

O (NÃO) USO DE INDICADORES DE GESTÃO EM PROPRIEDADES LEITEIRAS DO VALE DO TAQUARI – RS

Carlos Candido da Silva Cyrne¹, Claus Haetinger², Claudete Rempel³

Resumo: A globalização atinge o setor agroindustrial e afeta a base da produção primária no mundo. De forma natural, a necessidade de profissionalização surge nas propriedades produtoras de leite. Este trabalho teve como objetivo principal analisar o (não) uso de indicadores de gestão nas propriedades produtoras de leite. A análise foi realizada a partir dos dados coletados por meio de entrevistas em 45 propriedades, definidas com base no conhecimento dos técnicos da EMATER-RS e das Secretarias de Agricultura dos municípios do Vale do Taquari. Buscou-se a heterogeneidade na amostra, caracterizada como não probabilística, com a finalidade de compreender o comportamento das propriedades no controle de suas variáveis, por meio de indicadores gerenciais. Verificou-se que as propriedades apresentam realidades antagônicas, já que algumas não realizam controle algum e outras utilizam ferramentas sistematizadas de acompanhamento. A partir dessa constatação, apresenta-se uma oportunidade de intervenção da universidade para potencializar o resultado das propriedades produtoras de leite.

Palavras-chave: Leite. Vale do Taquari. Cadeia. Indicadores. Desempenho.

THE (NON) USE OF MANAGEMENT INDICATOR IN DAIRY FARM S IN VALE DO TAQUARI – RS

Abstract: Globalisation affects agribusiness and also the basis for primary production in the world. The need for professionalism naturally arises on dairy farms. The main purpose of this study was to analyse the (non) use of management indicators on dairy farms. The analysis was based on data obtained from interviews in 45 dairy farms based on the expertise of technicians from EMATER-RS and the Departments of Agriculture and Rural Development of the cities of Vale do Taquari. We sought heterogeneity in the sample, which was classified as non-probabilistic, in order to understand how dairy farms control their variables, by using management

-
- 1 Professor universitário há 18 anos. Graduado em Administração. Especialista em Gestão Universitária. Especialista em Gestão da Qualidade. Mestre em Engenharia de Produção. Doutorando em Ambiente e Desenvolvimento.
 - 2 Doutorado em Matemática Pura pela UFRGS (2000), com bolsas CAPES e CNPq. Professor titular do Centro Universitário UNIVATES, faixa G, onde atua em diversos cursos de graduação, bem como no Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento (Mestrado e Doutorado).
 - 3 Doutorado em Ecologia pela UFRGS (2009). cursou três especializações: Planejamento Energético e Ambiental (UFRGS), Gestão Universitária (Univates) e Educação e Saúde (UFRGS/Univates). Professora titular do Centro Universitário UNIVATES, atuando no Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento e nos cursos da área da Saúde, com Metodologia de Pesquisa, Bioquímica e Ecologia.

indicators. The concluding results show opposite realities, since some farms do not have any control and others use systematic monitoring techniques. Based on these results, this study suggests that the university should intervene to improve the results on dairy farms.

Keywords: Milk. Vale do Taquari. Chain. Indicators. Performance.

Resumen: La globalización afecta al sector de la agroindustria y afecta a la base de la producción primaria en el mundo. Naturalmente, surge la necesidad de profesionalización en las propiedades productoras de leche. Este estudio tuvo como objetivo analizar el uso (no) de los indicadores de gestión en las propiedades productoras de leche. El análisis se basó en datos recogidos de entrevistas en 45 propiedades, definidas sobre la base de conocimiento de técnicos EMATER-RS y los Departamentos de Agricultura de los municipios del valle de Tacuarí. Hemos tratado de heterogeneidad en la muestra, que se caracteriza como no probabilística, con el fin de entender el comportamiento de las propiedades en el control de sus variables, a través de indicadores de gestión. Llegamos a la conclusión de que las propiedades presentan realidades antagónicas, ya que algunos no tienen ningún tipo de control y otros usan herramientas de monitoreo sistemáticos. A partir de esta observación, se presenta una oportunidad para la intervención de la universidad para mejorar el resultado de las propiedades productoras de leche.

Palabras clave: Leche. Tacuarí Valle. Cadena. Indicadores. Rendimiento.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente econômico encontra-se em constante evolução, provocando a transformação dos negócios. No Brasil, a produção de leite, desde o início dos anos 1990, vem sofrendo alterações, saindo do controle estatal sobre os preços, que vigorava desde a década de 1950, para a liberação total deles. Com essa mudança no controle dos preços, houve a necessidade de reestruturar a cadeia de produção. Criou-se, assim, um novo perfil para o setor, o que é confirmado por Souza (2011), quando atesta que a reorganização do setor leiteiro é movida pela exigência de um mercado competitivo.

Essa reorganização setorial exige que os diferentes elos da cadeia leiteira atuem de forma cooperativa e alinhada para que possam garantir a competitividade. Isso posto, é preciso que a cadeia conheça, em todos os seus elos, a si mesma, seus elos, suas relações e o valor agregado em cada um dos elos que a constituem.

Observando o atual cenário, constata-se que o requerido não é atendido, pois, como afirmam Dias e Oliveira (2005), a cadeia produtiva do leite apresenta algumas dificuldades, como: a) a desorganização entre os diferentes elos; b) a instabilidade dos preços pagos ao produtor; c) o oligopólio do mercado varejista; e d) a concorrência do leite importado e subsidiado.

Paralelamente, pode-se apontar para a falta de investimento adequado em tecnologias de processo para que se obtenha homogeneidade mínima em termos de qualidade do leite na sua origem. Esse fato está relacionado a três fatores limitadores para a produção: a) a utilização extensiva de pastos; b) a ordenha manual ainda frequente em boa parte das propriedades; e c) o baixo uso da inseminação artificial como método para aumento do plantel.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), o Brasil apresentou crescimento contínuo na produção de leite no período compreendido entre 1990 e 2009, sendo a região Sul uma das principais contribuintes, uma vez que teve

avanço maior do que o ocorrido na região Sudeste no mesmo período. A escolha pela área do leite se dá em virtude da sua importância socioeconômica para a região e para o Brasil. Conforme dados do IBGE (2011), o Brasil ocupa a sexta posição mundial na produção de leite, ficando atrás da União Europeia, da Índia, dos Estados Unidos, da China e da Rússia. O país tem o terceiro maior rebanho de vacas em lactação, porém, a produtividade do rebanho brasileiro é menor (4,37 l/vaca/dia) em comparação com, por exemplo, a Argentina (13,60 l/vaca/dia), de acordo com Souza (2011).

Para que a região do Vale do Taquari e as diferentes cadeias regionais possam manter e avançar em sua competitividade, é necessário que as empresas e as próprias cadeias sejam gerenciadas de forma eficaz. Para isso, indicadores de desempenho, locais e globais, precisam ser desenvolvidos e utilizados como elementos para o processo de tomada de decisão.

Este estudo enfoca um dos elos da cadeia, centrando sua atenção em propriedades produtoras de leite do Vale do Taquari – RS, tendo em vista a expressiva contribuição econômica e social que representam, com ênfase nos indicadores de gestão utilizados pelos produtores. Além disso, a pesquisa objetiva identificar os indicadores de gestão que estão sendo utilizados ou não pelos produtores de leite do Vale.

Estima-se, a partir dos dados do IBGE (2011), que sejam produzidos cerca de um milhão de litros de leite por dia, correspondendo a 12,5% da produção do Estado do Rio Grande do Sul. A produção envolve cerca de nove mil famílias, sendo o leite uma atividade que apresenta a capacidade de manter a população no meio rural, o que potencializa seus efeitos sobre as economias locais. Números como esses justificam a atenção que deve ser dispensada ao setor.

2 INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO

Para a cadeia produtiva do leite, a melhoria dos mecanismos de gestão é fundamental, pois a não adoção de técnicas que possibilitem o monitoramento do desempenho da atividade pode implicar, segundo Souza (2011), na exclusão de uma parte significativa dos produtores, visto que o setor entrou na era da competitividade em uma economia globalizada.

De acordo com Batalha, Buainain e Souza Filho (s.d), faltam pesquisas sobre o tema, o que, aliado à baixa capacidade para a absorção e a utilização de técnicas e ferramentas gerenciais pelos agricultores, seja pela falta de formação formal, seja pelo ambiente no qual estão inseridos, reduz o potencial competitivo das propriedades rurais. Essa percepção é confirmada por Canziani (2001), que apresenta considerações sobre a existência de associação positiva entre o uso de técnicas de gestão e resultado econômico, porém, isso não é compreendido pelos produtores rurais.

Ainda segundo o autor, houve apoio de instituições de pesquisa agrônoma e do setor público para o desenvolvimento e a modernização da produção agrícola e um descuido das questões relativas à capacitação dos produtores para a gestão das propriedades rurais.

De acordo com Pozzobon, Löebler e Silveira (s.d), a complexidade do agronegócio está exigindo mudança no perfil do produtor rural em todo o mundo. Em virtude disso, é possível dizer que, para Canziani (2001), são relevantes novas pesquisas que tratem de

questões administrativas no meio rural brasileiro. Porém, segundo Brito, Nobre e Fonseca (2009), administrar a unidade produtora de leite como empresa ainda não faz parte da cultura e da tradição da grande maioria dos produtores.

Bortolini (2010) afirma que, nesse contexto de globalização, é preciso que os produtores rurais tenham a capacidade de ler e interpretar as exigências do ambiente interno e externo à propriedade. É preciso, também, desenvolver capacidades de gerenciamento e isso requer habilidades que, muitas vezes, o agricultor não está acostumado a praticar ou ainda não desenvolveu, o que é confirmado por Eyerkauffer (2007), que declara que, embora o produtor busque gerir o negócio rural, faltam-lhe habilidades para tal.

Em tese, os integrantes da cadeia produtiva precisam desenvolver a capacidade de ler o cenário em que estão inseridos. Alguns produtores, em função de sua posição na cadeia, relativamente distante do consumidor final, durante um longo período de tempo preocuparam-se mais com os processos internos de suas propriedades e acreditavam que a oferta de seus produtos garantia a demanda, levando ao desmerecimento das questões voltadas às técnicas de gestão.

Viana e Ferras (2007) afirmam que o modelo de gestão das propriedades rurais é motivo de preocupação devido à prevalência da falta de controles, da carência da inserção da tecnologia da informação e do estilo de administração adotado pelos produtores rurais, que tomam suas decisões sem o apoio de sistemas de gestão adequados.

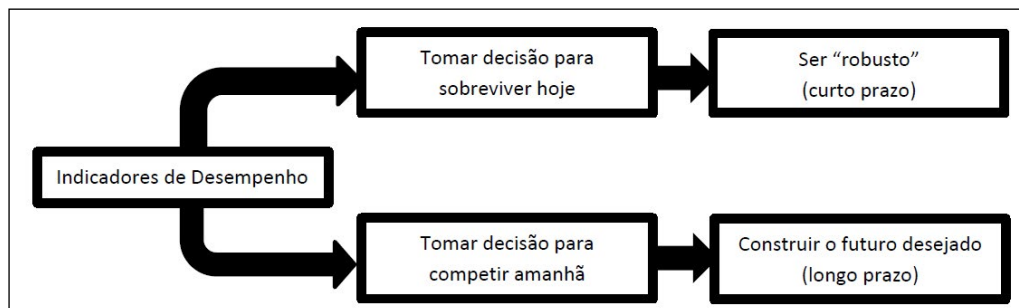
Uma questão central para gerir adequadamente os processos internos ou, ainda, o posicionamento competitivo de uma propriedade rural é a existência de indicadores de desempenho, formalizados ou não. Isso porque a medição de desempenho é fundamental como parte de um processo de planejamento, execução e monitoramento dos processos, com o intuito de atingir os objetivos. É importante definir indicadores que possam ser utilizados como parâmetros para medir o desenvolvimento econômico, social e ambiental de propriedades rurais. Souza (2011) afirma que o uso de métodos de gestão de propriedades familiares favorece a inserção nos mercados, o que leva à sustentabilidade econômica das propriedades e das famílias de produtores de leite.

A análise dos resultados a partir do uso de indicadores de desempenho serve para dar sustentação às decisões de uma organização. Há necessidade de estabelecer indicadores de curto e longo prazo, permitindo sobreviver e, ao mesmo tempo, construir um futuro desejado.

Diversos autores tratam da evolução dos sistemas de medição de desempenho, entre eles: Bourne, Neely e Platts (2003), Costa (2003), Sobreira Netto (2006; 2007), Prancic (2008), Marinho e Selig (2009), Souza (2011), Nudurupati et al. (2010), merecendo destaque o trabalho de Tezza, Bornia e Vey (2010). A partir desses é possível afirmar que o interesse não é recente, porém, tem sofrido modificações significativas ao longo do tempo.

De acordo com Bourne et al. (2002), o grande interesse pelos sistemas de medição de desempenho cresceu devido à revista *Harvard Business Review* citar o *balanced scorecard* como uma das ferramentas de gestão mais importantes dos últimos 75 anos. Isto acabou atraindo o interesse do mundo empresarial e de acadêmicos igualmente.

Figura 1 - Indicadores como subsídio para a tomada de decisão



Fonte: elaborado pelo autor.

Um indicador de desempenho pode ser descrito como o meio utilizado para medir a eficiência ou a eficácia de uma decisão ou, ainda, como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de comparar com as metas estabelecidas. Um indicador é um instrumento de medida de desempenho, sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos (NUNES, 2008).

A medição de desempenho é fundamental como parte do processo de planejamento, execução e monitoramento dos processos com o intuito de atingir os objetivos: “na visão organizacional moderna, o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho é fator chave no apoio à gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo, das operações da organização” (SILUK, 200,; p.39). Segundo Neely, Gregori e Platts (1995), a medição pode ser o processo de quantificação, mas seu efeito é estimular a ação.

Conforme Góis (2009), a medição de desempenho é um campo da ciência da administração, que está na fronteira entre a estratégia gerencial, os sistemas de informação e a teoria das organizações, viabilizando a comparação entre os resultados reais e os ideais. A partir de Callado, Callado e Almeida (2007), é possível afirmar que todas as empresas precisam de um sistema de avaliação de desempenho, pois ele permite verificar o atingimento do resultado esperado de um processo e indica as ações requeridas para a correção de desvios de rota. De acordo com Góis (2009), a mensuração de desempenho revela-se fundamental para a tomada de decisões com base em fatos e dados.

É preciso ter em mente que não há um sistema de gestão que possa ser aplicado em todas as situações, como afirmam Neves e Campos (2007). Faz-se necessário buscar as adequações que permitam o melhor resultado em cada caso especificamente. Conforme Neely e Adams (2002), não existe um Santo Graal ou uma melhor maneira de visualizar o desempenho dos negócios, pois esses são, em si um conceito multifacetado. A necessidade de adaptação das técnicas de gestão é confirmada, tendo em vista a condição de que elas foram desenvolvidas para outros setores que não o agroindustrial ou rural.

Cada empresa precisa definir seu número de indicadores, não importa quantos sejam. O que importa é como serão utilizados, pois, segundo Steffanello e Macedo (2009), não existe um método ou modelo de avaliação de desempenho que seja único. Nessa mesma direção, Nunes (2008) afirma que não existe receita para escolher os indicadores, que podem

ser financeiros ou não financeiros, internos ou externos. O que realmente importa é que, no conjunto, tenham a capacidade de demonstrar a realidade com a maior transparência possível.

Cabe sublinhar que é importante saber que os indicadores não podem ser visualizados de forma isolada e independente, mas como um sistema, que mostre a situação da propriedade como um todo, e precisam estar alinhados em toda a cadeia. Rabello (2012) lembra que é comum, no setor de agropecuária, empresários e produtores tomarem decisões a partir de critérios relativos e isolados, da mesma forma que não consideram análise do mercado, demanda pelo produto, custos logísticos, entre outros. O autor considera que são necessárias informação e medição precisa, mas que boa parte das empresas e do setor produtivo negligenciam essas informações. Rabello (2012) considera que a falta de um sistema de informações confiáveis faz com que as decisões sejam tomadas levando em conta um cenário que pode ser equivocado.

3 PRODUÇÃO DE LEITE

A produção de leite é uma atividade que apresenta a capacidade de manter a população no meio rural, o que potencializa os seus efeitos sobre as economias locais. França (2006) apresenta considerações sobre a importância socioeconômica da atividade leiteira brasileira: a) emprega um expressivo contingente de mão de obra; b) gera excedentes comercializáveis; e c) garante renda para os produtores em grande parte dos municípios brasileiros. Souza (2011) afirma também que a reorganização do setor leiteiro é movida pela exigência de um mercado competitivo.

Essa condição mostra a exigência de profissionalização da gestão nas propriedades e a medição de seu desempenho por meio de sistema balanceado de indicadores que seja capaz de situar o agricultor quanto à localização estratégica de sua propriedade, podendo realizar providências o quanto antes em caso de não conformidades em sua produção.

De acordo com Carvalho (2007), a produção de leite encontra-se dispersa por todo o território nacional e é marcada pela presença de diversidade: a) de tamanhos de propriedades; b) de tipos de produtores; c) de rebanhos; e d) de tecnologias. Uma das características da cadeia leiteira é a assimetria de poder entre os diferentes elos e atores, que gera, inicialmente, um problema de governança relacionado a quem deve estabelecer os padrões de desempenho desejados.

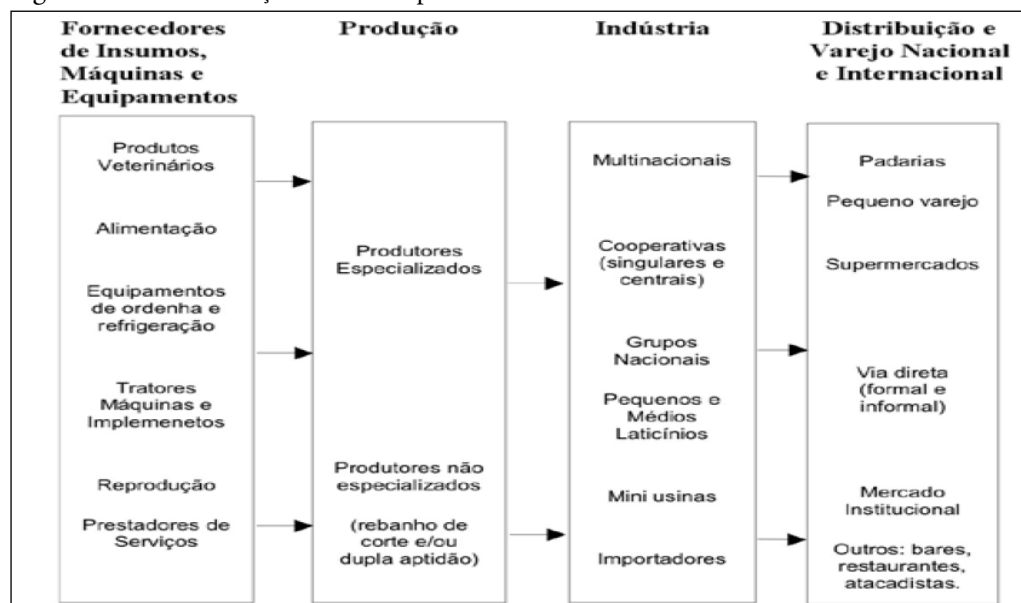
Ao mesmo tempo, quando os padrões são estabelecidos por um ator distante do mercado e que não possui visão adequada da evolução do mercado e do ambiente, corre-se o risco de comprometer a competitividade do setor no longo prazo. Para evitar situações desse tipo, seria conveniente que os indicadores de desempenho dos elos da cadeia contemplassem, no mínimo, as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (2004), que são: a) aprendizagem; b) operações internas; c) clientes; e d) financeiras, sendo este modelo, como dito anteriormente, um dos mais importantes na contemporaneidade.

Apesar das divergências, é fundamental que cada unidade produtiva, e a cadeia como um todo, consiga atingir desempenhos, especialmente nos quesitos operacional e financeiro, suficientes para sustentar suas posições competitivas. No entanto, as unidades produtivas

não devem alcançar desempenhos muito inferiores às propriedades consideradas de “classe mundial” e seu sucesso não pode ser refém da implementação de políticas públicas setoriais. Nesses dois casos, as unidades produtivas correriam o risco de comprometer sua atividade no longo prazo.

De acordo com Viana e Ferras (2007), a cadeia produtiva é formada por um conjunto de atores que estabelecem entre si relações de compra e venda de uma forma articulada e que permita que a cada nova etapa se tenha agregação de valor. De forma geral, pode-se caracterizar a cadeia produtiva do leite como sendo composta por quatro grandes segmentos: a) fornecedores (insumos e máquinas); b) produtores (especializados e não especializados); c) indústria; e d) distribuição para o mercado nacional e internacional. A representação pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 – Caracterização da cadeia produtiva do leite



Fonte: Viana e Ferras (2007).

4 DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO

O avanço tecnológico é inevitável em todos os setores econômicos, nos quais se alcança produtividade e redução de custos com implementação de novas ferramentas e tecnologias. A falta de proximidade da indústria ou dos sistemas cooperativos com o produtor dificulta a disseminação dessas novas tecnologias, principalmente devido à pouca escolaridade presente entre a população agrícola, de acordo com Findlay et al. (2003). Não somente em relação à tecnologia, isso se dá com a aplicação de ferramentas de gestão. Paralelamente, Waldron et al. (2009) consideram que as principais limitações para o desenvolvimento das cadeias de alto valor do setor agrícola são que elas possuem tamanho reduzido e que a perspectiva de crescimento desses mercados é limitada.

A lógica por trás da modernização agrícola é perceptível. Cadeias agroalimentares de baixo valor, que vastamente dominam diversos ramos da agricultura, geram margens e lucros baixos para os participantes da cadeia, que, muitas vezes, acabam produzindo alimentos sanitariamente inadequados por não conseguirem realizar os investimentos necessários (BROWN et al., 2002; WALDRON, 2009), criando-se, assim, um círculo vicioso de pode comprometer o setor.

Para romper esse processo, é necessário desenvolver controles adequados que possam não só sinalizar as limitações das cadeias de baixo valor, como também fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão ao longo da cadeia e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho. Uma evidência dessa necessidade pode ser encontrada no documento Agricultura Moderna do Comitê Central do Partido Comunista Chinês e do Conselho de Estado (2007). Esse documento estipula que equipamentos modernos, ciência e tecnologia, sistemas industriais e gestão e desenvolvimento de ideias devem ser usados para melhorar a qualidade, o retorno econômico e a competitividade da agricultura, afirmando a importância de indicadores de gestão com a finalidade de existir um direcionador para o desempenho da classe mundial das propriedades.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de campo, baseada em dados obtidos por meio da observação *in loco* e da análise de documentos. Os dados foram coletados em 45 propriedades, no Vale do Taquari – RS, a partir da realização de entrevistas em profundidade, com auxílio de um roteiro contendo os principais quesitos a serem perguntados. As propriedades foram escolhidas em conjunto com a Emater/RS e com as Secretarias Municipais de Agricultura.

Buscou-se amostra heterogênea, não probabilística, tendo como direcionador o conhecimento dos técnicos da Emater/RS e das Secretarias de Agricultura, com a finalidade de compreender o comportamento de diferentes modelos de propriedades rurais em seus tamanhos e capacidades produtivas. O roteiro utilizado para nortear a entrevista é composto por três partes: a) identificação do produtor buscando dados para definir o seu perfil; b) identificação do perfil das propriedades contemplando aspectos tecnológicos e produtivos; e c) identificação dos indicadores de gestão utilizados ou não nas propriedades, com a finalidade de identificar o uso de indicadores para auxílio nas decisões.

Para a realização das entrevistas, os produtores foram contatados por telefone, sendo, então, agendada visita às propriedades, mantendo-se o sigilo quanto à localização e nome dos proprietários entrevistados. Após a coleta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Eles foram apresentados na forma de frequência relativa, como média e desvio padrão, sendo utilizado o *software* Microsoft *Excel* para a realização dos cálculos.

6 RESULTADOS

Caracterizando as propriedades analisadas, pode-se dizer que são pequenas propriedades que possuem, em média, 16,5 hectares de extensão, adquiridas com recursos próprios (53%) e como resultado de herança e recursos próprios em 31% dos casos. Além

do leite, as atividades desenvolvidas com maior frequência são a produção de suínos (20%) e a agricultura, prevalentemente para produzir insumos para a alimentação dos animais, com 39%. No que tange à geração de renda, em 85% das propriedades, mais de 50% da renda é oriunda do leite e a sua complementação provém das atividades com aves (5%) e suínos (10%) ou, ainda, como resultado de recebimento de salário aposentadoria.

As propriedades possuem em média 26 (desvio padrão de 16) animais; já o número médio de vacas em lactação é de 20 (desvio padrão de 13) animais. Pode-se afirmar, a partir do cálculo do desvio padrão, que não há homogeneidade no tamanho das propriedades, mas todas podem ser consideradas pequenas.

No que diz respeito ao volume de leite produzido, também se constata variação relevante, obtendo-se, como média, 12.200 (desvio padrão de 9.923) litros/mês, com amplitude significativa, havendo produtores com média de 600 litros/mês até 54.000 litros/mês. Em 84,0% das propriedades há presença de computadores e em 76,0% delas há acesso à internet. Essa situação pode ser considerada como um ponto a ser destacado, pois o mercado tem demandado leite para além da oferta. Sendo assim, os produtores que alcançarem maiores volumes, com qualidade, poderão estabelecer-se, enquanto os demais correm o risco de deixar de existir.

Das 45 propriedades analisadas, somente seis (13,3%) contam com funcionários. A mão de obra é predominantemente familiar (86,7%, pois mesmo as que possuem empregados envolvem mão de obra familiar) e somente uma propriedade atua exclusivamente com empregados, tendo como atividade principal a criação de gado de corte.

As raças predominantes são a Holandesa (23,0%), Jersey (19,0%) e, em 54,0% das propriedades, há a presença das duas raças. Em 100,0% das propriedades é usada a técnica de inseminação artificial e em nove delas a inseminação é também realizada por touros. O uso da inseminação artificial tende a melhorar a qualidade da genética, que, associada a um bom manejo, permite incrementar a produção e a produtividade.

A ordenha é mecanizada em 98,0% das propriedades analisadas e 77,0% delas possuem resfriador com capacidade média de 1.000 litros, sendo encontrados resfriadores de 230 até 2.500 litros. A presença de resfriadores é uma condição indispensável para a manutenção da qualidade do leite produzido até o momento em que foi enviado à indústria. Observe-se a amplitude em termos de capacidade dos resfriadores, que está diretamente relacionada com o volume de produção, também muito amplo.

A alimentação dos animais se dá basicamente com silagem, feno, ração e pasto. O sistema de produção é predominantemente extensivo, a pasto (49,0%), ou, ainda, semiextensivo (44,0%), o que confirma um dos fatores apontados como uma das dificuldades relatadas anteriormente, sendo utilizados piquetes em 67,0% das propriedades.

Em relação a máquinas e equipamentos, os mais frequentes são o trator, a ensiladeira, o carretão, a ordenhadeira e o resfriador. As propriedades analisadas contam com silos para armazenamento de insumos, estábulos, galpão para as máquinas e esterqueiras, existindo em menor número de propriedades *boxes* para os bezerros. Um ponto observado durante as visitas *in loco* é que algumas construções encontram-se em mau estado de conservação, necessitando de manutenção.

Para a manutenção e ampliação das atividades na propriedade, 80,0% dos produtores entrevistados se valem de recursos próprios e financiamentos. A renda das famílias provém exclusivamente da atividade rural em 89,0% das propriedades e tão somente 7,0% dos produtores atuam em outras atividades remuneradas, como industriário e motorista, ou são aposentados.

Em 64,0% das propriedades não se faz a separação entre os gastos da propriedade e os da família, sendo esse um indicativo da falta de profissionalização na gestão do negócio, porém os produtores afirmam que resultados auferidos são aplicados em investimentos no leite (45,0%), seguido dos investimentos nas despesas familiares (41,0%). Reinvestir é condição para a manutenção do negócio.

Já os produtores entrevistados possuem idade média de 23 (desvio padrão de 15) anos e são solteiros (56,0%). Esses percentuais se explicam pelo fato de a maioria dos respondentes ser um dos filhos do produtor e não o proprietário. Os casados são 42,0% e possuem em média três (desvio padrão de 0,6) filhos. Os produtores estão na atividade rural em média há 17 (desvio padrão de 12) anos, sendo observada grande variação, tendo sido encontrados produtores atuando há 40 anos e produtores com tão somente dois anos de atuação na produção de leite. Um ponto que tem preocupado é a sucessão, em virtude do envelhecimento dos produtores, porém no grupo pesquisado esse item ainda não é motivo de atenção, tendo em vista a média de idade ser baixa.

A escolaridade predominante é o Ensino Médio completo (40,0%), seguido do Ensino Fundamental incompleto e do Ensino Médio incompleto, com 20,0% cada. Mais uma vez os percentuais são influenciados diretamente pelo fato de os respondentes serem os filhos dos produtores. Importante destacar que esse movimento de sucessão dos produtores por seus descendentes sendo estes mais escolarizados, tende a melhorar os processos de gestão no futuro, tendo em vista a maior qualificação.

Os entrevistados são associados a sindicatos (58,0%) e buscam aperfeiçoamento (91,0%) de maneira eventual (54,0%), principalmente no contato com o pessoal técnico (27,0%) das empresas e cooperativas com quem negociam sua produção e por meio de publicações técnicas, jornais e revistas (12,0% cada). A busca de aperfeiçoamento, mesmo que eventual, é algo a ser destacado, pois há convicção de que os desafios nos processos de produção e gestão só poderão ser superados por pessoas, e empresas, capacitadas para tal.

Quanto aos indicadores, os registros são realizados de forma manual em 51,0% das propriedades, mesmo que existam computadores (84,0%) e acesso à internet (76%). Já 29% dos produtores não realizam registros. Nesse ponto é importante destacar a dificuldade encontrada para coletar os dados, mesmo que os produtores tenham presente da importância de fazê-lo afirmam que não possuem tempo para dedicar-se a esta tarefa, pois as demais atividades lhes ocupam o dia todo.

Em 69,0% das propriedades mede-se a produtividade por animal. O índice de fecundidade é acompanhado por 69,0% dos produtores entrevistados. O volume de leite consumido pelos bezerros e pela família é controlado em 69,0% e 35,0% das propriedades, respectivamente. A taxa de descarte das vacas é controlada em 56,0% das propriedades.

No campo das finanças, 56,0% dos produtores calculam a margem bruta do negócio, porém a margem líquida somente é calculada por 49,0% e somente 42,0% afirmam calcular a rentabilidade do negócio. O acompanhamento, de forma separada, das receitas da comercialização do leite ou de outros produtos é realizado em 50,0% das propriedades analisadas. O fluxo de caixa é acompanhado por 56,0% dos produtores, enquanto o ponto de equilíbrio do negócio é calculado por somente 38,0%. Desempenho menor ainda é constatado quando o indicador é o cálculo do custo de oportunidade, em que 89,0% dos produtores entrevistados não realizam essa avaliação.

No grande grupo de finanças tem-se presente um quadro interessante, pois embora alguns indicadores sejam avaliados, ainda há necessidade de qualificar o uso dos dados, transformando-os em informação para subsidiar decisões.

Os estoques de insumo são acompanhados em 87,0% das propriedades analisadas. Isso se explica principalmente pelo fato de que os insumos, pelo menos no que diz respeito aos concentrados (ração) as cooperativas ou as empresas integradoras, tem realizado o fornecimento direto aos produtores e os acompanham diretamente, a partir de visitas periódicas, ofertando o produto. Assim o produtor tem de acompanhar os volumes de consumo com a finalidade de decidir o quanto comprar a cada visita dos técnicos das empresas.

Por outro lado, o acompanhamento dos custos com mão de obra não é realizado em 73,0% das propriedades analisadas. Acredita-se que a pouca importância atribuída a esse item é consequência da utilização prevalente de mão de obra familiar, sendo pequeno o número de funcionários e não sendo estabelecida uma dinâmica de remuneração dos integrantes do grupo familiar.

Já os gastos com medicamentos para os animais (67,0%), gastos com manutenção de equipamentos (62,0%), gastos com a manutenção das instalações (60,0%), gastos com energia (62,0%) e os gastos com veterinários (80,0%) estão na pauta das propriedades, assim como os investimentos em equipamentos (76,0%) e aquisição de animais (62,0%). Acredita-se que a atenção dispensada a esse grupo de indicadores deve-se aos volumes de recursos que envolvem e à sua eventualidade, requerendo por vezes a tomada de financiamento para a sua realização.

Em termos ambientais, as preocupações concentram-se em gerenciar a destinação dos dejetos (21,0%), manter a área de preservação permanente (17,0%) e gerenciar o uso de agrotóxicos e fertilizantes (17,0%), além de monitorar o uso da terra (17,0%). Nesse conjunto de indicadores constata-se uma possibilidade de avanço, pois questões ambientais têm crescido de importância.

As empresas tomando consciência dessa nova situação, devem movimentar-se para atender às exigências legais, à fiscalização, atentando para os custos envolvidos e precisam buscar acesso à tecnologia e à informação, assim como estar atentas aos requisitos apresentados pelo mercado consumidor, que passou a exigir produtos “ambientalmente corretos”. É preciso encontrar uma nova forma de produzir e consumir, pois só assim poder-se-á mitigar os efeitos nocivos sobre o meio ambiente. Para tanto, o engajamento das empresas na busca da gestão ambiental eficaz é fundamental.

7 CONCLUSÕES

Acredita-se que o objetivo proposto foi alcançado, sendo possível afirmar que, a partir das entrevistas realizadas, podem-se observar duas realidades: de um lado, propriedades que não efetuam qualquer tipo de acompanhamento de indicadores de gestão e, de outro, propriedades usando ferramentas sistematizadas de acompanhamento, em que os principais indicadores utilizados dizem respeito ao controle dos custos envolvidos na produção.

Será necessário o esforço conjunto dos diferentes atores para qualificar a gestão das propriedades produtoras de leite do Vale do Taquari, sendo esse um papel que pode ser desenvolvido pela universidade a partir da oferta de atividades, prevalentemente, de extensão que viabilizem a melhoria do desempenho dos gestores.

Outros aspectos podem ter contribuído para os resultados encontrados neste estudo, que são: a problemática da sucessão, tendo em vista que a presença, ou não, dos filhos dos produtores na gestão da propriedade influencia a forma de gerir ou, ainda, a tendência a acreditar que pequenas propriedades não necessitam de controles. Fica como possibilidade de pesquisa futura a realização ou estudo comparativo com propriedades de outras regiões do Brasil ou de outros países.

REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar**. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Agricultura%20Familiar.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BORTOLINI, G. **Gestão da Pequena Unidade Familiar Produtora de Leite: um modelo de gestão através da compreensão da unidade de produção**. 2010. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão do Agronegócio) - Especialização em Gestão do Agronegócio, Unisinos, São Leopoldo.

BOURNE, M; NEELY, A; MILLS, J; PLATTS, K. The success and failure of performance measurement initiatives – perceptions of participating managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, 2002. p. 1288-1310.

BOURNE, M; NEELY, A; MILLS, J; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal Business Performance Management**, v.5, n.1, 2003.

BRITO, A. S. de; NOBRE, F. V.; FONSECA, J. R. R. **Bovinocultura de Leite: informações técnicas e de gestão**. Natal: SEBRAE/RN, 2009.

BROWN, C. G.; LONGWORTH, J. W.; WALDRON, S. A. Food safety and development of the beef industry in China. **Food Policy**, 2002, vol.27(3), pp.269–284.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A Utilização de Indicadores Gerenciais de Desempenho Industrial no Âmbito de Agroindústrias. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 2, n. 2, p. 102-118, 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg>>. Acesso em: 01 jul. 2013.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria Administrativa a Produtores Rurais no Brasil**. 2001, 237 f. Tese (Doutorado em Ciências - Área de Concentração: Economia Aplicada), Escola superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.

CARVALHO, M. P. de. **Cenários para o Leite em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007.

CENTRAL COMMITTEE OF THE CHINESE COMMUNIS PARTY AND THE STATE COUNCIL. **Jiji Fazhan Xiandai Nongye, Zhashi Tuijin Shehui Zhuyi Xin Nongcun Jianshe Ruogan Yijian** (Vigorously Developing Modern Agriculture and Steadily Promoting the Construction of a New Socialist Countryside), Beijing, 2007.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEC, 2003.

DIAS, T; OLIVEIRA, T. **Assessoramento e indicadores técnicos e econômicos de propriedades leiteiras conveniadas ao projeto Educampo – Sebrae em Itutuituba – MG**. VIII Simpoi, FGV, 2005.

EYERKAUFER, M. L. **Contabilidade Gerencial na Gestão de Propriedades Rurais: um estudo das propriedades leiteiras no extremo oeste do Estado de Santa Catarina**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

FINDLAY, C., WATSON, A., ENJIANG, C., GANG, Z. **Rural Financial Markets in China**. Asia Pacific Press, Canberra. 2003.

FRANÇA, S. R. A. **Perfil dos Produtores, Características das Propriedades e Qualidade do Leite Bovino nos Municípios de Esmeralda e Sete Lagoas – MG**. 2006. 112 f. Tese (Doutorado em Ciência Animal) – Escola de Veterinária - Produção Animal, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GÓIS, M. J. S. **Mensuração de Desempenho nas Organizações: a gestão de indicadores na Biblioteca de Ciências Humanas da UFC**. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão) - Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão . Universidade Federal do Ceará , Fortaleza.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa da Pecuária Municipal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

MARINHO, S. V; SELIG, P. M. Análise Comparativa do Balance Scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, v.05, n.03, p.177-190, 2009.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, Iss 4, 1995. P.80-116.

NEELY, A; ADAMS, C. **The Performance Prism**. Centre for Business Performance, 2002. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/index.htm>. Acesso em: 31 out. 14.

NEVES, M. F.; CAMPOS, E. M. **Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2007.

NUDURUPATI, S. S; BITITCI, U. S; KUMAR, V; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v.60, 2011. p. 279-290

NUNES, A. V. S. **Indicadores de Desempenho para as Micro e Pequenas Empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempres de Caxias do Sul**. 2008,107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

POZZOBON, D. M.; LÖEBLER, M. L.; SILVEIRA, V. C. P. **O Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias**: proposição de uma metodologia de formulação e implementação. Santa Maria: UFSM, s.d. Pôster.

RABELLO, L. Planejamento e Gestão na Produção Pecuária. In: BARBOSA, Fabiano Alvim et al. **V Simpósio Nacional Sobre a Produção e Gerenciamento da Pecuária de Corte**. Belo Horizonte: UFMG, 2012.

SILUK, J. C. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007, 176 f. (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

SOBREIRA NETTO, F. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. In: **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2007.

SOBREIRA NETTO, F. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPM no PNAFE**: uma proposta de modelo. São Paulo: USP, 2006.

SOUZA, R. M. H. **A Influência do Ambiente Institucional e Organizacional no Desenvolvimento Rural de Propriedades Produtoras de Leite na Região Extremo-Oeste Catarinense**. 2011. 125 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios) - Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2011.

STEFFANELO, M.; MACEDO, M. Á. S. Eficiência Produtiva de Unidades Agropecuárias: uma aplicação de métodos não-paramétricos análise envoltória de dados (DEA). **Organizações Rurais & Agroindústrias**, Lavras, v.11, n.1, 2009.

TEZZA, R; BORNIA, A. C; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. São Carlos, **Gestão da Produção**, v.17, n.1, 2010; p.75-93.

VIANA, G.; FERRAS, P. R. A Cadeia Produtiva do Leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, v.5, n.1, jan./dez. 2007.

WALDRON, S. A. **Modernising Traditional Agriculture in China Through the Development of Higher Value Agrifood Chains: The Case of the Beef Industry**. PhD Thesis Awarded by the Faculty of Natural Resources, Agriculture and Veterinary Science, The University of Queensland. 2009.