

INDICADORES GERENCIAIS PARA UMA PROPRIEDADE DE AGRICULTURA FAMILIAR DE CRUZEIRO DO SUL

Aline Daiane Capinus¹, Lizete Berrá²

Resumo: O ambiente atual exige que o administrador venha a se suprir de informações e dados que o auxiliem num gerenciamento efetivo. A gestão torna-se relevante quando o produtor busca manter rentável a atividade rural. Este artigo trata da análise de como é realizada a gestão da propriedade rural da família Capinus, mapeando os indicadores utilizados, descrevendo as atividades, os equipamentos e a mão de obra relacionada à produção leiteira, analisando os custos, despesas e receitas da atividade. O principal objetivo deste trabalho é sugerir indicadores gerenciais a serem utilizados na propriedade para a sua gestão eficaz. O presente artigo passa por etapas fundamentais para chegar às sugestões de indicadores a serem utilizados na gestão da propriedade rural. Inicialmente busca subsídios teóricos, partindo após para a análise do objeto em estudo por meio de informações coletadas do produtor, de documentos e das observações durante as visitas realizadas. A pesquisa, quanto ao método utilizado, é classificada em exploratória e qualitativa.

Palavras-chave: Indicadores. Gestão rural. Resultados financeiros.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil a agropecuária foi uma das primeiras atividades exploradas. Quando os imigrantes chegaram ao país, trouxeram a cultura de alguns produtos, como a cana-de-açúcar, e a população indígena já cultivava alguns alimentos para sua subsistência. O cultivo da terra e mais tardar a pecuária levaram a população a desbravar o interior do país, iniciando as atividades econômicas nesse território.

Dessa forma, com o passar do tempo, esse cenário foi se modificando. Do simples termo de sobrevivência, a agropecuária passou a gerar empregos, desenvolvimento, crescimento, empresa rural, o que abriu espaço para a chamada administração rural. A administração rural nada mais é do que o controle e gerenciamento das atividades rurais. Busca manter o negócio ativo e lucrativo a fim de cobrir os gastos e gerar reservas para a renovação de investimentos necessários à realidade econômica do setor. Esses investimentos permitem, por vezes, agregar valor ao produto e facilitar o trabalho do agricultor perante as dificuldades diárias do seu trabalho braçal e exaustivo, conseqüentemente possibilita maior qualidade de vida à população que atua nesse ramo de atividade.

Verifica-se que a agricultura familiar vem ganhando destaque. Nessa forma de explorar a atividade, quem gerencia e executa as tarefas é o próprio agricultor juntamente com a sua família. Conforme a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), a agricultura familiar corresponde a cerca de 40% da produção agrícola, além de empregar sete de cada dez pessoas no campo. A

1 Acadêmica do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES.

2 Mestre em Engenharia de Produção (UFSM) – Professora de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário UNIVATES.

região do Vale do Taquari encontra-se próxima a essa realidade. Os bons resultados nesse setor impulsionam o desenvolvimento das indústrias, do comércio e dos serviços da região.

Para que a organização esteja preparada para enfrentar o ambiente competitivo, ela precisa conhecer seus ambientes interno e externo. Indicadores produtivos, de custos, de vendas, financeiros viabilizam a clareza do negócio quanto a sua situação atual, sendo possível a comparação com o ambiente externo e sua adaptação a ele.

Neste estudo enfoca-se a gestão de uma propriedade de agricultura familiar no município de Cruzeiro do Sul, mais especificamente no que tange ao levantamento do que atualmente existe na organização em termos de atividades e os aspectos relacionados a essas atividades. Dentre esses aspectos, os principais referem-se a custos, despesas e receitas existentes na atividade leiteira. Diante disso, o presente trabalho se propõe a verificar quais os indicadores gerenciais necessários à gestão eficaz da propriedade rural.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que proporcionará subsídios ao leitor quanto aos assuntos abordados, auxiliando na sua compreensão.

2.1 Administração rural

A administração é um conjunto de funções e atribuições que buscam a lucratividade. Isso significa redução de custos e aumento de produtividade a fim de obter melhor resultado. Essas funções da administração são elencadas como: planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar (FLORES; RIES; ANTUNES, 2006). Sobral e Peci (2008) enfatizam que essas funções são realizadas de forma inter-relacionada e que elas variam em questão de importância e intensidade conforme o nível hierárquico do administrador.

Considerando as funções do administrador frente aos seus desafios, o gestor rural possui alguns agravantes em seu segmento que dizem respeito à dependência das condições climáticas, sazonalidade produtiva, sujeição a doenças em suas lavouras e vida útil limitada dos produtos. Portanto, para atingir as metas planejadas, o gestor rural precisa utilizar-se de um gerenciamento efetivo (ARAUJO, 2009).

Procurando atingir as metas estabelecidas, o administrador se depara com fatores internos e externos que, direta ou indiretamente, possuem influência sobre os resultados da organização. Santos, Marion e Segatti (2009) colocam a ideia de que não há como controlar os fatores externos, mas se deve conhecê-los suficientemente bem para ajustar-se a eles, buscando condições favoráveis. A esses fatores estão relacionados os preços, o clima, a existência de mercado, políticas de crédito e financiamento, transporte e disponibilidade de mão de obra, sendo fundamental acompanhá-los e analisá-los. Já os fatores internos, conforme os autores, são controláveis, devendo-se adaptá-los à necessidade da organização. São eles: tamanho da empresa, rendimento da produção, seleção e combinação das atividades, eficiência da mão de obra e dos equipamentos e condições pessoais do gestor.

Diante de todos esses apontamentos, temos que, de forma objetiva, a principal função do administrador é analisar e interpretar as informações coletadas, para que seja possível a tomada de decisão com visão no crescimento do seu agronegócio (FLORES; RIES; ANTUNES, 2006).

2.2 Indicadores

Hacker e Brotherton, apud Fischmann e Zilber (2014) ressaltam que um sistema de indicadores deve gerar aos administradores capacidade de verificar se a organização está na direção do atendimento aos objetivos da empresa. Complementando essa ideia, Callado, Callado e Almeida (2008) colocam que não é tarefa fácil saber o que medir e o que avaliar nas diferentes atividades de uma empresa. Segundo esses autores, a determinação das medidas a serem utilizadas varia conforme a complexidade do processo a ser avaliado, da sua importância em relação às metas organizacionais e da expectativa de uso posterior dessas informações.

Segundo Panosso (2014), por meio dos indicadores, o gestor poderá tomar decisões de forma eficaz, rápida e precisa, criando vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2.3 Planejamento

Para sobreviverem ao mundo competitivo, as empresas precisam ter claramente definida a trajetória e direção, ou seja, o que e como farão para alcançar os objetivos. Isso se chama planejamento. Conforme Sobral e Peci (2008), o planejamento é a mais importante das funções da administração (planejamento, organização, direção e controle), pois dá origem às demais funções. Sem planos não há como saber o que controlar e como organizar, tendo poucas chances de alcançar seus objetivos e até mesmo de saber em que momento iniciou-se a trajetória rumo ao alcance do objetivo (STONER; FREEMAN, 2010).

Lacombe e Heilborn (2003) trazem sua conceituação de planejamento como a direção a ser seguida para alcançar o resultado almejado, o qual engloba decisões baseadas em objetivos, fatos e estimativas, ou seja, define-se o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer.

2.4 Tomada de decisão

A tomada de decisão não é uma função muito fácil para os administradores, pois são essas decisões que determinam como é dada a resolução dos problemas que conseqüentemente impactam nos resultados econômicos da empresa. Sobral e Peci (2008) destacam que a qualidade das decisões tomadas são responsáveis pelo desempenho da empresa e que, mesmo com complexidade e dificuldades, a decisão deve ser tomada, pois uma indecisão costuma ser mais prejudicial do que uma decisão indevida. Apesar de sua complexidade, é uma atividade muito importante, pois, conforme relatam Stoner e Freeman (2010), a atividade de tomada de decisões exige a identificação de um problema específico e escolha de ações para solucioná-lo ou mesmo para verificar e aproveitar uma oportunidade.

2.5 Informação e controle

Para um controle eficaz é imprescindível a utilização da informação como fonte norteadora das ações a serem tomadas. Controle, segundo Sobral e Peci (2008, p. 231), "é um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos". Conforme Daft (2007), o controle busca regular as atividades a fim de torná-las consistentes com as perspectivas instituídas nos planos, metas e padrões de desempenho.

Ainda segundo Daft (2007), a base do controle é a informação nas mãos de gerentes que necessitam decidir quais as informações necessárias, como elas serão obtidas e como devem ser respondidas. Para obter essas informações existe o sistema de informação gerencial.

A evolução tecnológica possibilitou agilidade, maior precisão e menor custo no que se refere a armazenamento, organização e distribuição de informações. Foi por meio dessa evolução tecnológica na área da computação que, conforme descrevem Stoner e Freeman (2010), foi possível tornar o sistema de informações gerenciais em um processo formal.

2.6 Gestão de custos

Para reduzir os custos de produção de bens e serviços, a empresa precisa conhecer os fatores que influem nesses custos, dentre os quais estão, conforme colocam Megliorini e Beulke (2012), a capacitação tecnológica e de produção, o estágio de atualização da estrutura operacional e gerencial e ainda a qualificação da mão de obra. De acordo com esses autores, esses custos refletem uma série de variáveis, internas e externas. Dentre as internas relacionam o modo de operação, comportamentos e atitudes, por exemplo; enquanto, como externas citam o nível de demanda e os preços dos insumos.

A gestão de custos é uma ferramenta muito importante para a administração de qualquer empresa, principalmente na agropecuária, devido ao tempo entre a produção e a venda do produto, o que foge do processo normal de outros tipos de negócio, exigindo, assim, técnicas especiais para o gerenciamento desses custos e dos resultados do negócio (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009).

Na gestão rural é comum verificar os custos de oportunidade. Flores, Ries e Antunes (2006) descrevem alguns desses custos, entre eles, os custos de oportunidade da terra e os custos de oportunidade do capital investido. Segundo esses autores, o custo de oportunidade da terra é o quanto o produtor rural deixa de ganhar sobre a terra, ou seja, caso optasse em investir o capital obtido por meio do arrendamento dessa terra no mercado financeiro, por exemplo. Da mesma forma, ainda conforme esses autores, o custo de oportunidade do capital investido também deve ser verificado, pois esse dinheiro tem valor próprio, capaz de gerar rendimentos se aplicado no mercado financeiro ou mesmo em outras atividades produtivas.

2.7 Gestão da produção

Slack, Chambers e Johnston (2009) descrevem a administração da produção como a forma pela qual as organizações produzem bens e serviços, mais detalhadamente, o gerenciamento de recursos destinados à produção e, conseqüentemente, a disponibilização de bens e serviços. Além disso, esses autores citam a função produção como uma das três funções centrais de qualquer empresa, em que se destacam, a função *marketing*, a função desenvolvimento de produto/serviço e a função produção. Esta última, ainda segundo os mesmos autores, é apoiada por outras funções: a função contábil financeira e a função recursos humanos.

2.8 Gestão de resultados econômico-financeiros

Os gestores utilizam relatórios financeiros para fazer análises e sobre elas tomar decisões importantes para a organização. A análise de balanços é um dos instrumentos da avaliação de desempenho utilizada.

Segundo Megliorini e Vallim (2009), o balanço patrimonial demonstra a situação patrimonial e financeira em determinada data. Já a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) trata-se de um relatório contábil que descreve a formação do resultado líquido do exercício, confrontando receitas e despesas (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Outra medida utilizada para análise e avaliação são os índices econômico-financeiros obtidos por meio da relação entre contas ou grupos de contas, sendo os mais conhecidos o índice de liquidez, índice de atividade, índice de endividamento e índice de lucratividade (MEGLIORINI; VALLIM,

2009). Gitman (2010) descreve liquidez como a capacidade de uma empresa saldar as obrigações de curto prazo, ou seja, qual a solvência da posição financeira da empresa.

Para demonstrar a origem e o destino dos recursos num determinado período, utiliza-se o fluxo de caixa. Segundo Megliorini e Vallim (2009), ele é dividido em fluxo das operações, fluxo dos investimentos e fluxo dos financiamentos. Gitman (2010) conceitua fluxo de caixa como o sangue que corre entre as veias da empresa, sendo o foco principal do gestor financeiro para o planejamento, para a tomada de decisões ou para a gestão das finanças rotineiras. O fluxo das operações, conforme Megliorini e Vallim (2009), mostra a necessidade de capital de giro da organização, o fluxo dos investimentos é o registro dos recursos aplicados no ativo imobilizado, e o fluxo de financiamentos é o registro dos novos recursos captados, sejam eles próprios ou de terceiros.

Outro índice é o de rentabilidade. Conforme Gitman (2010), há várias medidas de rentabilidade que em seu conjunto possibilitam avaliar os lucros da empresa em relação a um nível de vendas, ou a um nível de ativos ou então sobre o investimento dos proprietários. A margem de lucro bruto, um dos índices de rentabilidade, ainda segundo esse autor, traz a porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução do custo dos bens vendidos pela empresa. Gitman (2010) também considera que quanto maior essa margem melhor, pois menor será o custo das mercadorias vendidas.

Outro indicador de rentabilidade é a margem de lucro líquido. Ela mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução de todos os custos e despesas (GITMAN, 2010). Iudicibus (2010) esclarece que esses índices, margem de lucro bruto e margem de lucro líquido, são baixos e altos dependendo do tipo de empreendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Conforme Malhotra (2006, p. 154), a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Ela é baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. Para Marconi e Lakatos (2010), pela análise é possível mostrar as relações existentes entre o objeto de estudo e outras variáveis, e a interpretação busca dar significado às respostas.

Além de qualitativa, trata-se de uma pesquisa exploratória. Busca mais informações sobre o problema a fim de possibilitar a elaboração de alternativas não conclusivas. Conforme Mattar (2005), a pesquisa exploratória visa a prover mais conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa, sendo, portanto, útil aos primeiros estágios da investigação quando o conhecimento, a compreensão e a familiaridade ainda são insuficientes ou mesmo inexistentes. Além disso, segundo esse autor, é útil num segundo momento, quando já há maior conhecimento, por possibilitar ao pesquisador a elaboração de alternativas.

Além das caracterizações anteriores, utilizaram-se nesta pesquisa a análise documental, a observação e a entrevista com o produtor. A pesquisa documental se restringe a documentos, chamada de fonte primária, podendo ser coletada durante a ocorrência do fato ou após (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Conforme Mattar (2005), a observação consiste em verificar comportamentos, ações e fatos que, de alguma forma, tenham relação com o objetivo da pesquisa. A entrevista consiste no encontro entre no mínimo duas pessoas em que uma delas busca obter informações da outra sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010). O pesquisador precisa ter conhecimento claro da informação de que necessita. Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada que permitiu aplicar as questões elaboradas, mas sem se ater somente a elas, permitindo uma exploração mais ampla.

Foram coletados dados primários e dados secundários. Segundo Mattar (2005), primários os dados que ainda não foram coletados, enquanto os secundários já foram coletados, tabulados, ordenados e possivelmente até mesmo analisados.

Obtidos os dados, o próximo passo é analisá-los e interpretá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para isso, foram registrados e organizados os depoimentos do produtor rural entrevistado, assim como os dados coletados nas observações durante as visitas. Da mesma forma, as informações obtidas por meio dos registros do produtor foram agregadas aos demais dados, fazendo-se sobre eles a análise necessária. Nessa análise, em decorrência da entrevista realizada, foi possível agregar emoções, pensamentos, experiências do produtor, enriquecendo o diagnóstico.

Identificada como uma limitação do método de estudo, a utilização de pesquisa qualitativa impossibilitou o levantamento de dados estatísticos para comparação com outras propriedades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A propriedade rural da família Capinus, objeto deste estudo, localizada em Cruzeiro do Sul, surgiu em 1950 quando o agricultor Benno Capinus adquiriu a área de terras, iniciando as atividades produtivas atualmente administradas por seu filho e nora, José Volmir Capinus e Juliana Inês Stöhr Capinus, respectivamente.

Detém em torno de 55 animais, entre vacas em produção e gestantes, além de cerca de 10 animais com idade entre um mês e um ano. Possui três áreas de terras que são utilizadas para a produção de milho e pastagens. Essas áreas totalizam juntas 17,2 hectares.

De forma informal, os proprietários registram em papel, manualmente, algumas de suas despesas relacionadas à produção leiteira: custos com rações balanceadas, adubos, sementes, herbicidas, entre outros. Esse registro é realizado com a função de controle de caixa, para que possam se organizar financeiramente quanto à compra desses produtos durante os meses.

Juntamente com os registros de valores dos insumos adquiridos para a produção leiteira constam também despesas pessoais para o sustento da família, o que não foi analisado neste estudo.

Para o controle produtivo do leite é realizado diariamente o registro da quantidade de litros produzidos, também em papel, manualmente, numa tabela que se encontra na sala de ordenha. Ao final do mês, os proprietários somam manualmente a quantidade de litros vendida, por meio da tabela, e estimam o valor a receber com base no valor do litro do mês anterior. Essa estimativa é realizada até mesmo antes do fechamento do mês, quando se estima a quantidade de litros ainda a ser vendida durante os dias que restam, baseada na média até o momento e também nas condições de clima e nas pastagens existentes. Esse levantamento é realizado em períodos diferentes conforme a necessidade identificada. A partir desse valor, conseguem estimar o que poderá ser gasto durante o mês na compra de ração balanceada e demais insumos produtivos. Ainda é considerado o quanto será necessário para as despesas da família, sendo o valor restante guardado para investimentos futuros.

Por meio da coleta de dados, realizada em entrevista com o produtor rural, foi possível verificar que existe um controle em termos financeiros, o que possibilita ao produtor o acompanhamento e o gerenciamento financeiro da compra e pagamento dos insumos e equipamentos. Não existe, atualmente, uma gestão de custos por litro vendido, por exemplo. Da mesma forma, não há um acompanhamento do histórico de evolução de forma assídua, e sim, apenas pontualmente.

4.1 Informações produtivas

Para se manterem no mercado, as empresas necessitam investir em estrutura e equipamentos continuamente. Esse aspecto está presente na visão do produtor entrevistado, que colocou a necessidade de investir em tecnologia para desenvolver ainda mais a sua atividade.

A família sempre trabalhou na produção leiteira, porém, inicialmente, em menor escala. Com o passar do tempo, pela “pressão” do mercado, se depararam com a seguinte situação: produzir em maior escala ou parar com a atividade? Decidiram apostar no leite e foram aumentando o rebanho gradativamente, enquanto deixavam de produzir outros produtos agrícolas. Com o aumento do preço do leite ao longo dos anos, foi possível investir em novas estruturas. Com isso reduziu-se o trabalho e foi possível aumentar ainda mais o rebanho e a quantidade de litros produzidos.

Os insumos comprados para a alimentação do gado leiteiro são rações balanceadas, sal mineral e demais suplementos. Além desses, são utilizados para a alimentação dos animais a silagem, o milho verde e a pastagem, os quais são produzidos na própria propriedade.

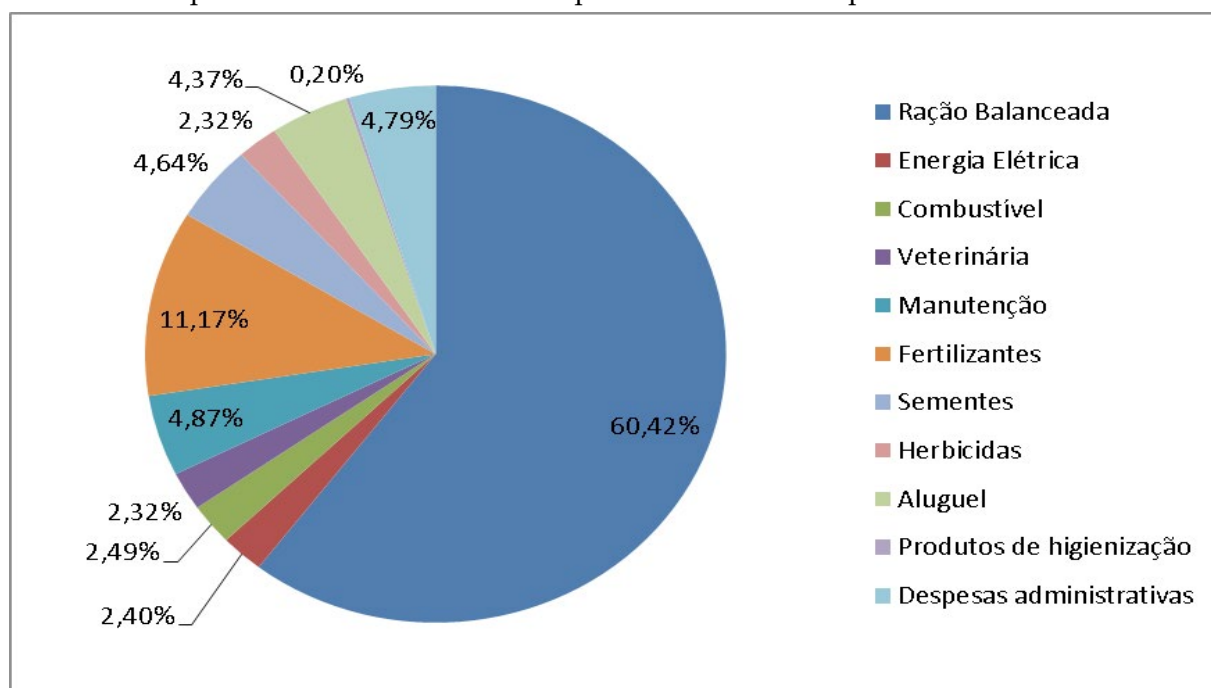
Atualmente a sala de ordenha possui máquina de ordenha canalizada com seis conjuntos de teteiras e um resfriador a granel. São colocadas sempre seis vacas por vez na sala. A ordenha ocorre dentro de um período de 10 a 15 minutos por vaca. Essa atividade é realizada apenas por uma pessoa, enquanto outra se dedica à distribuição da silagem aos animais, pois, ao saírem da sala de ordenha, os animais são direcionados para a alimentação.

4.2 Receitas, custos e despesas relativos à atividade leiteira da propriedade

Verificaram-se, inicialmente, os custos e despesas relacionados à produção leiteira. São eles: rações balanceadas, combustível, energia elétrica, manutenção, veterinária, fertilizantes, herbicidas, sementes, aluguel, produtos para higienização da sala de ordenha e despesas bancárias. Neste último estão concentradas as despesas com tarifas bancárias e seguros. Tendo essas informações, buscaram-se, por meio dos registros manuais do produtor identificar, os valores despendidos com esses itens durante o período de um ano, de outubro de 2013 a setembro de 2014. Os valores de sementes, fertilizantes, herbicidas e de aluguel foram divididos entre os 12 meses, tendo em vista que a compra desses materiais é realizada apenas uma ou duas vezes ao ano, mas o seu consumo ocorre durante o período dos 12 meses. O aluguel também é dividido, pois a utilização da terra ocorre durante todo o ano, mas o seu pagamento é realizado apenas duas vezes ao ano.

Os custos dos demais materiais foram levantados mensalmente, da forma como foram desembolsados. Com essas informações coletadas, obtiveram-se os custos operacionais efetivos e as despesas administrativas relativas à produção leiteira da propriedade durante o período analisado. Pode-se verificar no Gráfico 1 que o maior custo está concentrado na ração balanceada dos animais.

Gráfico 1 – Representatividade dos custos operacionais e das despesas administrativas



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Numa segunda etapa, identificaram-se os equipamentos, estabelecimentos e quantidade de vacas produtivas da propriedade, para que fosse possível realizar o cálculo de depreciação do imobilizado.

Para realizar o cálculo da depreciação, foi necessário coletar também o valor de aquisição desses bens. Do valor de aquisição foi descontado o valor residual, ou seja, o valor de troca do bem depois do seu período de uso. Esse resultado corresponde ao valor total depreciável. Utilizou-se então o método de depreciação linear dividindo-se o valor total depreciável pelo número de anos de vida útil, estimado por meio do conhecimento do produtor na área, que, desde a sua adolescência, ou até mesmo infância, trabalhou na agricultura.

Também foi verificado o custo com a mão de obra. O trabalho é realizado apenas pelos proprietários, não há mão de obra contratada. O valor destinado às despesas da família é variável, sendo utilizado o valor necessário para as despesas existentes. Não há uma separação de caixa entre o que é valor pessoal e valor destinado ao negócio. Portanto, a partir de um levantamento do que a família possui de despesas pessoais, chegou-se a um valor dado como pró-labore.

Tendo estas três informações, custo operacional efetivo, depreciação e pró-labore, chegou-se ao custo operacional total. Porém, além dessas despesas foram levantadas também as despesas administrativas da propriedade, que são: juros sobre financiamentos, tarifas bancárias, seguros sobre equipamentos, seguro de vida e seguro da lavoura.

Analisou-se, também, o custo de oportunidade das máquinas, equipamentos e benfeitorias, o custo de oportunidade da terra e o custo de oportunidade do custo operacional. O custo de oportunidade das máquinas, equipamentos e benfeitorias foi calculado considerando que o total do investimento próprio, descontando-se o valor residual, fosse aplicado no mercado financeiro a uma taxa mensal de 0,5%, que é um percentual aproximado do que atualmente é pago em aplicações de poupança. Esse custo de oportunidade será considerado pelo período de vida útil estimado de

cada bem. Já para o cálculo do custo de oportunidade da terra considerou-se o valor equivalente ao aluguel, caso essas áreas fossem alugadas a terceiros, aplicando-se um rendimento de 0,5% ao mês. Por fim, para o custo de oportunidade do custo operacional, consideraram-se apenas 50% do valor movimentado, levando em consideração que, se não houvesse a atividade leiteira, não haveria tanto valor disponível a ser aplicado no mercado financeiro. Em razão disso, decidiu-se considerar metade do valor movimentado durante os meses analisados (outubro de 2013 a setembro de 2014).

4.3 Sugestão de indicadores não utilizados

Os custos precisam ser conhecidos para que possam ser administrados, geridos de forma a se obter melhores resultados financeiros. Nesse sentido, sugerem-se indicadores gerenciais expressos por unidade de produto, neste caso por litro de leite, ou seja, transformar custos, despesas e receitas em itens de gerenciamento.

Os indicadores devem proporcionar uma visão daquilo que está ocorrendo e, quando necessário, apontarão para uma ação gerencial. Os recursos financeiros podem ser considerados o sangue da organização, pois movimentam toda a estrutura da empresa, gerando desenvolvimento e crescimento. Para poder investir é necessário recurso financeiro, e para haver recursos financeiros é preciso uma boa administração do negócio.

Considera-se importante, portanto, não só verificar o custo operacional por litro, as despesas administrativas por litro e os custos de oportunidade por litro, como também verificar o lucro líquido por litro. Ao verificar esses indicadores, é possível reconhecer o retorno da atividade e também os fatores de custo que mais impactam financeiramente na produção leiteira.

Identificar a margem bruta, a margem líquida, a lucratividade e a rentabilidade também são indicadores fundamentais ao produtor rural, pois demonstrarão os resultados financeiros da produção leiteira como um todo. Para tornar a gestão eficaz, é preciso acompanhar a evolução desses indicadores e tomar as medidas corretivas, quando necessário, para que a atividade possa continuar rentável.

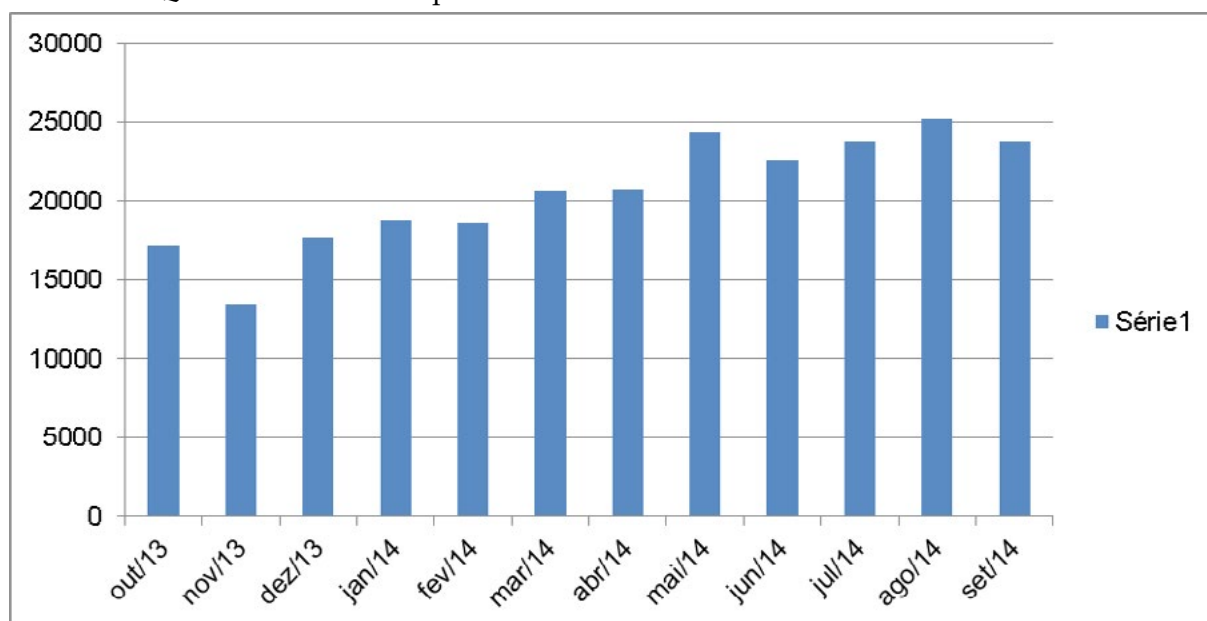
4.3.1 Indicadores gerenciais

Ao apresentar as sugestões de indicadores ao produtor, este se mostrou bastante motivado em utilizá-los como ferramenta de gestão para a sua propriedade. Para que o produtor pudesse obter esses indicadores gerenciais por meio de planilhas eletrônicas, buscou-se auxiliá-lo desenvolvendo e analisando esses indicadores.

Levando em consideração que os custos, despesas e receitas da propriedade já haviam sido levantados, utilizaram-se essas informações para gerar indicadores demonstrando a situação da atividade leiteira no período analisado (APÊNDICE A). Os resultados foram analisados por meio da média de cada indicador do período. Existe uma sazonalidade produtiva, devido à maior disponibilidade de pastagens ou não, que interfere diretamente na produção de leite, assim como maior administração de rações balanceadas que aumentam os custos em alguns períodos. Isso justifica a utilização da média como fator de análise.

Conforme relatado anteriormente, durante o período analisado, verificou-se crescimento significativo na produção leiteira. Para que seja possível uma visão mais clara do crescimento em termos produtivos, apresenta-se o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Quantidade de litros produzidos durante os meses analisados



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Por meio do Gráfico 2, constata-se que houve crescimento de 38,76% de outubro de 2013 a setembro de 2014 na quantidade de litros produzidos. Em relação ao crescimento em receita, verificou-se o aumento de 53,21%. Isso se deve ao aumento do preço do leite, que teve uma variação de R\$ 0,10 de outubro de 2013 até setembro de 2014.

O primeiro indicador apresentado no Apêndice A é a margem bruta. A média do período de 12 meses analisado neste estudo é de 37,13%. Isso significa que a cada R\$ 100,00 de venda líquida tem-se R\$ 37,13 de lucro bruto. Já na margem líquida, conforme a média do período, tem-se R\$ 24,23 de lucro operacional para cada R\$ 100,00.

Em alguns meses (novembro e fevereiro) não houve lucro e sim prejuízo. No mês de novembro de 2013 houve uma queda na produção de leite decorrente do fato de haver mais vacas em estágio final de gestação, quando permanecem sem produzir normalmente por um período de um a dois meses. Já havia ocorrido uma pequena queda durante o mês de outubro, mas em novembro essa queda foi mais drástica.

Os proprietários procuram organizar o plantel no sentido de que haja uma distribuição razoavelmente uniforme durante os meses do ano em termos de vacas em gestação, para que se evitem situações como a que ocorreu no mês de novembro de 2013. Entretanto, os produtores acabaram enfrentando alguns problemas na parte de inseminação dos animais num período anterior, quando a inseminação não produzia resultados. Por isso, houve atraso no processo, acumulando-se maior quantidade de vacas gestantes num mesmo período.

Em fevereiro de 2014, a produção leiteira também não apresentou lucro líquido. Nesse período, o que causou maior impacto na queda da produtividade leiteira foi a falta de pastagens. As pastagens interferem diretamente na produtividade leiteira. Os períodos de abundância trazem bons resultados, mas a sua falta ou diminuição é facilmente percebida na produtividade do leite, que reduz automaticamente.

Mesmo com três meses de prejuízo, conforme os dados coletados, a média de lucratividade se mostra bastante positiva. Esse dado será descrito e analisado com maior detalhamento ao final deste tópico.

Para que fosse mais fácil de mensurá-los, os indicadores gerenciais foram tratados em custo por litro. Inicialmente, em termos de custo operacional efetivo obteve-se uma média de R\$ 0,52, ou seja, o produtor precisa receber no mínimo R\$ 0,52 por litro para suprir os custos operacionais efetivos, que envolvem os custos com rações balanceadas, energia elétrica, combustível, veterinária, manutenção, fertilizantes, sementes, herbicidas, aluguel e produtos de higienização da ordenhadeira. Como já demonstrado anteriormente no Gráfico 1, o item mais relevante em termos de custo operacional efetivo é a ração balanceada, que detém 60,42% dentre os custos operacionais efetivos e as despesas administrativas no período pesquisado. Chama-se atenção a esse que representa mais de 50% do agrupamento de custos.

Quanto ao custo de depreciação por litro, obteve-se uma média de R\$ 0,06. Portanto, é necessário também que o produtor receba, além dos R\$ 0,52 decorrentes do seu custo operacional efetivo, o valor de R\$ 0,06 para suprir o seu custo de depreciação. As máquinas, equipamentos e benfeitorias precisam ser renovados em função de seu desgaste ou até mesmo antes disso para trazer mais tecnologia e, conseqüentemente, agilidade e maior produtividade ao produtor rural. Lembra-se que o método de depreciação utilizado neste estudo leva em consideração a vida útil dos equipamentos e benfeitorias.

Por último foi levantado o custo de pró-labore por litro. Conforme já descrito anteriormente, os produtores não utilizam pró-labore, sendo que as retiradas de caixa são realizadas conforme necessidade da família. Portanto, não há um valor fixo ou percentual designado às despesas da família. Entretanto, evidencia-se as retiradas realizadas conforme as condições de caixa. Após analisadas as necessidades de gastos com a produção, verificam-se as disponibilidades para as despesas familiares.

Tendo-se a soma desses três indicadores, chega-se ao custo operacional total por litro, pela média dos 12 meses, de R\$ 0,71 por litro. Portanto, para pagar as despesas operacionais, que englobam custo operacional efetivo, depreciação e o custo da mão de obra, que aqui corresponde ao valor retirado mensalmente pela família para as suas despesas particulares, é necessário o valor mínimo de R\$ 0,71 por litro. Reitera-se que as despesas administrativas também precisam ser consideradas, as quais geram, por litro, uma despesa de R\$ 0,03. Portanto, tem-se ao final que é necessário o valor mínimo de R\$ 0,74 para suprir os custos e as despesas.

Além desses indicadores, temos ainda os indicadores de custo de oportunidade. Um deles é o custo de oportunidade das máquinas, equipamentos e benfeitorias, no qual se obteve uma média de R\$ 0,05 por litro. Para verificar o custo de oportunidade, considerou-se que o valor do capital próprio desses equipamentos e benfeitorias – descontando o valor residual, pois em algum momento retornará ao produtor – estivesse aplicado no mercado financeiro a uma taxa mensal de 0,5%. Dessa forma, é possível verificar quanto é necessário por litro de leite para suprir o valor do rendimento no mercado financeiro.

O custo de oportunidade da terra foi calculado separadamente. Sabe-se que, ao longo do tempo, a terra vem adquirindo maior valorização, porém neste cálculo utilizou-se o valor atual de mercado da localidade onde a propriedade está estabelecida para assim verificar o valor em aluguel que seria recebido caso as áreas fossem alugadas a terceiros. Considerando que o valor correspondente ao aluguel fosse aplicado a 0,5%, tem-se em custo de R\$ 0,03 por litro durante o mês.

Como custo de oportunidade do custo operacional efetivo tem-se que é necessário o correspondente a R\$ 0,0014 por litro, mensalmente. Nesse custo de oportunidade consideraram-se apenas 50% do valor movimentado no mês nos itens de custo operacional efetivo, tendo presente

que, se não houvesse a atividade leiteira não haveria disponível todo o capital despendido no custo operacional efetivo, portanto, não haveria todo esse valor para ser aplicado no mercado financeiro.

Os custos de oportunidade foram levantados para que o produtor possa ter conhecimento deles e avaliar se as oportunidades são interessantes no mercado atual, ou seja, para verificar se pode ser mais rentável “abandonar” a atividade e aplicar os valores. Considerando os custos de oportunidade, chega-se ao valor de R\$ 0,83 por litro, pela média dos 12 meses.

Identificou-se a geração de lucro líquido. Portanto, mesmo considerando os custos de oportunidade, ainda prevalece o lucro. Isso significa que a atividade gera um resultado superior ao que poderia ser gerado por meio das aplicações no mercado financeiro.

Ao final, verificaram-se, ainda, indicadores bastante significativos, que são a lucratividade e a rentabilidade da atividade durante o período analisado. Conforme relatado anteriormente, por dois meses foi identificado que houve prejuízo. Esses resultados são oriundos da sazonalidade produtiva decorrente de fatores como clima, que interfere diretamente na quantidade e qualidade de pastagens e de milho verde, da quantidade de animais no final do estágio de gestação e da qualidade e quantidade de ração balanceada utilizada. Portanto, a maior parte da produtividade do leite está condicionada à alimentação e à saúde do animal.

Como lucratividade obteve-se uma média de 24,23%. Isso significa que a cada R\$ 100,00 restam R\$ 24,23 para o produtor depois de descontados todos os custos operacionais (efetivo, depreciação e pró-labore) e as despesas administrativas. Já o indicador de rentabilidade demonstrou uma média de 1,35%, ou seja, a remuneração sobre o capital investido foi de 1,35% ao mês. A rentabilidade está bastante acima do indicador de rentabilidade financeira (0,5%). Portanto, além de lucrativa, a atividade leiteira na propriedade da família Capinus é também rentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão se faz necessária independentemente do tipo de organização. A diferença entre as diversas organizações está em como se fará a sua gestão, ou seja, que ferramentas serão utilizadas para a sua administração. Essas ferramentas precisam levar em consideração o tipo de empreendimento, pois as suas atividades determinarão as necessidades em termos de indicadores gerenciais.

O objetivo deste estudo foi verificar os indicadores gerenciais necessários à gestão eficaz de uma propriedade rural leiteira. Este objetivo foi alcançado. Com base no resultado obtido neste estudo, o produtor rural poderá administrar o seu negócio utilizando os indicadores sugeridos.

Do que se apurou no estudo, percebe-se que os proprietários tinham conhecimento de que a atividade era lucrativa, tanto que, do contrário, não seria possível pagar as despesas decorrentes da atividade. Porém, por meio da utilização de indicadores, foi possível ter uma visão mais clara de quanto corresponde cada item de custo sobre cada litro vendido.

O produtor poderá agregar quantos indicadores considerar necessário para realizar a gestão de sua propriedade. Este trabalho trouxe ao produtor essas indicações de controles necessários e, conseqüentemente, a gestão a partir de indicadores criados por meio desses controles. Foi possível verificar que, ao final deste trabalho, o produtor continua realizando os registros de seus custos, despesas e receitas, buscando um acompanhamento assíduo dos indicadores. Conclui-se, portanto, que foi possível despertar no produtor a utilização da administração como fonte norteadora de suas decisões gerenciais. Frente ao exposto, reforça-se o fato de que o objetivo foi alcançado.

O presente estudo foi uma oportunidade gratificante de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração de Empresas e, acima de tudo, confirmar mais uma vez a importância da administração para a saúde das organizações.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Marco Antonio de. **Administração de produção e operações: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- CALLADO, Aldo L. C.; CALLADO, Antônio A. C.; ALMEIDA, Moisés A. **A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório**. Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA), v. 10, p. 10, 2008. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/90/88>>. Acesso em: 25 ago. 2014.
- DAFT, Richard I. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. In: 23 Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. ENANPAD 99, 1999. v. 1. p. 1-14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2014.
- FLORES, Aécio Witches; RIES, Leandro Reneu; ANTUNES, Luciano Medici. **Gestão Rural**. Porto Alegre: Ed. Dos Autores, 2006.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, José Francisco Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEGLIORINI, Evandir; BEULKE, Rolando. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- PANOSSO, Oderson. **Processo de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para tomada de decisão: estudo de caso com gestores de empresas produtoras de maça no município de Vacaria**. 2014. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 29 maio 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/jspui/bitstream/11338/818/1/Dissertacao%20Oderson%20Panosso.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.
- SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOBRAL, Filipe; PEÇI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

APÊNDICE A – Indicadores

Indicador	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Média
Margem bruta	31,98%	14,66%	42,02%	16,39%	12,56%	39,29%	48,41%	51,06%	46,63%	44,19%	56,14%	42,22%	37,13%
Margem líquida	16,63%	(4,44%)	26,78%	1,31%	(2,78%)	26,52%	36,37%	41,07%	35,85%	34,06%	47,29%	32,07%	24,23%
Custo operacional efetivo por litro	0,54	0,70	0,44	0,64	0,67	0,49	0,43	0,43	0,47	0,50	0,42	0,52	0,52
Depreciação por litro	0,07	0,09	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06
Pró-labore por litro	0,15	0,19	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12	0,10	0,11	0,11	0,10	0,11	0,13
Custo operacional total por litro	0,76	0,98	0,65	0,84	0,87	0,67	0,61	0,58	0,63	0,66	0,57	0,68	0,71
Despesas administrativas por litro	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
Total por litro (custo operacional + despesa administrativa)	0,79	1,02	0,68	0,87	0,90	0,70	0,64	0,60	0,66	0,69	0,59	0,70	0,74
Oportunidade máquinas, equipamentos e benfeitorias por litro	0,06	0,08	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05
Oportunidade terra por litro	0,04	0,05	0,04	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Oportunidade do custo operacional efetivo por litro	0,0014	0,0018	0,0012	0,0017	0,0017	0,0013	0,0011	0,0011	0,0012	0,0013	0,0011	0,0014	0,0014
Total por litro c/ custo de oportunidade	0,89	1,15	0,78	0,97	1,00	0,78	0,72	0,68	0,74	0,76	0,66	0,78	0,83
Lucro Líquido por litro	0,05	(0,17)	0,15	(0,08)	(0,12)	0,17	0,28	0,35	0,29	0,28	0,46	0,26	0,16
Lucratividade (%)	16,63%	(4,44%)	26,78%	1,31%	(2,78%)	26,52%	36,37%	41,07%	35,85%	34,06%	47,29%	32,07%	24,23%
Rentabilidade (%)	0,65%	(0,14%)	1,06%	0,05%	(0,11%)	1,25%	1,82%	2,47%	2,00%	2,02%	3,21%	1,90%	1,35%