

## SISTEMÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO UTILIZADAS PELOS ASSOCIADOS PRODUTORES DE FRANGO DE CORTE DA COOPERATIVA LANGUIRU LTDA NAS PROPRIEDADES RURAIS DE WESTFÁLIA<sup>1</sup>

Dionéia Loreti Schneider<sup>2</sup> e Lucildo Ahlert<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este trabalho teve por objetivo conhecer as características da gestão da produção das propriedades produtoras de frango de corte integradas em uma cooperativa. O estudo representa um censo das propriedades dos associados produtores de frango da Cooperativa Languiru, no município de Westfália. O critério para a escolha desse município levou em conta a sua representatividade na produção dessa Cooperativa. Com base no método descritivo, a pesquisa parte da análise de estudo bibliográfico em relação à gestão rural e custos de produção aliados ao uso de técnicas de coleta e análise de dados, que são predominantemente quantitativos, obtidos por meio de levantamento de dados para descrever as características da gestão da produção do público-alvo. Como resultados observa-se que a maioria dos produtores de frango da região analisada realizam alguns cálculos relativos à produção, mas não de forma completa, preconizada pela teoria de gestão. Os dados mais utilizados na análise e arquivados referem-se ao relatório de acerto fornecido pela Cooperativa. Um dos componentes do custo de produção da propriedade apurado com menor frequência é o da água.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão rural. Custos de produção. Sistemas de custeio. Avicultura.

### 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto da avicultura, pouca importância é atribuída à identificação dos custos de produção, tampouco ao seu monitoramento, especialmente em se tratando de pequenas propriedades. Esse fato torna os produtores vulneráveis na questão mercadológica, em que os resultados são expressos em centavos por unidade. Numa economia globalizada como a atual, em que a concorrência pode estar situada em qualquer lugar do mundo, faz-se necessário um controle das atividades desenvolvidas, identificando pontos críticos dos processos, buscando minimizar seus impactos.

Kaplan e Norton (1997) já afirmavam que aquilo que não é monitorado não é controlado. Partindo deste pressuposto, faz-se necessário o monitoramento de toda atividade desenvolvida. Na avicultura, a história não é diferente. Para a apuração dos custos, são necessários dados, que geralmente estão disponíveis nas unidades, inclusive boa parte é encaminhada aos produtores pelas organizações integradoras do sistema, mas muitas vezes não são utilizados na propriedade de forma gerencial. O desenvolvimento de um banco de dados na propriedade é o ponto de partida para a posterior apuração de seus custos.

---

<sup>1</sup> Este artigo é parte integrante da monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado III do Curso de Administração no semestre A de 2009.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração - dioneia34@gmail.com

<sup>3</sup> Professor e orientador da monografia, coordenador do Curso de Administração com Habilitação em Negócios Agroindustriais, economista e mestre em Engenharia de Produção - lahlert@univates.br

A produção avícola é desenvolvida em grande escala no Vale do Taquari, com diversas empresas atuando no segmento empregando suas técnicas de produção, dentre as quais podem ser citadas a DOUX Frangosul, Carrer, Sadia, Perdigão e Cooperativa Languiru. Diante da situação apresentada, questiona-se o seguinte: como as propriedades produtoras de frangos de corte integradas à Cooperativa Languiru, situadas no município de Westfália, estão organizadas na sua gestão da produção? Com isso este artigo busca identificar características de gerenciamento da produção, itens de custo apurados na propriedade, bem como características das propriedades interessadas em adotar a prática de gerenciamento do custo de produção.

## 2 METODOLOGIA

Na pesquisa exploratória qualitativa (MALHOTRA, 2001) foram objeto de estudo publicações específicas do segmento, como, por exemplo, boletim diário do Avisite, revista Avicultura Industrial. Também foram realizadas 12 entrevistas em profundidade com associados da Cooperativa Languiru produtores de frangos de corte.

A pesquisa descritiva (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004) foi realizada com os associados produtores de frangos de corte, situados em Westfália, sob a forma de censo, visando à obtenção de dados referentes ao atual gerenciamento da produção nas propriedades.

A pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001) foi realizada por intermédio de questionário específico, testado previamente com associados produtores de frango de corte, bem como com pessoas com conhecimento sobre o assunto, sendo definido como respondente da pesquisa a pessoa cadastrada como associada da Cooperativa.

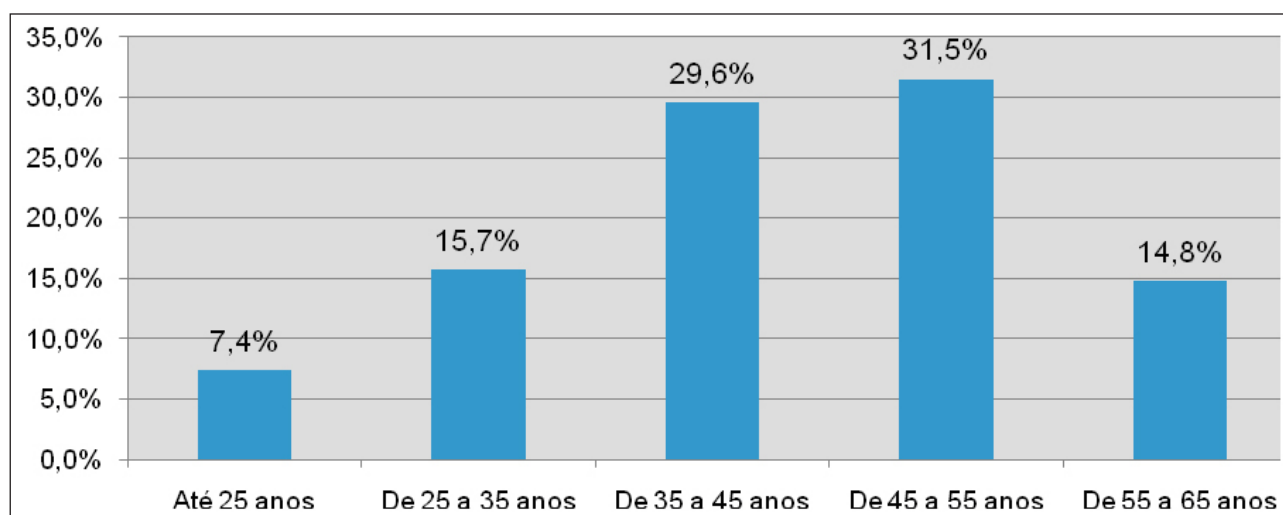
O questionário (THEODORSON apud FACHIN, 2003) foi aplicado pela acadêmica em parceria com o grupo de assistência técnica da Cooperativa, com distribuição dos questionários pela equipe de assistência técnica, solicitando sua devolução ao departamento técnico. Os associados que não devolveram as pesquisas até a data marcada foram visitados pela acadêmica entre os dias 10 e 11 de abril de 2009, para posterior tabulação de seus resultados.

Com relação ao tratamento dos dados da pesquisa descritiva (MCDANIEL, GATES, 2003), as respostas obtidas por intermédio do questionário da pesquisa quantitativa foram digitadas em planilhas Excel, sendo os questionários numerados, a fim de fazer sua verificação, para posterior tabulação no *Sphinx*, gerando gráficos e tabelas para análise.

## 3 CARACTERÍSTICAS DOS ASSOCIADOS PRODUTORES DE FRANGO E DAS PROPRIEDADES

Com relação à idade, verifica-se uma concentração de aproximadamente 60% da população nas faixas etárias entre 35 e 55 anos (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – Faixa etária dos produtores de frango



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

A idade média dos associados participantes da pesquisa é de 43,81 anos, sendo a mínima de 19 e a máxima de 72 anos.

Quanto ao grau de instrução dos associados, cabe ressaltar que aproximadamente 3% dos pesquisados enquadra-se no nível superior, sendo o triplo do percentual apurado na pesquisa realizada em 2005, da Dinâmica Populacional a Sucessão da Agricultura no Vale do Taquari (UNIVATES, 2006).

Constata-se que 25% da população possuem ensino médio (TABELA 1), índice este superior aos 5,6% da Dinâmica Populacional a Sucessão da Agricultura no Vale do Taquari (UNIVATES, 2006). Observa-se, assim, que o público-alvo apresenta nível de escolaridade bem superior em relação ao do Vale do Taquari. A qualificação do trabalhador rural contribui de forma significativa no desempenho da sua atividade, possibilitando a utilização de ferramentas de gestão no gerenciamento da propriedade.

TABELA 1 – Distribuição do nível de escolaridade dos produtores de frango

Escolaridade	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Ensino Fundamental	78	72,2
Ensino Médio	27	25,0
Ensino Superior	3	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Dos que possuem nível médio ou superior, observa-se que 33% também possuem curso técnico de nível médio, o que representa aproximadamente 10% da população pesquisada (TABELA 2). Isso demonstra que a população busca conhecimento.

TABELA 2 – Distribuição da escolaridade de nível médio e superior com curso técnico dos produtores de frango

Escolaridade com curso técnico de nível médio	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Não	20	66,7
Sim	10	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Entre as propriedades pesquisadas, constata-se uma variação de um a quatro aviários por propriedade, com predominância de 89% que possuem um ou dois aviários. Verificou-se que o mais frequente é o associado possuir um aviário (TABELA 3).

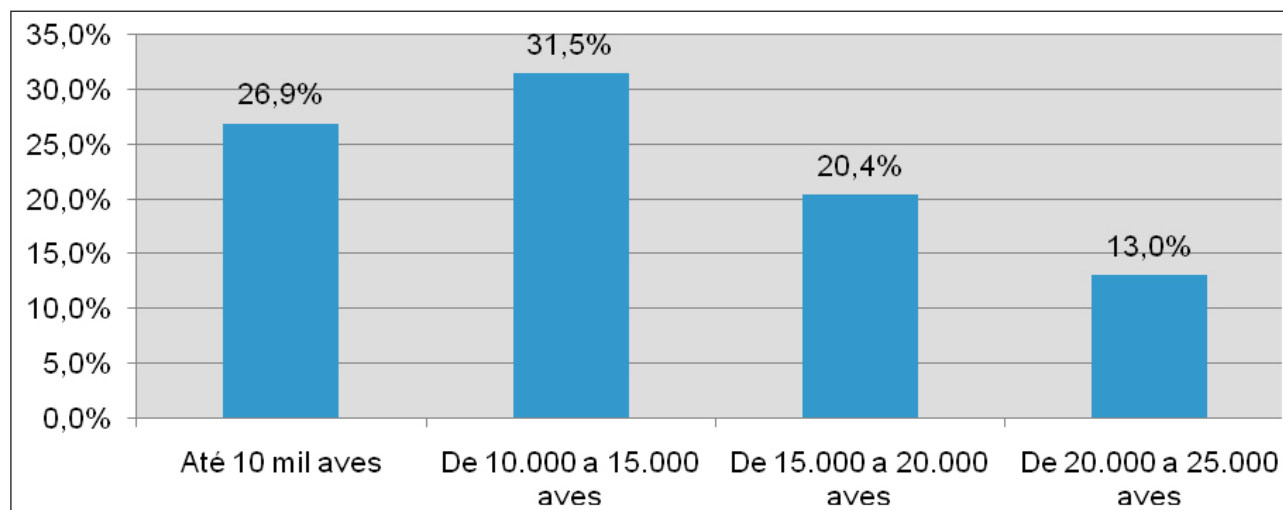
TABELA 3 – Distribuição do número de aviários por propriedade

Número de aviários por propriedade	Número de Propriedades	Percentual de Propriedades
Propriedades com 01 aviário	51	47,2
Propriedades com 02 aviários	45	41,7
Propriedades com 03 aviários	11	10,2
Propriedades com 04 aviários	1	0,9
<b>Total de propriedades</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

O alojamento desses aviários varia entre 5.000, no mínimo, e 40.000, no máximo. Em média, cada associado aloja 15.434 aves por lote. A maior concentração de lotes ocorre nas faixas que compreendem de 10.000 a 15.000 mil aves por lote, conforme Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – Faixas de alojamento de aves em média por propriedade pesquisada



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Com relação ao tempo de produção dos associados, apurou-se que mais da metade dos associados pesquisados já estão na atividade entre 10 e 20 anos, conforme Tabela 4, sendo a média do tempo de produção de 17 anos. Pelo tempo de produção das propriedades, observa-se que é uma atividade econômica viável no longo prazo, podendo a experiência adquirida ao longo dos anos

ser um forte aliado na obtenção de resultados favoráveis, principalmente nas questões relativas ao manejo técnico.

Cabe ressaltar que existe uma renovação no quadro de produtores, tendo mais de 10% dos pesquisados ingressado na atividade nos últimos cinco anos, conforme Tabela 4. Levando em consideração a idade média do associado e também as entrevistas com os associados visitados, constatou-se que, em várias propriedades, já ocorreu o processo de sucessão familiar, tendo, dessa forma, a propriedade continuidade da sua atividade econômica.

TABELA 4 – Distribuição, por faixas, do tempo de produção dos produtores de frango

Tempo de produção da propriedade	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Até 5 anos	12	11,1
De 5 a 10 anos	6	5,6
De 10 a 15 anos	25	23,1
De 15 a 20 anos	35	32,4
De 20 a 25 anos	16	14,8
De 25 a 30 anos	10	9,3
Acima de 30 anos	4	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Em relação ao tempo de produção, cabe destacar que, dentre os associados pesquisados, não houve diminuição da capacidade de produção dos produtores com mais de 20 anos de produção, o que demonstra que se trata de uma atividade econômica viável no longo prazo (TABELA 5).

TABELA 5 – Distribuição do tempo de produção com relação à capacidade de alojamento, em percentual

Tempo de produção nos últimos cinco anos	Aumentou a produção	Diminuiu a produção	Não houve alteração	Sem resposta	TOTAL
Até 5 anos	33,3	0,0	58,3	8,3	100
De 5 a 10 anos	16,7	16,7	66,7	0,0	100
De 10 a 15 anos	32,0	4,0	64,0	0,0	100
De 15 a 20 anos	28,6	2,9	68,6	0,0	100
De 20 a 25 anos	18,8	0,0	81,3	0,0	100
De 25 a 30 anos	10,0	0,0	90,0	0,0	100
Acima de 30 anos	50,0	0,0	50,0	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>26,9</b>	<b>2,8</b>	<b>69,4</b>	<b>0,9</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Analisando o tempo de produção em relação à variação da capacidade de alojamento nos últimos cinco anos, constatou-se que as propriedades com uma média de alojamento entre 20.000 e 25.000 aves por lote, foram as que mais aumentaram sua capacidade de alojamento nos últimos cinco anos, representando 57% das propriedades que aumentaram sua capacidade de alojamento. Verificou-se uma incidência maior de propriedades com alojamento até 10.000 aves e que mantiveram sua capacidade de alojamento no último quinquênio. Aproximadamente 27% das propriedades aumentaram sua capacidade de alojamento, com uma parcela inferior a 3% apresentando redução entre os associados pesquisados (TABELA 6). Na entrevista com os produtores, alguns deles relataram que diminuíram o alojamento por realizarem mais atividades econômicas na propriedade e pela escassez de mão-de-obra familiar.

TABELA 6 – Distribuição do alojamento médio de aves por faixas com relação à variação da capacidade de alojamento nos últimos cinco anos, em percentual.

Alojamento de aves nos últimos cinco anos	Aumentou a produção	Diminuiu a produção	Não houve alteração	Sem resposta	TOTAL
Até 10 mil aves	17,2	3,4	79,3	0,0	100
De 10.000 a 15.000 aves	14,7	5,9	76,5	2,9	100
De 15.000 a 20.000 aves	40,9	0,0	54,5	4,5	100
De 20.000 a 25.000 aves	57,1	0,0	42,9	0,0	100
De 25.000 a 30.000 aves	33,3	0,0	66,7	0,0	100
Acima de 30.000 aves	0,0	0,0	100	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>26,9</b>	<b>2,8</b>	<b>68,5</b>	<b>1,9</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Em relação à mão-de-obra utilizada na produção de frangos de corte, 98% das propriedades pesquisadas utilizam a familiar. A mão-de-obra familiar utilizada varia de um a seis pessoas por propriedade, predominando duas pessoas atuando na atividade por propriedade (TABELA 7).

TABELA 7 – Distribuição da mão-de-obra familiar utilizada na produção de frangos de corte

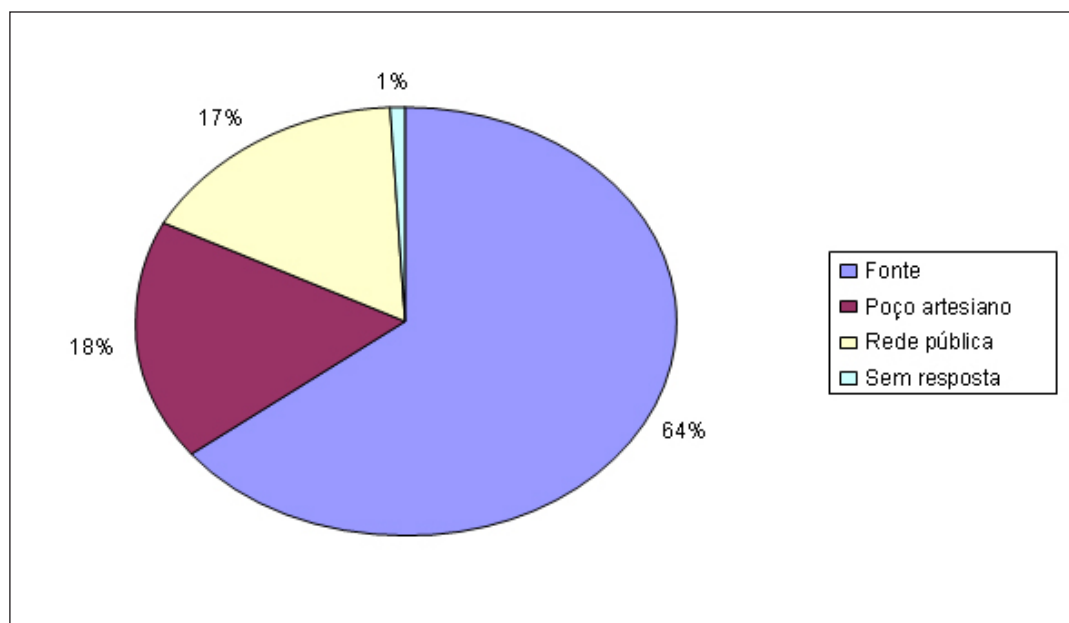
Relação de propriedade com mão-de-obra familiar	Número de propriedades	Percentual de propriedades
Propriedades que não utilizam mão-de-obra familiar	2	1,9
Propriedades com 01 pessoa	11	10,2
Propriedades com 02 pessoas	51	47,2
Propriedades com 03 pessoas	25	23,1
Propriedades com 04 pessoas	17	15,7
Propriedades com 05 pessoas	1	0,9
Propriedades com 06 pessoas	1	0,9
<b>Total de propriedades</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Em várias das propriedades pesquisadas verifica-se que a mão-de-obra não está integralmente locada na atividade de produção de frangos de corte, atuando em parte nas demais atividades da propriedade.

Em relação aos insumos sob responsabilidade do produtor (NOVAES; TALAMINI, 2005), destaca-se que mais de 72% das propriedades possuem sistema próprio de obtenção de água, seja por meio de fonte ou de poço artesiano. Essa é uma característica específica dos associados pesquisados, pois o abastecimento de água por intermédio de fonte não corresponde à realidade em outros locais de produção, devido à distribuição de recursos naturais não ser uniforme em todas as propriedades (GRÁFICO 3).

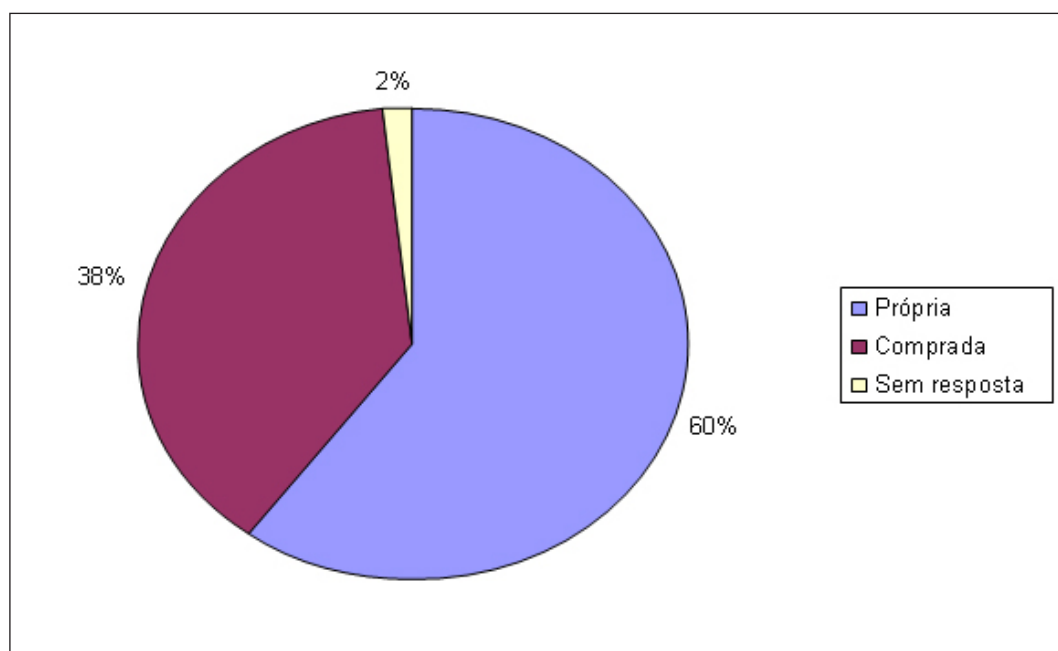
GRÁFICO 3 – Distribuição da origem da água utilizada na produção de frangos de corte



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Fato semelhante com a origem da água ocorre com a lenha utilizada no aquecimento dos aviários, em proporções idênticas. Conforme mostra o Gráfico 04, o principal sistema de aquecimento utilizado pelos associados são fornos a lenha. O alto índice de uso de lenha nos aviários pode ser consequência de política adotada pela Cooperativa de pagamento de bônus de R\$0,02 por ave abatida na implantação de melhoria. E a implantação dos fornos automáticos de aquecimento a lenha é uma tecnologia que se enquadra na política de melhoria da Cooperativa.

GRÁFICO 4 – Distribuição da origem da lenha consumida no aquecimento dos aviários



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

#### 4 GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO

Analisando a utilização de cálculos de produção em comparação com o grau de escolaridade, observa-se que, quanto mais elevado o nível de instrução, maior o índice de produtores que efetuam cálculos relativos à atividade econômica. A pesquisa aponta que aproximadamente 80% dos associados realizam cálculos relativos à produção (TABELA 8).

A profissionalização da atividade rural (FLORES; RIES; ANTUNES, 2006) vem se refletindo no aumento do nível de escolaridade da população rural, que tem buscado sua qualificação para melhorar o desempenho das atividades. Parte desse processo se deve à globalização. Devido a ela o produtor teve de se adequar às novas exigências de mercado, para continuar exercendo a atividade.

TABELA 8 – Nível de escolaridade com relação à realização de cálculo referente à produção, em percentual

Escolaridade/Cálculo de produção	Sim	Não	Sem resposta	TOTAL
Ensino Fundamental	75,6	21,8	2,6	100
Ensino Médio	88,9	0,0	11,1	100
Ensino Superior	100	0,0	0,0	100
Sem Resposta	100	0,0	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>79,6</b>	<b>15,7</b>	<b>4,6</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Analisando as quantidades de aves alojadas, estas mantêm relação direta com a realização de cálculos relativos à produção. Analisando a Tabela 9, verifica-se que, quanto maior o número de aves alojadas, maior o percentual de associados que realizam cálculos referentes à produção. As faixas que correspondem a alojamento médio de 10.000 a 30.000 aves por lote correspondem a mais de 70% do total alojado na área pesquisada, e essas faixas apresentam maior incidência de realização de cálculo de produção.

Os cuidados dos associados com relação ao capital investido aumentam de acordo com o incremento do investimento na propriedade, ou seja, quanto maior a produção, mais se aproxima da profissionalização da atividade com relação à gestão.

TABELA 9 – Relação entre faixas de alojamento e percentual de propriedades que realizam cálculo de produção

Alojamento de aves/Cálculo de produção	Que realizam cálculo	Que não realizam cálculo	Sem resposta	TOTAL
Até 10 mil aves	69,0	20,7	10,3	100
De 10.000 a 15.000 aves	76,5	17,6	5,9	100
De 15.000 a 20.000 aves	81,8	18,2	0,0	100
De 20.000 a 25.000 aves	100	0,0	0,0	100
De 25.000 a 30.000 aves	83,3	16,7	0,0	100
Acima de 30.000 aves	100	0,0	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>79,6</b>	<b>15,7</b>	<b>4,6</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora com base em levantamento a campo.

Analisando a existência de dados históricos das propriedades em comparação à realização de cálculos de produção, verifica-se que mais de 35% das propriedades que realizam cálculo relativo à produção mantêm um histórico dos gastos relativos à atividade. No entanto, das propriedades que



não realizam cálculos de produção, aproximadamente 95% não mantêm na propriedade o histórico de gastos das atividades (TABELA 10).

O fato de manter dados históricos da produção na propriedade possibilita uma tomada de decisão baseada em fatos, elevando dessa forma as chances de acerto nesse processo. A falta de dados concretos e de informações precisas expõem o gerenciando de forma amadora, com base no “achômetro”, desenvolvido ao longo dos anos.

TABELA 10 – Distribuição de histórico de gastos na propriedade com relação à realização de cálculos de produção, em percentual

Histórico de gastos/Cálculo de produção	Sim	Não	Sem resposta	TOTAL
Não	61,6	94,1	60,0	66,7
Sim	36,0	5,9	20,0	30,6
Sem resposta	2,3	0,0	20,0	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora com base em levantamento a campo

Para se obter o histórico da produção, faz-se necessária uma forma de arquivamento dos dados na propriedade. O mais comum nas propriedades consiste na guarda dos relatórios de acerto da Cooperativa (TABELA 11). Esse relatório apresenta os dados técnicos do lote e os dados financeiros de acerto na Cooperativa. Verifica-se que, apesar de muitas propriedades possuírem computador, são poucas as que utilizam a ferramenta como forma de arquivo de dados e geração de informações pertinentes a atividades. Essa questão era de múltipla escolha na pesquisa quantitativa.

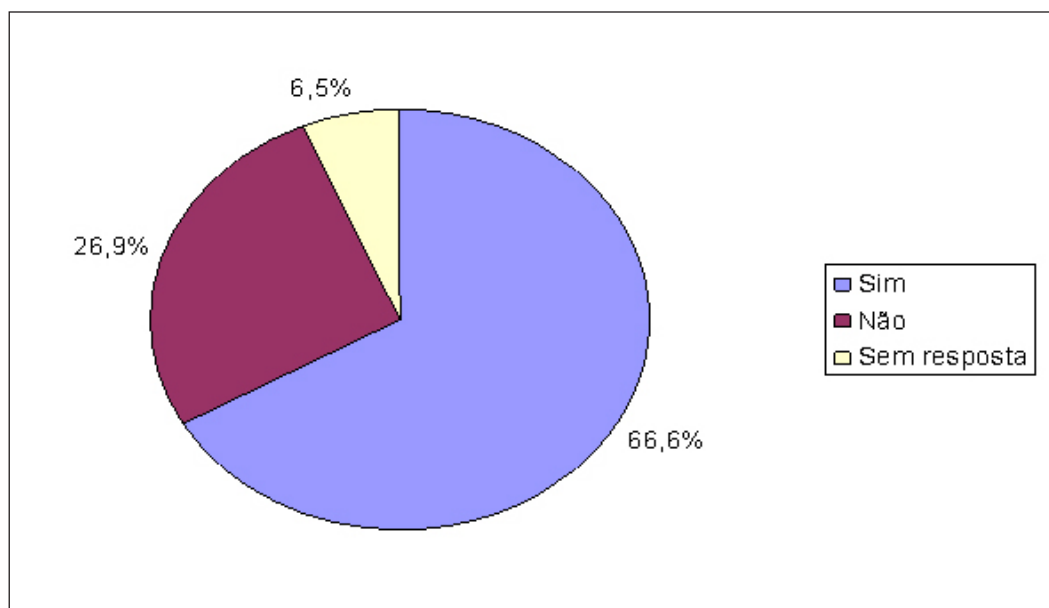
TABELA 11 – Forma de arquivo dos dados na propriedade

Forma de arquivo	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Caixa com relatórios de acerto	62	57,4
Caixa com notas	38	35,2
Anotações em caderno	21	19,4
Sem resposta	15	13,9
Relatórios ou planilhas em computador	6	5,6
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	

Fonte: da autora com base em levantamento a campo.

A análise de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995) visa à obtenção de vantagem competitiva. Com relação à comparação entre despesas e receitas da atividade econômica, constatou-se que em algumas propriedades não é apurado o custo de produção por lote; no entanto, confrontam-se as despesas e as receitas oriundas da atividade econômica (GRÁFICO 5). Do público pesquisado, 2/3 comparam as receitas e despesas, averiguando um resultado aproximado do lote, demonstrando, assim, uma prática gerencial que possibilita análises sobre o desempenho da atividade na propriedade.

GRÁFICO 5 – Percentual de propriedades que comparam as receitas e despesas oriundas da produção



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Com relação aos itens de custo apurados nas propriedades, constatou-se que os itens que necessitam de desembolso de valor, atrelados diretamente ao lote, são calculados com maior frequência nas propriedades. Entre eles podem-se citar os gastos relativos a aquecimento, cama aviária, carregamento, manutenção e controle de pragas. Cabe ressaltar que, entre as propriedades que não apuram os valores gastos com cama aviária, várias possuem contrato no sistema troca-troca, pelo esterco produzido.

O valor da mão-de-obra familiar despendida na produção não é calculado em  $\frac{3}{4}$  das propriedades pesquisadas (TABELA 12). Segundo os produtores, eles visualizam o resultado do lote como remuneração da mão-de-obra. A partir dessa ótica, pode-se dizer que a remuneração é visualizada conforme pró-labore de empresários; quanto melhor o resultado do lote, maior o valor disponível para retirada. Portanto, é imprescindível a apuração dos custos da produção, calculando a depreciação como forma de manter reserva de capital na propriedade para novos investimentos ou manutenção dos atuais.

Apesar de um expressivo percentual de propriedades ter revelado que calcula os valores relativos à depreciação, pode-se verificar nelas uma interpretação errônea sobre o assunto, sendo parte do resultado do lote repassado para uma conta de reserva de capital visando à manutenção das atuais instalações ou ainda à ampliação da atividade. Não são, portanto, observados critérios contábeis de apuração da depreciação com relação ao tempo de vida útil das instalações e equipamentos. O mesmo ocorre com relação ao custo financeiro, em que são apropriados valores simbólicos, e não os efetivamente despendidos (TABELA 12).

TABELA 12 – Relação de itens de custo calculados na propriedade, em percentual

Itens	Sim	Não	Sem resposta
Água	25	70,4	4,6
Aquecimento (gás, lenha, diesel)	77,8	18,5	3,7
Energia elétrica	44,4	51,9	3,7
Cama aviária (maravalha, casca de arroz, outros)	78,7	17,6	3,7
Mão-de-obra familiar	24,1	66,7	9,3
Mão-de-obra contratada (funcionários, sistema de parceria)	15,7	75,9	8,3
Carregamento	88,9	7,4	3,7
Manutenção dos aviários (conserto, reforma de máquinas e instalações)	61,1	34,3	4,6
Custo financeiro (juros, tarifas bancárias, ...)	44,4	50	5,6
Depreciação de máquinas e equipamentos	37,0	57,4	5,6
Controle de pragas (ratos, cascudinho)	65,7	29,6	4,6

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Em relação à mão-de-obra contratada, verifica-se um índice significativo de propriedades que não apuram esses valores. Isso ocorre porque várias propriedades não utilizam mão-de-obra contratada de fato. O percentual desse gasto não foi maior porque algumas propriedades que normalmente utilizam mão-de-obra familiar em alguns períodos do ano ou para a realização de atividade específica eventualmente contratam mão-de-obra (TABELA 12).

O custo relativo à água não é apurado por grande parte das propriedades pelo fato de ter sistema próprio de fornecimento, seja por meio de poço artesiano ou por intermédio de fonte, possuindo 81 das propriedades pesquisadas dentre as formas de abastecimento a fonte (TABELA 13). Outro fator que cabe ressaltar é que na maioria das propriedades é exercida mais de uma atividade econômica, e os gastos com água e energia elétrica estão mesclados entre as atividades e o consumo da casa da propriedade, dificultando, dessa forma, sua identificação.

TABELA 13 – Origem da água da propriedade com relação à realização do cálculo de seu custo na produção de frangos de corte, em percentual.

Origem da água x apuração do custo da água	Não	Sim	Sem resposta	Total
Fonte	72,8	21	6,2	100
Poço artesiano	56,5	34,8	8,7	100
Rede pública	38,1	61,9	0	100
Sem resposta	100	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>70,4</b>	<b>25</b>	<b>4,6</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Quanto ao custo de aquecimento dos aviários, verifica-se que nas propriedades com aquisição de lenha de terceiros, 81% realizam cálculo do respectivo custo. Cabe ressaltar, porém, que é expressivo o percentual de propriedades com geração de lenha própria que calculam seu custo (TABELA 14). Esse fato ocorre porque a lenha também pode ser comercializada e gerar receita para a propriedade de forma direta. O sistema de aquecimento a lenha é verificado em aproximadamente 90% das propriedades do objeto de estudo.

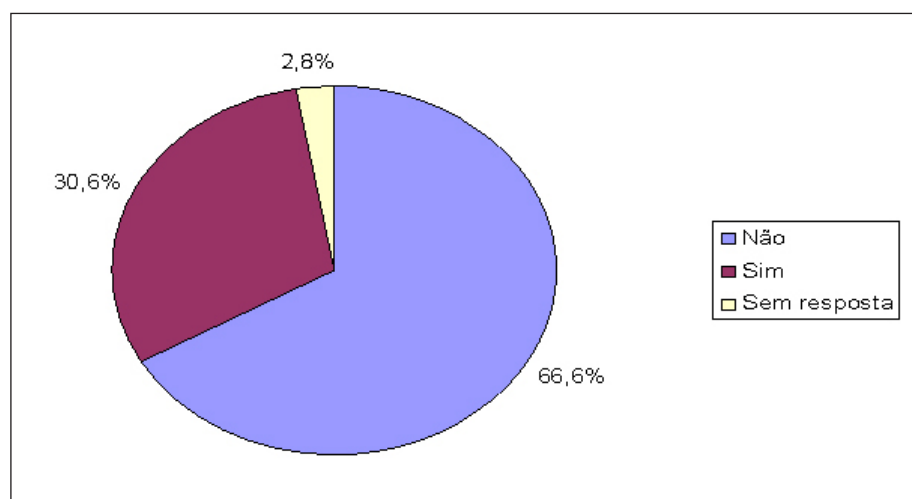
TABELA 14 – Origem da lenha com relação à realização do cálculo de seu custo na atividade avícola, em percentual

Origem da lenha em relação ao cálculo de seu custo	Sim	Não	Sem resposta	Total
Própria	73,3	24	2,7	100
Comprada	81,3	14,6	4,2	100
Sem resposta	100	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>77,8</b>	<b>18,5</b>	<b>3,7</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Com relação à manutenção de histórico de gastos relativos à produção, verificou-se que aproximadamente 30% das propriedades mantêm histórico na propriedade (GRÁFICO 6). O percentual de propriedades que realiza cálculo relativo à produção e mantém histórico de gastos na propriedade é pequeno, fato este complicador para análise de resultados e acompanhamento da evolução da atividade. O fato de manter históricos para posterior análise é uma ferramenta de geração de informação e pode ser utilizada na tomada de decisão, evitando assim uma decisão empírica.

GRÁFICO 6 – Percentual de propriedades que mantem histórico de gastos relativos à produção



Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

A incidência de propriedades que calculam seu custo financeiro (Berto e Beulke, 2006) é superior entre aquelas que obtiveram o investimento por intermédio de financiamento (TABELA 15). Isso em parte se deve ao desembolso de juros e tarifas bancárias, incluídas na parcela do empréstimo contraído para a realização do investimento na propriedade.

TABELA 15 – Distribuição da origem dos recursos financeiros em relação à realização do cálculo do custo financeiro, em percentual

Origem dos recursos financeiros e cálculo do custo financeiro	Não	Sim	Sem resposta	Total
Dinheiro próprio	58,7	34,7	6,7	100
Financiamento	45,5	52,7	1,8	100
Sem resposta	0,0	100	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>50,0</b>	<b>44,4</b>	<b>5,6</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Conforme relato dos próprios associados, são poucos os que calculam o custo de oportunidade, de entrar ou se manter na atividade econômica, focalizando o resultado do lote em questão.

Quanto aos itens constantes no relatório de acerto da Cooperativa, constatou-se que eles são acompanhados ou analisados na propriedade. Os dois indicadores acompanhados de forma mais assídua são dados técnicos, conversão alimentar e peso médio (TABELA 16). Explica-se esse fato devido ao critério de remuneração adotado pela Cooperativa. Esses dois indicadores são base de cálculo do índice de eficiência, sobre o qual é determinado o valor a ser pago ao produtor. A mortalidade também apresenta alto índice de acompanhamento, sendo a idade averiguada com menor intensidade dentre os quatro fatores técnicos que compõem o índice de eficiência.

O baixo acompanhamento sobre a idade de abate se deve ao fato de o produtor não ter gerência alguma sobre ela, pois é a Cooperativa que a determina, conforme necessidade de mercado, seja para mercado interno, seja para mercado externo.

TABELA 16 – Itens constantes no relatório de acerto e seu respectivo acompanhamento e análise, em percentual

Itens	Sim	Não	Sem resposta
Conversão alimentar	96,3	1,9	1,9
% mortalidade	89,8	7,4	2,8
Peso médio	96,3	1,9	1,9
Idade	78,7	19,4	1,9
Índice de eficiência	76,9	21,3	1,9
Quilos condenados	92,6	5,6	1,9
Quilos de pés condenados	85,2	13	1,9
Valor de pés condenados	79,6	16,7	3,7
Custo de vacinas	65,7	30,6	3,7
Custo de medicamentos	75,0	22,2	2,8
Custo final do lote	87,0	10,2	2,8
Valor médio dos últimos lotes	90,7	6,5	2,8
Valor final por cabeça	88,0	0,9	11,1

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

Outro fato que contribui para isso é que, quanto menos tempo a ave fica alojada, menor o ciclo de produção. Geralmente, quanto maior o ciclo, melhor o resultado final por ave, mas normalmente compensado pelo tempo, ou seja, dentro de um ciclo maior, ambos se compensam.

Outros dois dados constantes no relatório acompanhados pelos produtores de forma expressiva são os quilos condenados e o valor médio dos últimos lotes (TABELA 16). O primeiro tem efeito redutor sobre a receita do lote, motivo que leva os produtores a acompanhá-lo. O segundo tem relação com o valor final pago por ave, pois 40% do valor são originados da média decorrente dos últimos cinco lotes. Dessa forma, os produtores se mantêm numa constante em seus resultados, evitando extremos de um lote para o outro. Um excelente resultado do lote se reflete ao longo dos próximos, bem como o inverso também é verdadeiro.

Em relação à análise de resultados (RICHETTI, 2005), constatou-se que várias propriedades utilizam os relatórios de acerto para comparar lotes atuais com anteriores, sendo este um ponto favorável, pois apresenta os principais dados técnicos do lote, permitindo uma análise sobre as questões relacionadas ao manejo. Da mesma forma, o relatório vem sendo utilizado para comparar resultados e dados técnicos entre diferentes propriedades. A troca de informações entre os associados, conforme relato de alguns, tem contribuído para minimizar problemas com relação

ao manejo, como, por exemplo, umidade da cama aviária. Esse problema, se não for controlado, pode ter um reflexo negativo sobre o lote, pois é um dos principais causadores de pés condenados, atuando como redutor sobre o valor final do lote.

Com relação à evolução dos lotes, verificam-se uma preocupação e um constante acompanhamento dos dados técnicos. Aproximadamente 90% das propriedades pesquisadas comparam a evolução dos lotes (TABELA 17). Por ocasião da visita, vários deles relataram sobre melhorias, como, por exemplo, a conversão alimentar e avanços genéticos, que possibilitam ciclos menores com excelentes resultados.

TABELA 17 – Distribuição dos comparativos de lotes

Comparativo da evolução dos lotes	Nº de respondentes	Percentual de respondentes
Sim	96	88,9
Não	11	10,2
Sem resposta	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

O percentual de propriedade com ações de *benchmarking*, comparando resultados da sua propriedade com seus vizinhos ou conhecidos, é de aproximadamente 60% das pesquisadas (TABELA 18). Demonstra, dessa forma, que a troca de informações pertinentes à atividade pode ser uma forma de construir melhorias e aprimorar resultados.

TABELA 18 – Distribuição das propriedades que comparam seus resultados com vizinhos ou conhecidos

Propriedades que comparam seus resultados	Nº de respondentes	Percentual de respondentes
Sim	64	59,3
Não	43	39,8
Sem resposta	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo

O percentual de propriedades que realizam cálculos anuais da atividade é relativamente baixo, vindo ao encontro da falta de arquivo dos dados pertinentes à atividade na propriedade. A ausência desse acompanhamento faz com que as decisões sejam tomadas de forma empírica, sem conhecer a resultabilidade da atividade em questão (TABELA 19).

TABELA 19 – Distribuição das propriedades que realizam cálculos anuais sobre a produção de frangos de corte

Calcula anualmente	Nº de respondentes	Percentual de respondentes
Não	68	63,0
Sim	32	29,6
Sem resposta	8	7,4
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: da autora, com base no levantamento de campo.

## 5 CONCLUSÃO

As entrevistas em profundidade realizadas permitiram a elaboração do questionário para a pesquisa quantitativa, apresentando dados qualitativos do gerenciamento da produção nas propriedades. A pesquisa quantitativa realizada sob a forma de censo dos 108 produtores de frango de corte da Cooperativa situados no município de Westfália possibilitou uma descrição sumária da atual situação do gerenciamento das propriedades, suas características, itens do custo de produção apurados, bem como características das propriedades interessadas em adotar uma ferramenta de gestão.

Dentre as características dos associados, cabe ressaltar que em 98% das propriedades a mão-de-obra é familiar, sendo a regra duas pessoas por propriedade, além do ingresso de jovens associados no desenvolvimento da atividade. Em algumas propriedades o fato é resultante da sucessão familiar, assim como do ingresso na atividade de jovens, sem histórico familiar de produção de frangos de corte. A qualificação do produtor rural, seja por meio do grau de instrução seja ainda pela inclusão digital, possibilita novas práticas gerenciais na atividade econômica da propriedade. Conhecer o perfil dos empresários rurais, mesmo que de forma simplista, possibilita o desenvolvimento de didáticas e políticas que sirvam de suporte a esses produtores.

Com relação ao tempo de produção, a média de 17 anos demonstra tratar-se de uma atividade rentável e sustentável ao longo do tempo. Levando em consideração o tempo médio de produção das propriedades, a maioria delas passou por mudanças significativas com relação ao manejo, ao resultado de índices técnicos do lote, bem como teve de acompanhar as novas tecnologias, fazendo-se necessários investimentos na atividade. As propriedades com alojamento entre 15.000 a 25.000 aves por lote foram as que percentualmente mais cresceram em volume de produção nos últimos cinco anos.

Quanto ao gerenciamento da produção, pode-se afirmar que, quanto maior o capital investido na produção de frangos, maiores são os cuidados em relação ao seu gerenciamento, ou seja, quanto mais aves alojadas em média, maior o percentual de propriedades que realizam cálculos de produção. Verificou-se, pela pesquisa, que a maior parte das propriedades realiza cálculos relativos à produção, mas 67% das propriedades não mantêm um histórico desses cálculos, o que dificulta o acompanhamento e a análise de seus resultados ao longo dos anos.

No que tange aos itens que compõem o custo de produção da propriedade, pode-se observar que são calculados com maior intensidade os que necessitam de desembolso de valor, atrelados diretamente ao lote em questão, como, por exemplo, carregamento, cama aviária e aquecimento. Os custos com água e energia elétrica são apurados com menor intensidade, fato este motivado por muitas propriedades desenvolverem mais de uma atividade econômica e de o consumo da residência estar incluído na mesma fatura.

Com relação aos dados disponibilizados pela Cooperativa por intermédio do relatório de acerto, constatou-se que os resultados são acompanhados e analisados pelos produtores, servindo de base para comparativos entre lotes da propriedade e também para comparar resultados de diferentes propriedades.

Partindo do princípio de que uma forma de combater desperdícios no processo produtivo está no acompanhamento e análise das atividades desempenhadas, quanto maior a intensidade e frequência desses controles, menores serão os desperdícios acumulados no decorrer do processo produtivo: "A Cooperativa é reflexo das propriedades de seus associados e vice-versa".

O resultado da presente pesquisa não reflete a realidade de todas as propriedades de associados da Cooperativa com produção de frangos de corte, sendo específico do município de Westfália, mas pode ser ajustado, nas devidas proporções, para aplicabilidade em outras localidades.

Com base nas informações da pesquisa, na realidade constatada, cabe ressaltar a importância de mais estudos sobre o agronegócio, tanto nos segmentos de aves como nos de leite e suínos. O agronegócio é uma atividade desenvolvida em grande escala no Vale do Taquari, gerando receitas e promovendo o desenvolvimento da região. Agregar conhecimento e ferramentas de gestão a essas áreas pode ser um diferencial na economia globalizada.

## REFERÊNCIAS

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ①

FLORES, Aécio Witches; RIES, Leandro Reneu; ANTUNES, Luciano Medici. **Gestão rural**. Porto Alegre: dos Autores, 2006. ①

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. ①

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 19ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. ①

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. ① ②

NOVAES, Marcos; TALAMINI, Dirceu J. D. Questões fundamentais para a decisão de investir na criação de frangos. **Revista Avicultura Industrial, São Paulo, ano 93, n. 3, 2005**. ①

RICHETTI, Alceu. **Por que controlar o custo de Produção?** 2005. Disponível em: < <http://www.cpao.embrapa.br/Noticias/artigos/artigo7.html>>. Acesso em: 22 mai. 2008. ①

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. ①

UNIVATES; FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Dinâmica populacional a sucessão da agricultura no Vale do Taquari. **Pesquisa de Opinião Pública junho a dezembro de 2005**. Porto Alegre: UNIVATES, FETAG, MDA, 2006. ① ②