana et al. (2000), considera os caprinos como animais resistentes, fortes, fáceis de alimentar, possuem rapidez no crescimento e se adaptam a várias condições climáticas. Por isso, possui grande quantidade de criadores no Brasil, principalmente no Nordeste.

Diante do contexto, Datagro (2017) diz que a Paraíba continua se destacando no setor da caprinocultura, sobretudo, na produção de leite, com cerca de 13 mil litros por dia. Isso é possível através de pesquisas sobre melhoramento genético e aos serviços de assistência técnica que estão sendo desenvolvidas com os produtores, impulsionando assim esse setor no Estado.

Outro ponto que influencia os criadores a optarem por criação de caprinos são os benefícios que eles podem conseguir a partir da venda do animal, da carne e do leite. A Associação, onde o trabalho foi realizado, tem como principal atividade a produção e comercialização de leite de cabra, o qual tem um papel social importante na cidade de Coxixola.

2.4 Controle gerencial no contexto do Agronegócio

Controle para fins administrativos, de acordo com Marcondes (2016), tem o intuito de observar e analisar se o trabalho é realizado conforme planejado; caso não seja, deve-se propor maneiras de superar essas dificuldades encontradas. Já segundo Luiz (2009), no controle estão presentes o processo, a medição (*feedback*), o valor desejado (*setpoint*), a comparação e a ação de controle.

O Controle gerencial pode ser então entendido como o processo de guiar organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças. A partir dessa concepção, controle gerencial cumpre um papel organizacional de possibilitar que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas (BERRY et al. 2002, apud AGUIAR e FREZATTI, 2007).

Na utilização deste sistema gerencial, compete ao contador fornecer informações proveitosas e relevantes para que, com essas informações, os administradores e gestores possam adotar a melhor decisão estratégica que tiver serventia, tanto para curto como para longo prazo.

Esse controle é muito importante para todos os tipos de empresas e no meio rural é do mesmo jeito. Isso porque, tanto empresas rurais como associações e cooperativas, necessitam ter controle gerencial para obter uma melhor organização de dados e assim ter uma base melhor para a tomada de decisão.

Crepaldi (2016,p. 63-64) fala a respeito da administração das propriedades, segundo ele:

Ao administrar sua propriedade, o produtor tem em suas mãos a maioria dos dados necessários para definir a situação econômico-financeira de seu empreendimento. O que falta é trabalhar essas informações, para obter os resultados indispensável para um gerenciamento profissional do seu empreendimento.

Algumas técnicas podem ser desenvolvidas para realizar esse controle gerencial, de maneira mais elaboradas, por meio de informações bem detalhadas e, com isso, promover melhor precisão sobre o que foi analisado; ou de forma simples, em que não haverá tanta precisão nas informações, mas que pode fornecer ajuda para os administradores analisarem e tomarem decisão.

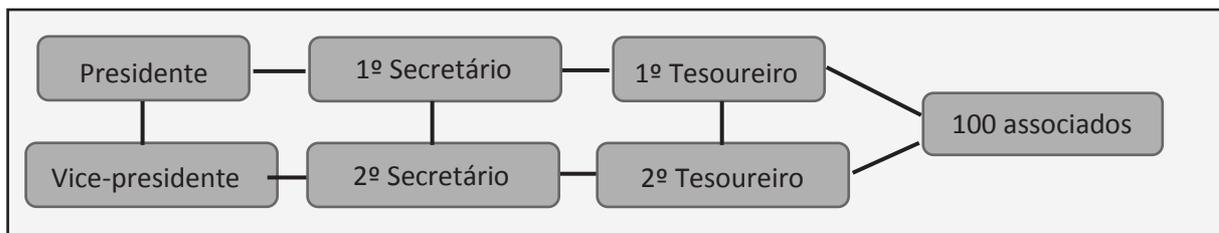
Nas palavras de Crepaldi (2016, p. 53), “Todas as atividades rurais, por menores que sejam, requerem um controle eficiente, uma vez que os impactos das decisões administrativas são fundamentais para uma boa gestão”. Isto é, se houvesse um desenvolvimento desse setor como existe nos outros setores, a atividade rural teria um melhor gerenciamento, no que se

refere a controles e informações contábeis. Porém, apesar de ser uma atividade de grande representação em algumas regiões do Brasil, ainda é uma área que possui um desenvolvimento lento para fins contábeis.

2.5 Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Coxixola

A Associação surgiu no ano de 2003, porque no município existia criadores de caprinos que produziam o leite e não tinham como comercializar o produto. Com isso, algumas pessoas juntamente com a prefeitura tiveram a ideia de criar uma associação para ver uma maneira de vender essa produção. Tendo como seu primeiro presidente o senhor Ronaldo Neves Amorim e que, atualmente, é presidida pelo senhor Raul Aprígio Diniz Filho.

Sua estrutura organizacional definida conforme seu estatuto (2003), por:



Fonte: Elaboração própria, 2018

Esta associação tem como objetivo a colaboração recíproca, com o intuito de promover o estímulo, desenvolvimento progressivo e a defesa das atividades econômicas de caráter comum; e a venda em comum da sua produção nos mercados locais, nacionais, internacionais.

Ainda de acordo com o estatuto dessa associação, capítulo IV, no Art. 14º, os bens da associação serão constituídos:

Pelos bens de suas propriedades, móveis, imóveis, semoventes e marcas registradas; pelos auxílios, doação ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou privada, nacional ou estrangeira; pelas constituições dos próprios associados, estabelecida anualmente em Assembleia geral; e pelas receitas provenientes da prestação de serviços e vendas de produtos.

Segundo o presidente da associação, a forma que a mesma utiliza para planejar suas atividades é realizando uma reunião mensal com todos os associados, na qual conseguem fazer um controle de como estão sendo desempenhadas essas atividades. Porém, o fazem através de uma forma de controle básico, como anotações em um caderno, de entradas e

saídas; receitas e despesas e, assim, repassam para todos nesta reunião. Ao final de cada mês, essas informações são repassadas para o contador.

Controle este que pode ajudá-los a entender a realidade da Associação para que aconteça o planejamento das atividades futuras, de acordo com análise de experiências já vivenciadas, assim como amenizar as ameaças que estejam ou possam vir atingir a Associação. A fim de mostrar a sociedade o seu rebanho e sua produção, a prefeitura juntamente com os associados tiveram a ideia de realizar um evento anual para que além de conseguir demonstrar sua atividade, incentivar o produtor e também conseguir outros benefícios para a Associação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com a Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da cidade de Coxixola, localizada no cariri paraibano e incluída no semiárido brasileiro, na Mesorregião da Borborema e na Microrregião do Cariri ocidental, onde a principal atividade da associação é a produção e venda do leite de cabra.

Mais à frente, serão apresentadas as informações que buscaram responder à questão de pesquisa. Como suporte na coleta de informações foi realizada entrevista semiestruturada, realizada no espaço da associação com o presidente desta, uma vez que é a pessoa legalmente constituída e que responde pelo gerenciamento da mesma. Sendo essa entrevista gravada e depois transcrita, onde as partes do texto que tem a fala do entrevistado foi escrita literalmente.

A entrevista foi dividida em três blocos: o primeiro foi destinado a conhecer o perfil da diretoria da Associação; o segundo visou o funcionamento operacional da Associação; e o terceiro diz respeito às ferramentas de controle e gerenciamento das atividades.

A seguir serão apresentadas as tipologias da pesquisa, que foram utilizadas como direcionadoras para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

3.1 Quanto ao objetivo

Quanto aos objetivos, se caracteriza como pesquisa descritiva, documental e exploratória. Descritiva, pois têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis

(GIL, 2009). O trabalho recebe essa classificação por ter como uma das finalidades de descrever o cotidiano, desenvolvimento e controle da associação.

Outra característica da pesquisa, é seu caráter documental, ou seja, busca documentos de fontes primárias para se obter alguns dados dos órgãos a que se vai realizar a pesquisa (RAMPAZZO, 2005). Ainda de acordo com o autor, existem algumas vantagens que são observadas ao se utilizar o método documental, pois, nos documentos colhidos para a pesquisa estão as fontes mais ricas e estáveis dos dados. Sendo classificado dessa forma pois foi utilizado o Estatuto da associação para colher algumas informações sobre a mesma.

Exploratória, porque, segundo Sampieri et al. (1991), citado por Révillion (2003, p. 23), “são estudos que aproximam o pesquisador da realidade do fenômeno que pretende estudar a fim de obter informações que dê suporte para prosseguir uma investigação mais completa sobre um determinado evento ou assunto da vida real”. Onde o pesquisador foi na sede da própria associação para entender melhor e buscar as informações necessárias para realização deste estudo.

3.2 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, se caracteriza como bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica por ser considerado a primeira etapa de uma pesquisa onde se tem o objetivo de reunir informações que dará suporte ao trabalho a partir de determinado tema.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32 apud GERHARDT et al, 2009, p. 37).

Foi desenvolvido um estudo de caso que de acordo com Yin (2001), surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e permite uma investigação para se preservar as características abrangentes e significativas dos eventos da vida real.

Utilizando como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada, uma forma de entrevista que se aproxima de um diálogo, focada em determinado assunto (Santos 2008). Nela, o entrevistador tem como ponto de partida questões pré-definidas, mas que não precisa seguir totalmente como foi preparada, podendo alterar as ordens ou até mesmo a maneira como foram elaboradas no decorrer da entrevista (REIS, 2017).

Foi realizada entrevista com o presidente da Associação, em que o pesquisador foi *in loco* para realizar a entrevista e ter um contato mais próximo com o cotidiano das atividades relacionadas ao controle gerencial, buscando ver de perto como é realizado esse controle da produção e também dialogar com outros integrantes com o intuito de obter mais informações a respeito do estudo.

3.3 Quanto a abordagem do problema

Quanto a abordagem do problema, se caracteriza como qualitativa. Isso porque, os procedimentos de pesquisa qualitativa, “não se preocupam com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (SILVEIRA E GERHARDT, 2009). Onde este estudo tentou entender e ver como é realizado o controle gerencial na associação para se obter melhor desempenho das atividades.

3.4 Quanto ao método

Quanto ao método de pesquisa, se caracteriza como dedutivo, pois toma por base a compreensão de uma regra geral para se analisar e compreender um caso específico. De acordo com Rampazzo (2005, p.38),

A dedução é a argumentação que torna explícita verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma a verdade universal; e o ponto de chegada é o consequente, que afirma uma verdade menos geral, ou particular, contida implicitamente no primeiro.

Sendo assim, recebe essa classificação pelo fato de analisar uma só associação partindo de conceitos gerais e universais e suas conclusões não poderem ser generalizadas para todas as entidades do mesmo setor pois foram analisados dados particulares aquela entidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiro bloco de perguntas foi destinado a conhecer o perfil da diretoria da Associação.

Quando questionado sobre quantas pessoas compõem a direção da associação e se todas as funções definidas no estatuto são exercidas ou se existe alguma vacância, constatou-se que todos os cargos da diretoria estão preenchidos, são eles: Presidente, Vice-presidente, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, 1º Secretário, 2º Secretário. Só não tem o Defensor Público porque, segundo o presidente da associação, a mesma não utiliza. Apesar de efetivamente só atuar o presidente, o 1º secretário e o 1º tesoureiro, os outros cargos ficam em estado de suplência.

Quando perguntado sobre a idade, o grau de escolaridade e qual a área de formação profissional dos membros da diretoria, obteve-se como resposta que o presidente possui 49 anos de idade e seu grau de escolaridade é o ensino Fundamental incompleto, até a 5ª série; o 1º secretário possui 42 anos de idade e estudou até o 2º grau, incompleto; e o 1º tesoureiro tem 53 anos de idade com o grau de escolaridade até o nível básico completo e, apesar de, já estarem na direção da mesma a dois mandatos, não possuem nenhuma formação na área da contabilidade que possa ajudar no gerenciamento das atividades.

Quando questionado sobre o tempo que a atual diretoria ocupa a função exercida, teve com resposta que essa mesma direção já cumpriu o mandato de dois anos e se reelegeram por mais dois, como se consta na fala: “A gente está há dois anos e já renovamos por mais dois anos, até que a gente não pode mais se candidatar, que o estatuto só permite quatro anos. E, por isso, de dois em dois anos tem eleição”. Agora em 2018 (dois mil e dezoito) terá nova eleição.

Quando convidado a comentar sobre o que lhe vinha à mente quando se fala de gerenciamento das atividades, o presidente disse que: “Eu acho que tem que ser uma coisa, que tem que ser responsável por aquilo que está gerenciando, prestar conta para os sócios e que eles estejam satisfeitos. A gente aqui nas reuniões tudo que vai decidir coloca em votação, se estão de acordo se não está, conta quantos tem votando e quantos querem e quantos não querem. A gente vai pelo que o pessoal decide”.

Quando perguntado se já havia participado de alguma capacitação ou evento que abordasse temas como controle e gerenciamento das atividades através da utilização da contabilidade, o presidente respondeu que: “Não. Tudo que tem na associação a gente procura o contador para ele orientar. A gente nunca foi para nenhuma capacitação não, por falta de tempo, mas é bom mesmo a gente procurar”.

Quando convidado a falar algo sobre a importância da utilização da contabilidade no gerenciamento das atividades, o entrevistado se manifestou afirmando que a contabilidade é importante, pois o Contador presta auxílio para gerenciar as atividades: “O importante que eu acho é que o Contador ele orienta você porque a gente não sabe de muitas coisas para

gerenciar então eu mesmo escolhi o meu contador porque é uma coisa muito séria a associação então você botar qualquer um para deixar pendência nas receitas que possa estar na associação e os documentos não estiver tudo em dias, você pode até ser prejudicado”. Na fala, fica evidente que os gestores por si só não entendem muito de todas as etapas do gerenciamento, este que, para ser bem feito, tem que ter responsabilidade e clareza nas informações para todos os associados.

No seguindo bloco de perguntas buscou verificar como ocorre o funcionamento operacional da Associação.

Foi solicitado que o entrevistado falasse um pouco como se dava o processo de gerenciamento de compra das cabras. Contatou-se frente a pergunta que para realização do processo de comercialização das cabras os associados fazem uso de recursos advindos de projetos do governo Estadual e Federal, adquirindo esses projetos através do auxílio da EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural –da cidade onde nesses projetos eles sempre adquirem recursos para aumentar ou renovar o rebanho.

Ao perguntar sobre como ocorre o processo de comercialização do leite, verificou-se que fica sob responsabilidade de cada associado fazer a retirada do leite em suas residências e levar para a sede da Associação para que lá seja feito o primeiro tratamento e, assim, seja encaminhado para a usina de tratamento geral na cidade de Sumé. De lá, o leite já volta pronto para ser distribuído para as famílias cadastradas. Esse leite, que a associação fornece 80%, é para o governo federal e 20% para o governo do estado, tendo um valor de R\$ 2,10 por cada litro de leite fornecido.

Em resposta a indagação sobre de que maneira é desenvolvido o processo produtivo, constatou-se na fala do entrevistado que a primeira etapa de tratamento do leite é feita na própria associação. Trabalho este realizado por dois colaboradores informais, ou seja, não são trabalhadores formalizados, um atua na sede e outro no Campo do Velho, sitio pertencente a cidade de Coxixola, onde possui um polo. Ambos são gratificados (financeiramente) com uma determinada quantia paga pela associação e complementada com aporte recebido pela prefeitura do Município de Coxixola. Além dessa ajuda, a prefeitura também arca com o pagamento das contas de água e energia.

Após investigar sobre como os associados contribuem para o funcionamento das atividades, identificou-se que os mesmos também têm sua contribuição para manutenção e pagamento de despesas da associação, como é perceptível no trecho: “Através da mensalidade de R\$ 5,00 e dos R\$ 0,10 centavos que se retira por cada litro de leite para manter o resto das despesas da associação. Onde cada produtor que traz o leite pra aqui e contribui com esses R\$

0,10 centavos não paga mensalidade, a mensalidade paga somente aquele produtor que não está produzindo”.

Foi perguntado sobre onde a associação quer chegar em questões de desenvolvimento e reconhecimento, bem como o que considerava imprescindível para alcançar tal (tais) objetivos/metast. A associação tem a meta de se tornar uma cooperativa. Segundo o presidente da mesma, eles estão trabalhando para que um dia consigam se tornar uma cooperativa e, assim produzam os derivados do leite no próprio município. E, para isso, já participaram de algumas reuniões, mas até o momento, nada foi resolvido. Acredita-se que para alcançar essa meta, seja indispensável utilizar ferramentas contábeis a fim de auxiliar a mesma a ter um melhor controle e organização das atividades e, com isso, ter um melhor planejamento para o futuro.

Quanto foi indagado, como se dá a composição do quadro de funcionários, se todos possuem vínculo empregatício ou se possui algum voluntário, o presidente disse que: “Tem um menino, que trabalha aqui nessa cede e outro, no Campo do Velho, que também tem uma sede onde tem um tanque para tratar o leite”. A associação não possui nenhum voluntário e essas duas pessoas, que trabalham nas cedest, recebem uma gratificação por seu trabalho, como já foi dito anteriormente.

O terceiro bloco de perguntas teve o intuito de identificar as ferramentas de controle e gerenciamento utilizadas pela associação.

Ao ser questionado sobre as ferramentas contábeis utilizadas no processo de gerenciamento das atividades, sobre o uso dos serviços do profissional contábil e a frequência dos serviços que são demandados, constatou-se que o presidente da associação tem pouco conhecimento a respeito da contabilidade e de suas ferramentas e, por isso, faz uso dos serviços de um Contador para realizar todas as obrigações principais e acessórias inerentes a associação. Todo controle que a associação realiza é através de um caderno, onde faz todas as anotações de recebimento e fornecimento do leite, pagamento de despesas e toda movimentação ocorrida no mês.

O contador presta os seus serviços mensalmente e todas as dúvidas que vem a surgir, no decorrer do mês, os gestores entram em contato com o contador para que seja prestado algum esclarecimento e resolver determinada situação. Já foi aconselhado pelo próprio contador para os gestores da associação fazerem uso do livro caixa, que, por sinal, foi comprado, só que não utilizam. Dessa forma, promove melhor organização e controle, mas mesmo sabendo disso eles ainda continuam fazendo uso apenas de um caderno para registrar os eventos.

O presidente da associação não tem conhecimento de quais são os serviços realizados pelo contador, sabe apenas que ele faz todas as declarações necessárias junto à Receita Federal e sempre que é preciso para a realização de algum projeto, eles veem que toda a documentação que precisam está regularizada. Fica claro que se o gestor tivesse um conhecimento a respeito das ferramentas usadas para controlar as atividades, teria uma melhor visão sobre estas, ao serem desenvolvidas na associação.

Quanto a quais as ferramentas são utilizadas no controle das transações de compra e venda e no monitoramento do resultado, obteve-se como resposta que, com relação ao fornecimento do leite, ao final de cada mês o presidente da associação recebe um contrato que consta a quantidade de leite fornecida pela associação para o governo, no qual é assinado e devolvido para a central, que fica localizada em Sumé. Em seguida, cada produtor recebe o dinheiro em sua respectiva conta do Banco do Brasil, referente ao pagamento de todo leite fornecido no período, a média de recebimento por cada produtor é no valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) por semestre.

E para fechar a entrevista, foi perguntado se o presidente teria algo a mais, que gostaria de falar sobre as ferramentas que dão suporte no controle e gerenciamento das atividades desenvolvidas pela associação, e se obteve como resposta que não tinha mais nada a acrescentar e que, ao ver dele, estava tudo bom.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo das considerações finais é tecer de forma resumida os resultados alcançados da pesquisa que teve o intuito identificar as principais ferramentas de controle no gerenciamento das atividades da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da cidade de Coxixola - PB.

Os objetivos (geral e específicos) da pesquisa foram alcançados. No tocante ao objetivo geral, constatou-se que o conhecimento a respeito das ferramentas gerenciais de controle é ainda muito pouco, apesar de conseguirem entender que se faz necessário o uso do controle para que ocorra um melhor gerenciamento das atividades. Ainda assim, não se buscou estudar para ter um melhor entendimento disso, deixando tudo a cargo do contador.

Foi identificado uma predisposição do presidente no interesse de conhecer melhor a respeito das ferramentas de controle e gerenciamento das atividades, mas a falta de tempo, oportunidade e de eventos sobre este assunto se torna um empecilho.

Com relação aos objetivos específicos constatou-se que é baixo o nível de formação técnica da diretoria, o que pode contribuir para a limitação da visão do uso das ferramentas contábeis de forma mais incrementada, associada ao uso das tecnologias como sistema informatizado relacionado ao funcionamento operacional da associação, atrelado ao suporte de um profissional com formação técnica.

E quanto ao uso das principais ferramentas de controle e gerenciamento implementadas pela associação, é utilizado um caderno para fazer todas as anotações dos acontecimentos que envolvem a atividade, sejam eles relacionados a despesas, fornecimento de leite, pagamento da contribuição dos funcionários e todos os demais eventos.

Se faz necessário também realizar palestras e capacitação com os gestores e associados para que eles possam começar a ter um melhor conhecimento e conscientização da importância do controle da atividade e obtenção de informações mais claras e precisas.

Recomenda-se a ampliação deste estudo para outras Associações do mesmo segmento de atividade, para que seja possível obter um parâmetro de comparação no que diz respeito ao tipo de controle realizado por estas entidades.

MANAGEMENT CONTROL IN AGRIBUSINESS: A CASE STUDY IN THE ASSOCIATION OF THE BREEDERS OF GOATS AND SHEEP OF COXIXOLA – PB

ABSTRACT

The present study aimed to know which are the main control tools in the activities management of Goat and Sheep Breeders Association from Coxixola - PB. In order to answer the research question, the following specific objectives were outlined: characterizing the technical profile of the board; know the operational functioning of the board; and identify the main control and management tools used by the association. To reach the results obtained, it was necessary to use methodological procedures and the research assumed the characterization of bibliographic, exploratory, descriptive, qualitative and case study, with data coming a semi-structured interview. The data reveals that the association management representative does not have much knowledge about control tools that should be used to carry out a better administration of the goat and sheep breed activity, although he understands that it is important to use them to achieve a better development. That most of the milk production goes to a government project of Paraíba State. The association has the services of an accounting professional to perform only the principal and accessory obligations inherent to the association. And that the control tools used by managers are limited to the control of routine records in a simple notebook.

Keywords: Goat breeding. Management control. Agribusiness. Accounting rural.

REFERÊNCIAS

- AGRO, B. **Caprinocultura. Eban.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABhgkAL/caprinocultura>>. Acesso em: 07 de abril de 2018.
- ANDRADE, G. M. **Controladoria em Agronegócio: um estudo sobre a caprinocultura de leite nas microrregiões dos cariris do estado da Paraíba.** João Pessoa, 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2889/1/2007_GeraldoMageladeAndrade.pdf>. Acesso em: 21 de março de 2017.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações.** São Paulo: Summus, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=XjTZ2ZRtnUUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 04 de maio de 2018.
- ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE CAPRINOS E OVINOS DE COXIXOLA. **Coxixola. Estatuto realizado no dia 07 de novembro de 2003.** Livro de registro “Pessoa Jurídica A-2”, registro sob nº 170, 10 capítulos, 66 artigos.
- COELHO, J. M. A. **ITG 2002 (R1) – Entidade sem finalidade de lucro.** Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.tre-rs.jus.br/upload/39/ITG2002_R1_.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2018.
- CÓDIGO CIVIL. **Capítulo II: das associações artigo 53 a 61.** Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/133814/Codigo_Civil_Capitulo_II_Associacoes_artigos_53_a_61.pdf>. Acesso em: 18 de abril de 2018.
- CREPALDI, S. A. Controle gerencial. In: **Contabilidade rural: uma abordagem decisória.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 63-64.
- CRCRS. **Terceiro setor: guia de orientação para o profissional da contabilidade.** Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_3setor.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2018.
- DATAGRO. **Paraíba se destaca na produção de leite de cabra.** 2017. Disponível em: <<http://www.uagro.com.br/editorias/pecuaria/ovinos-e-caprinos/2017/03/10/paraiba-se-destaca-na-producao-de-leite-de-cabra.html>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.
- EMBRAPA. **Importância Econômica da Produção de Caprinos e Ovinos no Nordeste Brasileiro.** Disponível em:

<http://damara.cnpq.embrapa.br/pagina.php?pg=orientacoes_tecnicas&uiui=importancia>. Acesso em: 12 de abril de 2018.

FRANCISCO, W. de C. e. **Agronegócio**; *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/agronegocio.htm>>. Acesso em 09 de abril de 2018.

FREITAS, E. **Agronegócios**. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/agronegocios.htm>>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 09 de abril de 2018.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 42 p.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Caprinocultura se desenvolve com alta tecnologia na Paraíba**. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/caprinovinocultura-se-desenvolve-com-alta-tecnologia-na-paraiba/>>. Acesso em: 15 de abril de 2018.

LUIZ, B. **Controle**. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/controle/>>. Acesso em: 04 de agosto de 2017.

MARCONDES, J. S.. **Controle como função administrativa: conceito e fundamentos**; *Blog gestão de segurança privada*. Disponível em: <<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/controle-como-funcao-administrativa/>>. Acesso em: 03 de maio de 2018.

RAMOS, M. **O que é agronegócio**; *Agron*. Disponível em: <<https://www.agron.com.br/publicacoes/mundo-agron/curiosidades/2016/02/22/047456/o-que-e-agronegocio.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. São Paulo – 3º ed. 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 04 de maio de 2018.

REIS, C. **Entrevista semiestruturada: características, vantagens e desvantagens**. *Ekonomista*. Disponível em: <<http://www.e-konomista.pt/artigo/entrevista-semi-estruturada/>>. Acesso em: 09 de abril de 2018.

RÉVILLION, A. S. P. **A utilização das pesquisas exploratórias na área de marketing.** São Leopoldo, 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/Eloisa/Downloads/26692-113635-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

SANTANA, C. J. de. et al. (Org.) S231m **Manual de caprinocultura.** Recife, SEBRAE/PE, 2000. 43 p. (Agronegócios). Inclui Bibliografia. Disponível em: <http://www.caprilvirtual.com.br/Artigos/Manual_caprinocultura_sebrae_PE.pdf>. Acesso em: 09 de abril de 2018.

SANTOS, M. **Características da entrevista semi-estruturada.** *Webfolio de Investigação Educacional.* Disponível em: <<http://mariosantos700904.blogspot.com.br/2008/05/caractersticas-da-entrevista-semi.html>>. Acesso em: 09 de abril de 2018.

YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman.

ZANLUCA, J. C. **A contabilidade do terceiro setor.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/terceirosetor.htm>>. Acesso em: 16 de maio de 2018.

ANEXO - ROREIRO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada

Primeiro bloco - o perfil técnico da diretoria

- Quantas pessoas compõem a direção da associação? Todas as funções definidas no estatuto não exercidas ou existe alguma vacância?
- Qual a idade dos membros da diretoria? (Presidente, 1º Secretário, 1º Tesoureiro)
- Qual o grau de escolaridade dos membros? (Presidente, 1º Secretário, 1º Tesoureiro)

Nível de formação

- Qual a área de formação profissional? (Presidente, 1º Secretário, 1º Tesoureiro)
- Poderia dizer-me quanto tempo faz que a atual diretoria ocupa a função exercida?
- O que lhe vem à mente quando se fala sobre gerenciamento das atividades?
- Poderia falar-me algo sobre a importância da utilização da contabilidade no gerenciamento das atividades?
- Já participou de alguma capacitação ou evento que abordasse temas como controle e gerenciamento das atividades através da utilização da contabilidade?

Segundo bloco - funcionamento operacional da associação

- Fale-me um pouco como se dá o processo de gerenciamento de compra das cabras?
- De que forma ocorre o processo de comercialização do leite?
- Poderia falar-me de que maneira é desenvolvido o processo produtivo?
- Como se dá a composição do quadro de funcionários? Todos possuem vínculo empregatício? Possui algum voluntário?
- De que forma os associados contribuem para o funcionamento das atividades?
- Onde a associação quer chegar em questões de desenvolvimento e reconhecimento? O que você considera imprescindível para alcançar tal (tais) objetivos/metastas?

Terceiro bloco - ferramentas de controle e gerenciamento

- Fale-me como as ferramentas contábeis são utilizadas no processo de gerenciamento das atividades? (Livros de entradas e saídas...)
- A associação faz uso dos serviços do profissional contábil - contador? Se sim, com que frequência e quais serviços são demandados?

- Quais as ferramentas são utilizadas no controle das transações de compra e venda? E no monitoramento do resultado?
- Tem algo mais que gostaria de falar sobre as ferramentas que dão suporte no controle e gerenciamento das atividades desenvolvidas pela associação?