CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

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

Aline Daiane Capinus

Lajeado, novembro de 2014

Aline Daiane Capinus

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

Monografia apresentada na disciplina Trabalho de Curso II, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.ª Me. Lizete Berrá

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento é em especial a minha família, ao meu noivo Tiezare Siebeneichler, aos meus pais Volmir e Juliana Capinus e as minhas irmãs, Alessandra e Aislin. Agradeço pela compreensão e paciência nos momentos em que não pude estar presente por estar me dedicando ao desenvolvimento deste trabalho. Também pelo auxílio de cada um deles para a concretização do estudo, que não mediram esforços para me ajudar.

Agradeço aos professores, especialmente a minha orientadora, professora Me. Lizete Berrá pelo auxílio, compreensão e paciência.

Ao professor Lucildo Ahlert pela sua preocupação e disponibilidade em me auxiliar.

Enfim, a todos que contribuíram de uma forma ou de outra no desenvolvimento do curso, meu muito obrigado.

RESUMO

A gestão torna-se relevante quando se busca manter rentável a atividade rural. Neste sentido, esta monografia tem como objetivo verificar como é realizada a gestão da propriedade rural da família Capinus. Mapeou-se os indicadores utilizados, descreveu-se as atividades, equipamentos e a mão de obra relacionada à produção leiteira, bem como se analisou os custos, despesas e respectivas receitas da atividade. Por meio dessas informações se sugeriu indicadores gerenciais a serem utilizados para a gestão eficaz da propriedade. Os produtores atuam especificamente com vacas leiteiras, estando sediados no interior do município de Cruzeiro do Sul. Para o desenvolvimento da fundamentação teórica se abordou bibliografias de autores das áreas de administração rural, indicadores, planejamento, tomada de decisão, informação e controle, gestão de custos, gestão da produção e gestão de resultados econômico-financeiros. O método de pesquisa utilizou a análise documental, a observação e a entrevista com o produtor rural. Com um estudo exploratório e tratamento dos dados de forma qualitativa, que possibilitou maior análise e compreensão das informações levantadas. Relacionando os resultados da pesquisa com o referencial teórico, se sugeriu alguns indicadores gerenciais, dentre eles margem bruta, margem líquida, rentabilidade, lucratividade, custo por litro e lucro líquido por litro. Para apresentar esses indicadores realizou-se o levantamento de dados referente a um período de doze meses, de outubro de 2013 a setembro de 2014.

Palavras-chave: Indicadores. Gestão Rural. Resultados Financeiros.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade dos custos operacionais e das despesas administrativas 43
Gráfico 2 – Quantidade de litros produzidos durante os meses.....46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de litros produzidos mensalmente 41
Tabela 2 – Itens do imobilizado da propriedade.....43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Delimitação do estudo 10
1.2 Definição do problema 10
1.3 Objetivos 11
1.3.1 Objetivo geral 11
1.3.2 Objetivos específicos 11
1.4 Justificativa 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 Administração rural 13
2.2 Indicadores 15
2.3 Planejamento 15
2.4 Tomada de decisão 18
2.5 Informação e controle 20
2.6 Gestão de custos 22
2.7 Gestão da produção 24
2.8 Gestão de resultados econômico-financeiro 26

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 30
3.1 Tipo de pesquisa 30
3.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem 30
3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos 31
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos 32
3.2 Unidade de análise 33
3.3 Sujeitos da pesquisa 33
3.4 Coleta de dados 33
3.5 Instrumento de coleta de dados 34
3.6 Tratamento dos dados 34
3.7 Limitações do método 35

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 36

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 38
5.1 Base de indicadores utilizada para a gestão da propriedade 38

5.1.1 Informações produtivas.....40
5.2 Receitas, custos e despesas relativas à atividade leiteira da propriedade.....41
5.3 Sugestão de indicadores não utilizados ainda.....45
5.3.1 Indicadores gerenciais.....46

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....52

REFERÊNCIAS.....55

APÊNDICES.....58
APÊNDICE A – Questionário.....59
APÊNDICE B – Indicadores.....60
APÊNDICE C – Fluxo de caixa.....61

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a agropecuária foi uma das primeiras atividades a ser explorada. Quando os imigrantes chegaram ao Brasil 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 neste 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, consequentemente, possibilita maior qualidade de vida à população que atua nesse ramo de atividade.

Verifica-se que a agricultura familiar vem ganhando destaque. Nesta 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 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.

A fim de desenvolver o setor produtivo, o governo disponibiliza facilidades na obtenção de crédito para o investimento na propriedade rural. Um dos programas que vem gerando bastante resultado para os agricultores familiares e consequentemente ampliando a segurança alimentar do país, é o Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). O Crédito Pronaf financia projetos individuais e coletivos, tendo uma das mais acessíveis taxas de juros dos financiamentos para a área rural. Conforme informações da Secretaria de Agricultura Familiar[1], a maior procura por este crédito tem sido em decorrência de algumas situações, como: comportamento dos preços dos produtos agrícolas, melhores atuações dos agentes financeiros que operam o crédito, aos movimentos sociais em torno da agricultura familiar e à adimplência dos produtores rurais. Com os recursos do Pronaf é possível a compra de equipamentos, insumos, construção e ampliação das instalações produtivas.

Maiores investimentos são necessários para que o agricultor possa acompanhar as exigências do mercado. O produtor rural acaba tendo que se utilizar de tecnologias e inovações para gerar maior produtividade, que, consequentemente, geram maiores lucros. Agregada às tecnologias, um controle sistemático disponibiliza maior informação, auxiliando na tomada de decisão quanto à concretização de um investimento ou não.

Dessa forma, o ambiente competitivo justifica e confirma a importância da utilização dos controles administrativos no ambiente do agronegócio. Mesmo a agricultura familiar é dependente das inovações e constantes adaptações que serão facilitadas se o ambiente organizacional estiver preparado para tal. Para que a organização esteja preparada, ela precisa conhecer seu ambiente 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.

Com base no exposto pode-se verificar que, assim como ocorre com todas as empresas, indiferentemente do seu segmento, a organização rural também sofre a intervenção do mercado competitivo. As empresas que compram a matéria-prima

[1] SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/noticias/item?item_id=16233267>. Acesso em: 24 mar. 2014.

primária exigem a obtenção de um produto de maior qualidade para que o seu produto final tenha capacidade de atingir as necessidades do seu consumidor. Portanto, quem no setor agropecuário não se adapta às condições do mercado, estará fadado ao fracasso.

1.1 Delimitação do estudo

A gestão de um empreendimento exige conhecimento do conjunto de áreas que o compõem. Um tem relação com o outro e em sua totalidade garantem o desenvolvimento correto das atividades, trazendo rentabilidade e consequentemente a permanência no ramo.

Não diferentemente é a gestão de um empreendimento rural, que necessita ser gerida. Para essa gestão é preciso ter dados que geram a informação e que possibilitam o controle adequado do agronegócio. Essa informação deve ser o mais precisa possível para gerar uma análise efetiva da empresa.

Nesse estudo se enfoca 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. Por meio dessas informações é possível sugerir indicadores gerenciais.

O presente estudo compreende o período de outubro de 2013 a setembro de 2014 para apuração das receitas, custos e despesas.

1.2 Definição do problema

Levando em consideração os fatos apresentados, verifica-se a necessidade de um acompanhamento constante dos indicadores da propriedade rural para que os problemas possam ser verificados rapidamente e resolvidos de forma assertiva. Para a concretização desse acompanhamento precisam ser realizados controles

gerenciais.

Dentro desse contexto surge o problema da pesquisa: quais os indicadores necessários à gestão eficaz de uma propriedade rural leiteira?

1.3 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específico.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar quais os indicadores necessários à gestão eficaz de uma propriedade rural leiteira.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar em que base de indicadores é realizada a gestão da propriedade atualmente.

- Efetuar o levantamento das receitas, custos e despesas relativas à atividade leiteira da propriedade.

- Sugerir a utilização de indicadores necessários a uma gestão eficaz de uma propriedade rural, que ainda não estejam sendo utilizados.

1.4 Justificativa

A crescente competitividade no mercado atual exige um maior preparo do empreendedor. Para estar preparado, o gestor rural precisa unir as informações do conjunto de áreas que compõem a sua propriedade para gerar indicadores. Estes indicadores devem ser capazes de proporcionar uma análise interna que, alinhada aos indicadores externos, permitirá o bom desempenho da propriedade. Manter o

negócio ativo e viável financeiramente exige mais do que simplesmente trabalho braçal, exige formas de acompanhamento e evolução dos resultados para uma tomada de decisão assertiva, dando sustento as bases da organização para que ela possa se desenvolver e crescer continuamente. Portanto, levando em consideração que esse setor também exige altos investimentos para a implementação e renovação de seus materiais de trabalho e para manter-se no mercado, justifica-se, mais uma vez, o motivo para um maior acompanhamento e conhecimento dos fatores internos e externos, assim como o gerenciamento destes.

Visando maneiras viáveis de controle dos processos, custos e resultados que possibilitem segurança para o proprietário e manutenção de seu empreendimento, se verificou as ferramentas atualmente utilizadas para a gestão da propriedade e, caso não atendam a essa viabilidade, serão analisados e sugeridos indicadores gerenciais que atendam as necessidades do empreendimento.

Para a acadêmica a pesquisa possibilitará maior conhecimento em sua área de formação, maior aprofundamento técnico por meio do contato com situações reais na área de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial bibliográfico dos assuntos administração rural, indicadores, planejamento, tomada de decisão, informação e controle, gestão de custos, gestão da produção e gestão dos resultados econômico-financeiros tendo o objetivo de oferecer 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 um 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.

Storner e Freeman (2010) colocam a administração como algo muito amplo, que tem sua definição alterada com o passar do tempo à medida que mudam os ambientes das organizações. Dentro deste amplo contexto da administração, encontram-se os desafios para os gestores, onde o maior deles trata-se da competição internacional. Para poder superar esses desafios é necessária a tomada de algumas medidas, como: possuir visão, preocupar-se com valores e ética, saber

respeitar a diversidade cultural e treinar-se continuamente.

Dentro desse contexto, não se pode esquecer de conceituar os componentes da agropecuária, que são a agricultura e a pecuária. Para Santos, Marion e Segatti (2009, p. 13), a agricultura é “a arte de cultivar a terra [...] decorrente da ação do homem [...]” enquanto que a pecuária é “a arte de criar e tratar o gado”.

O processo de globalização aumentou a oferta de produtos e consequentemente a disputa entre as organizações para adquirir mercado. Esse episódio não deixou de afetar o segmento agrícola que também sofreu impactos no que tange a disputa mercadológica que passou a ser em nível internacional e não somente regional e/ou nacional. Isso exigiu uma administração mais competente por parte dos produtores rurais, passando-se de uma atividade agrícola para o Agronegócio (ARAUJO, 2009).

Considerando as funções do administrador frente aos seus desafios, o gestor rural ainda possui outros agravantes em seu segmento que se tratam da dependência das condições climáticas, da sazonalidade produtiva, sujeição a doenças em suas lavouras e vida útil limitada dos produtos. Portanto, para atingir as metas planejadas, o gestor rural precisa se utilizar 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 deve-se conhecê-los suficientemente bem para ajustar-se a eles, buscando condições favoráveis. Acompanhar e analisar o comportamento destes é fundamental, estando relacionados nesses fatores os preços, o clima, a existência de mercado, políticas de crédito e financiamento, transporte e disponibilidade de mão de obra. Já os fatores internos, conforme os autores, são controláveis, devendo-se adaptá-los a 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 (2011), colocam que não é tarefa fácil saber o que medir e o que avaliar nas diferentes atividades de uma empresa. Segundo os 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 destas informações.

Segundo Panosso (2014), os indicadores de desempenho orientam os gestores em busca de melhores resultados, aumentando o valor da empresa. Segundo o autor, os indicadores tem o papel de expressar da melhor forma possível uma determinada situação sobre a qual se tem a intenção de avaliar, ou seja, espera-se dos indicadores a demonstração, sob forma de medida, daquilo que está acontecendo ou que está se projetando a acontecer. Dessa forma, os indicadores são uma ferramenta de gestão empresarial.

Panosso (2014) trata da importância de saber interpretar e usar os dados corretamente, que são utilizados para facilitar a gestão, buscando minimizar os efeitos das crescentes mudanças econômicas. Conforme o autor, 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 às 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 Peci e Sobral (2008), o planejamento é a mais importante das funções da administração (planejamento, organização, direção e controle), pois é o planejamento que dá origem as 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).

Nesse sentido, planejamento é definido por Peci e Sobral (2008, p. 132) como “a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades”. O planejamento não se refere apenas a decisões futuras, visto que as decisões são sempre tomadas no presente. Nesse sentido, 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, defini-se o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Basicamente existem dois tipos de planos: os planos estratégicos e os planos operacionais. Stoner e Freeman (2010) descrevem os estratégicos como os planos elaborados pela administração de topo e de nível médio buscando alcançar os objetivos da organização, enquanto que os operacionais trazem os planos estratégicos para o dia-a-dia da organização. Lacombe e Heilborn (2003) trazem a ideia de que o planejamento estratégico está intimamente vinculado a eficácia, enquanto que o planejamento operacional está mais relacionado a eficiência.

O processo de planejamento surgiu a fim de suprir uma necessidade das organizações de manterem-se atualizadas com o seu ambiente interno e externo buscando a sua localização dentro da trajetória traçada, havendo possibilidade de revê-lo caso esteja desvirtuado do caminho elaborado. É nesses aspectos que se encontra a importância do planejamento. Peci e Sobral (2008) colocam algumas vantagens e benefícios do planejamento, como: proporciona senso de direção, focaliza esforços, maximiza a eficiência, reduz o impacto do ambiente, define parâmetros de controle, atua como fonte de motivação e comprometimento, potencializa o autoconhecimento organizacional e fornece consistência.

Após verificar a importância e as funções do planejamento é possível passar para a etapa do processo de planejamento, que necessita da observação de alguns passos para a sua elaboração. Estes passos são descritos por Stoner e Freeman (2010) como:

- formulação dos objetivos: onde é necessário rever e ter claridade da missão da empresa para poder estabelecer os objetivos que descrevem essa missão de forma concreta;

- identificação das metas e estratégias atuais: após a formulação dos objetivos será possível definir metas e estratégias, muitas vezes muito similares com as missões e metas existentes;

- análise ambiental: a identificação dos aspectos do ambiente que auxiliarão no alcance das metas da organização;

- análise de recursos: verificar os pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens competitivas da organização;

- identificação de oportunidades estratégicas e ameaças: verificar as oportunidades e ameaças e de quais fatores estes decorrem;

- determinação do grau de mudança estratégica necessária: previsão dos resultados para a estratégia atual, e quanto mais tempo essa estratégia estiver sendo seguida e quanto mais estável o ambiente, mais fácil será realizar essa previsão;

- tomada de decisão estratégica: caso necessário, deve-se modificar a estratégia, para isso é necessário identificar, avaliar e selecionar estratégias alternativas mais bem adequadas às capacidades da organização;

- implementação da estratégia: incorporação da nova estratégia às atividades da organização, pois por melhor que seja a estratégia, ela precisa ser implementada com eficácia para que se gerem benefícios à organização;

- medida e controle do progresso: devem ser estabelecidas medidas para acompanhar o progresso da implementação, verificando se a implantação está

saindo como foi planejado e se está alcançando os resultados pretendidos.

O planejamento é essencial para a organização, mas deixa a desejar em alguns aspectos. É preciso ter cuidado para evitar um planejamento muito engessado, pois dificultará a adaptação deste ao ambiente de mudança. Para Peci e Sobral (2008), assim como as constantes modificações do ambiente demonstram a necessidade e importância do planejamento formal, este também muitas vezes demonstra a incapacidade de resposta em tal ambiente de contínuas alterações.

Outra crítica citada por autores, dentre eles Robbins e Decenzo (2004), é quanto à rigidez e inibição da flexibilidade organizacional. Segundo eles, os objetivos são definidos num dado momento, de acordo com a situação daquele ambiente de negócios e, portanto, os gerentes que seguirem a risca o rumo preestabelecido, sem adaptar-se e flexibilizar-se às modificações, poderá gerar riscos à organização. Além disso, Peci e Sobral (2008) fazem constar ainda que o planejamento formal pode inibir a criatividade, a inovação e a ousadia, sendo que o grau de formalidade do processo estabelece limites de ação dificultando a criatividade e ousadia da administração.

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 consequentemente impactam nos resultados econômicos da empresa. Peci e Sobral (2008) destacam que a qualidade das decisões tomadas são responsáveis pelo desempenho da empresa e que mesmo que com sua 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), essa 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.

Para que seja possível a tomada de decisão, primeiramente é necessário

verificar as alternativas existentes. Porém, ao redor disso existem algumas posições a serem observadas, que são, conforme Daft (2007), de certeza, risco, incerteza ou ambiguidade. Stoner e Freeman (2010) trazem sua conceituação de certeza em relação à tomada de decisão como a obtenção de informações precisas, mensuráveis e confiáveis em relação a cada opção considerada para a resolução do problema. Já risco, segundo os autores, existe quando não há certeza sobre o resultado de certa ação, alternativa que será tomada, mas há como prever a probabilidade do que irá ocorrer. A incerteza, ainda conforme descrição dos autores, é quando pouco se sabe sobre as opções e resultados que estas devem proporcionar. E, por final, Daft (2007) conceitua ambiguidade como a mais difícil das situações de decisão, onde metas e problemas não constam claros, alternativas são complicadas de serem definidas e as informações não estão disponíveis.

Buscando facilitar um pouco mais a visão do administrador para a busca da melhor alternativa a ser seguida, as decisões são classificadas em duas categorias: programadas e não programadas (DAFT, 2007). Segundo o autor, decisões programadas abrangem situações de notável frequência que possibilitam o desenvolvimento de regras para futuras decisões, portanto decisões programadas surgem como resposta a problemas recorrentes. Decisões não programadas, segundo o autor, são realizadas em resposta a situações singulares, envolvendo muitas vezes o planejamento estratégico, em função da maior incerteza existente e por se tratar de decisões mais complexas.

O processo decisório é composto por seis etapas. Sobral e Peci (2008) descrevem cada etapa:

- identificação da situação: o processo de tomada de decisão é iniciado com a identificação da oportunidade ou problema, identificado por meio da disparidade entre o estado atual da organização e o estado almejado. Mas, essa identificação não é tão simples, exige qualidade e competência por parte dos administradores, visto que a tomada de decisão depende, num primeiro momento, da adequada identificação do problema ou oportunidade;

- análise e diagnóstico da situação: identificar objetivos a serem alcançados por meio da decisão e verificar a origem da situação. Os objetivos permitem a

criação de alternativas para a resolução de problemas ou para o aproveitamento das oportunidades. Buscar conhecer as causas do problema para o devido enquadramento da situação, buscando uma decisão eficaz;

- desenvolvimento de alternativas: verificar opções que respondam as necessidades da situação, devendo apresentar algumas características como abrangência (alternativas diferenciadas), genuinidade (alternativa verdadeira, forte), exequibilidade (possível de implementar) e numerosas (mas não excessivas a ponto de dificultar a escolha);

- avaliação de alternativas: comparar e avaliar alternativas permitindo a seleção da melhor opção. Essa avaliação inicia por meio da identificação dos impactos de cada alternativa. Nesse sentido, verificam-se os impactos financeiros, em relação aos benefícios, aos ativos intangíveis, ao tempo, aos recursos e ao risco;

- seleção e implementação da melhor alternativa: escolha da alternativa que melhor se adapta aos valores e objetivos da organização e que solucione o problema existente ou possibilite o aproveitamento da oportunidade da melhor forma possível;

- monitoração e feedback: monitorar, por meio da coleta de informações, e avaliar a eficácia da decisão.

2.5 Informação e controle

Para um controle eficaz é imprescindível à 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 estas

serão obtidas e como estas devem ser respondidas. Para obter essas informações existe o sistema de informação gerencial, que, conforme descrevem Stoner e Freeman (2010), fornece informações sobre o passado, o presente e o futuro, possibilitando uma visão ampla de fatores internos e externos relevantes para o processo de controle e tomada de decisão. Estes ainda descrevem que o sistema de informação sempre existiu dentro das organizações, mesmo que de forma informal ou nem mesmo reconhecido como tal.

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 que abriu horizontes a um campo de estudo. Segundo relato dos autores, os computadores inicialmente foram utilizados apenas para algumas funções, principalmente para o processamento de dados, e estes ficavam localizados em departamentos de processamento eletrônico de dados (PED). Com o aprimoramento das funções do equipamento foi possível agregar outras tarefas de processamento e gerência de informações.

O sistema de informação gerencial deve levar em conta as necessidades de informação nos diferentes níveis administrativos. Nesse sentido, Stoner e Freeman (2010) descrevem essas necessidades conforme cada nível: operacional - informações precisas e detalhadas, atualizadas diariamente ou semanalmente; gerência média - informações internas e externas de dados agregados (resumidos) sobre assuntos que podem vir a afetar as unidades da organização; administração de topo - informações voltadas ao planejamento estratégico e controle da administração. Neste nível as fontes externas possuem importância vital para a organização.

O controle gerencial pode ser executado antes, durante ou após a atividade. Para isso Sobral e Peci (2008) vêm a descrever os tipos de controle existentes, que são basicamente: controle preventivo, controle simultâneo e controle posterior. O controle preventivo é a busca antecipada dos problemas que podem ocorrer, ou seja, busca identificar antecipadamente os desvios dos padrões projetados. O controle simultâneo trata-se do acompanhamento contínuo das atividades, portanto,

permite a correção no momento em que o problema está ocorrendo. E, por final, o controle posterior que avalia o desempenho de uma atividade após a sua realização, buscando identificar as causas dos desvios.

2.6 Gestão de custos

A abertura das fronteiras econômicas e financeiras trouxe consigo maior competitividade e com isso maior dificuldade de manter e conquistar clientes. Buscando uma gestão com excelência, as empresas sentiram a necessidade de reduzir seus custos de produção de bens e serviços (OLIVEIRA; PEREZ JR., 2012). Para isso, a empresa precisa conhecer os fatores que influem nesses custos que, conforme colocam Megliorini e Beulke (2012), estão 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 os autores, estes custos refletem uma série de variáveis, internas e externas, onde as internas constituem o modo de operação, comportamentos e atitudes, por exemplo, enquanto que, como externas, cita o nível de demanda e os preços dos insumos.

Wernke (2008) conceitua custos como os gastos realizados no processo de fabricação. Para Santos, Marion e Segatti (2009, p. 24), dentro da administração agropecuária, o “sistema de custos é um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais”.

Os custos, ainda segundo Wernke (2008), podem ser classificados de três formas: quanto à tomada de decisão, quanto à identificação e quanto ao volume produzido. Quanto à tomada de decisão dividem-se em relevantes e não relevantes, mais especificamente, os primeiros tratam-se dos custos que se alteram conforme a decisão tomada enquanto que os segundos independem da decisão tomada. O segundo, quanto à identificação, trata-se de diretos e indiretos, onde os diretos são os que podem ser identificados como parte do produto e os indiretos não podem ser alocados de forma objetiva a um produto, sendo que para isso utilizam-se critérios de rateio. E o último, quanto ao volume de produção, classificam-se em variáveis, fixos, semivariáveis e semifixos. Os variáveis são os custos relacionados à

quantidade produzida ou vendida. Os fixos se mantêm constantes indiferente da quantidade de produção. Semivariáveis variam conforme produção ou venda, mas não nas mesmas proporções. E os semifixos se mantêm constantes durante alguns períodos.

Outros autores também trazem sua conceituação de custos, como Viceconti e Neves (2003, p. 17), que colocam como custos diretos “aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de seu consumo nesta fabricação”. Já os indiretos, segundo os autores, necessitam de cálculos ou rateios para serem apropriados aos produtos. Já os custos fixos e variáveis, segundo Megliorini e Beulke (2012), tratam-se da classificação quanto ao comportamento em diferentes volumes de produção, onde o custo é variável quando ele reage às alterações da quantidade produzida, do contrário, ele será considerado custo fixo.

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 venda do produto, fugindo ao processo normal dado em outros tipos de negócio, exigindo assim técnicas especiais para o gerenciamento desses custos e dos resultados do negócio (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009). Nesse sentido, Bornia (2009) ainda classifica os custos quanto ao auxílio à tomada de decisões, colocando-os como custos relevantes, que se alteram conforme a decisão tomada, ou custos não relevantes, que independem da decisão. Portanto, é preciso dar atenção aos custos relevantes, os outros podem ser desconsiderados. Porém, o autor coloca ainda que essa classificação dos custos é realizada para uma determinada decisão, valendo somente para esta, ou seja, numa determinada situação o custo pode ser considerado relevante enquanto que em outra situação este pode ser não relevante.

Na gestão rural é comum verificar-se 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 os 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 os autores, o custo de oportunidade do capital investido também deve ser verificado, pois este dinheiro tem valor próprio, capaz de gerar rendimentos se aplicado no mercado financeiro ou mesmo em outras atividades produtivas.

2.7 Gestão da produção

A utilização de novos e mais desenvolvidos equipamentos permitiram a aceleração do processo produtivo, que por consequência aumentou a quantidade produzida. Esse desenvolvimento só foi possível, segundo Rocha (2008), devido ao interesse das organizações em aprimorar seus processos produtivos, utilizando para isso a mecanização e automação. Para que se possa ter uma visão mais clara primeiramente é necessário verificar do que trata a administração da produção. Para isso temos a conceituação dada por alguns autores como, por exemplo, Rocha (2008) que define a administração da produção como a forma de lidar com os meios de produção a fim de obter a funcionalidade adequada, com qualidade assegurada, ou seja, utilizar de forma eficaz as ferramentas de produção e as funções gerenciais para obter alto nível de desempenho dos produtos/serviços.

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 consequentemente a disponibilização de bens e serviços. Além disso, os autores citam a função produção como uma das três funções centrais de qualquer empresa, onde se destacam então a função marketing, a função desenvolvimento de produto/serviço e a função produção. Esta última, ainda segundo os autores, é apoiada por outras funções que se tratam da função contábil financeira e da função recursos humanos.

Complementando as ideias dos autores sobre a importância da administração da produção, Sobral e Peci (2008), embasados no fato de que esta contribui no alcance dos objetivos da organização e permite consolidar vantagens competitivas, descrevem alguns motivos da sua importância. A primeira delas coloca o gerenciamento da produção como necessária a qualquer atividade, indiferente do tamanho da empresa. A segunda descreve que a administração da produção possui

papel central no desenvolvimento de todas as atividades, pois se inter-relacionando com as diversas áreas funcionais estas afetam suas decisões assim como as decisões de outras áreas. A terceira coloca que este possui papel estratégico no desempenho competitivo, pois as melhorias produtivas, eficiência e qualidade permitem atender as necessidades e expectativas do mercado. E a última trata da influência positiva na competitividade do país, pois maior produtividade e eficiência geram taxas de crescimento positivas e sem custos.

A determinação da capacidade efetiva da operação produtiva é o que define planejamento e controle da capacidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Sua função é atender à demanda. Conforme os autores, as decisões tomadas pelos responsáveis pela produção afeta diversos aspectos de desempenho da organização, entre eles custos, pois uma capacidade excedente à demanda gera subutilização de capacidade e, consequentemente, alto custo unitário. Outro aspecto são as receitas, que ao contrário do item anterior, decorre de níveis de capacidade iguais ou superiores à demanda. Um terceiro aspecto é o capital de giro que pode ser afetado quando houver produção de estoque de bens acabados, como antecipação à demanda. Outro é a qualidade que é afetada quando há contratação temporária, por exemplo, pois a falta de experiência aumenta a probabilidade de ocorrência de erros. A velocidade, outro aspecto, pode ser melhorado através do aumento de estoques ou pela provisão deliberada de capacidade excedente. A confiabilidade de fornecimento é afetada pelo nível de proximidade entre demanda e capacidade. E o último aspecto, flexibilidade, que é melhorado pela capacidade excedente.

Estoque é o conjunto de matérias-primas e produtos que a organização possui armazenada para atender às necessidades das operações (SOBRAL; PECI, 2008). Por se tratar muitas vezes de um investimento significativo, os estoques necessitam de uma boa administração para evitar o desperdício. Nesse sentido, Stoner e Freeman (2010) trazem à tona a ideia de que um estoque grande demais pode significar muito dinheiro parado, assim como a falta de estoque pode interromper o processo produtivo, causando desperdício de tempo e mão de obra. Para solucionar ou ao menos amenizar esse tipo de problema foram desenvolvidos programas a fim de auxiliar o gerente de operações na administração de estoques.

Dentro desse contexto temos que o estoque existe em função da diferença de ritmo entre fornecimento e demanda (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Segundo os autores existem diferentes tipos de estoque, oriundos das diferentes razões do desequilíbrio entre o fornecimento e a demanda, que são divididos em: estoque de segurança, estoque de ciclo, estoque de desacoplamento, estoque de antecipação e estoque no canal. Detalhando um pouco cada um deles, os autores colocam como o estoque de segurança aquele criado para compensar as diferenças entre fornecimento e demanda. O estoque de ciclo é dado em função dos estágios das operações, quando não é possível o fornecimento simultâneo de todos os itens que são produzidos. O estoque de desacoplamento trata-se do estoque entre um estágio e outro de processamento a fim oportunizar a programação e velocidades de processamento independentes entre os estágios do processo. O quarto deles, o estoque de antecipação é utilizado em função da demanda sazonal, os seja, quando as flutuações de demanda são significativas, mas a ponto de serem previsíveis, assim como pode se utilizado para variações de fornecimento significativas. E por último o estoque de canal, utilizado quando não há como transportar instantaneamente o material do ponto de fornecimento até o ponto de demanda, portanto, durante o período em que o estoque é alocado até o momento da entrega ele é um estoque no canal de distribuição.

2.8 Gestão de resultados econômico-financeiro

Os gestores se utilizam de relatórios financeiros para fazer análises e sobre estas tomar decisões importantes para a organização. A análise de balanços é um dos instrumentos da avaliação de desempenho utilizada. Conforme Iudícibus (2010), para essas análises, principalmente para avaliações de tendência, os balanços podem ser resumidos e, identificando-se algum problema, realiza-se uma análise mais aprofundada sobre o item em questão. Conforme Megliorini e Vallim (2009), para a obtenção dos principais indicadores econômico e financeiros é preciso conhecer o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

Ainda segundo Megliorini e Vallim (2009), o balanço patrimonial demonstra a situação patrimonial e financeira em determinada data. Conforme descrição dos autores, ao lado direito do balanço encontra-se o passivo, formado pelas obrigações a pagar e pelo patrimônio líquido, enquanto que ao lado esquerdo encontra-se o

ativo que representa as aplicações dos recursos em bens e direitos a receber. 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).

As principais técnicas para a análise de balanços é a análise vertical e a horizontal (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Segundo Hoji (2004), a análise vertical permite a avaliação da estrutura do ativo e passivo, assim como a participação de cada item da Demonstração na formação do lucro ou prejuízo. Mais especificamente, “a análise vertical consiste em uma comparação da representatividade, em percentual, de cada conta com o grupo de contas a que pertence” (MEGLIORINI; VALLIM, 2009, p. 48). A análise horizontal, segundo Hoji (2004), procura evidenciar a evolução dos itens por períodos, ou seja, utiliza-se um período como referência comparando-o com os demais, sendo possível verificar o crescimento de cada item ao longo destes períodos analisados.

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 à solvência da posição financeira da empresa. Conforme o autor, as medidas de liquidez são divididas em dois índices: de liquidez corrente e de liquidez seca. A primeira, segundo o autor, mede a capacidade de pagar as obrigações de curto prazo (divide-se o ativo circulante pelo passivo circulante), enquanto o índice de liquidez seca apenas exclui do cálculo o estoque que é o menos líquido dos ativos circulantes.

Após tem-se o índice de atividade, que pela descrição de Gitman (2010) mede a velocidade com que as contas se convertem em entradas e saídas. O autor coloca que essa análise é importante, pois avalia a atividade de contas específicas do circulante sendo que as medidas de liquidez geral costumam não ser as mais adequadas. Ainda conforme Gitman (2010), o índice de atividade é dividido em quatro itens, que são: giro do estoque (mede a atividade ou liquidez do estoque), prazo médio de recebimento (demonstra a idade média das contas a receber), prazo

médio de pagamento (idade média das contas a pagar) e giro do ativo total (indica a eficiência na utilização dos ativos para gerar vendas).

Tem-se ainda o índice de endividamento, que demonstra o volume de capital de terceiros utilizado para gerar lucros (GITMAN, 2010). Segundo o autor este é dividido em três tipos de análise: o índice de endividamento geral (proporção do ativo total financiado por credores), o índice de cobertura de juros (capacidade de honrar os pagamentos contratados de juros) e o índice de cobertura de obrigações fixas (capacidade de fazer frente a todos os compromissos fixos). E por final, o índice de rentabilidade, que conforme Gitman (2010) permite analisar os lucros em relação a um nível de vendas, a um nível de ativos ou o investimento dos proprietários. Esse lucro possui a capacidade de atrair capital externo, por isso da importância da sua expansão.

Para demonstrar a origem e destino dos recursos num determinado período, utiliza-se o fluxo de caixa. Segundo Megliorini e Vallim (2009), este 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) mostram a necessidade de capital de giro da organização, enquanto que 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, e 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 o autor, traz a porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução do custo dos bens vendidos pela empresa. Ainda segundo Gitman (2010), quanto maior essa margem, melhor, pois menor será o custo das mercadorias vendidas.

Outro indicador de rentabilidade é a margem de lucro líquido. Esta mede a

porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução de todos os custos e despesas (GITMAN, 2010). Iudícibus (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

O presente capítulo apresenta o tipo de método que foi utilizado para o desenvolvimento deste estudo. O capítulo busca descrever os procedimentos técnicos e sujeitos, assim como as etapas do plano de coleta de dados, tratamento dos dados e, por fim, as limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

Neste item é apresentado o tipo de pesquisa utilizado neste estudo quanto à natureza da abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem

A pesquisa foi abordada qualitativamente. 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) através da análise é possível mostrar as relações existentes entre o objeto de estudo e outras variáveis e a interpretação busca dar significado às respostas.

Robson (1993, p. 370 apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 238) coloca que é um desafio a análise de dados qualitativos, pois “não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise correspondendo àqueles observados com dados

quantitativos”.

Neste estudo a pesquisa foi abordada qualitativamente, pois, além da pesquisa se concentrar em apenas uma propriedade rural, esta permitiu descrever com maiores detalhes a situação do empreendimento, possibilitando uma melhor análise.

No procedimento qualitativo, a investigação sofre a influência do pesquisador, na medida em que esta é fundamentalmente interpretativa, já que o pesquisador faz a descrição do fenômeno, analisa os dados para, finalmente, obter as conclusões sobre seu significado, refletindo a sensibilidade de sua biografia pessoal no estudo.

Desse modo, a pesquisa qualitativa não busca a generalização da análise dos dados coletados, mas sim, a compreensão de um fenômeno em seu sentido mais intenso.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

A pesquisa exploratória visa prover maior 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 (MATTAR, 2005). Conforme o autor, a pesquisa exploratória também é útil num segundo estágio, quando já se tem maior conhecimento do assunto, pois permite elencar diversas alternativas explicativas, possibilitando assim ao pesquisador o conhecimento dessas alternativas, podendo este verificar qual delas melhor cabe ao problema de pesquisa.

Collis e Hussey (2005) colocam que a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas, mas que através desta é capaz de se obter a indicação de qual pesquisa deve ser realizada futuramente, caso haja alguma. Desta forma, esta pesquisa pode ser considerada exploratória, pois se buscou maiores informações sobre o problema a fim de possibilitar a elaboração de alternativas, que não são conclusivas.

Conforme Vergara (2005, p. 47) “a investigação exploratória (…), é realizada

em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

De um modo geral, a pesquisa exploratória envolve revisão de literatura, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, etc. Seu planejamento é flexível e não-estruturado, a amostra selecionada é simples e não-representativa e os resultados não são considerados como definitivos.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada 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. Portanto, não há comunicação com o(s) pesquisado(s). Segundo Malhotra (2006), na observação as informações podem ser registradas conforme a ocorrência dos fatos.

A observação foi utilizada na propriedade de estudo para verificar o desenvolvimento das atividades, assim como esta foi utilizada para agregar informações por meio de visita a uma propriedade em Estrela/RS. Visita esta indicada e acompanhada pelo professor Lucildo Ahlert, que já realizou estudos nessa área. Nesta visita foi possível observar a análise e discussão relativa aos indicadores da propriedade.

A entrevista consiste no encontro entre no mínimo duas pessoas onde uma delas busca obter informações da outra sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010). O pesquisador precisa ter conhecimento claro da informação de que necessita.

Na entrevista semi-estruturada há questões abertas que possibilitam entender e captar a perspectiva de quem é entrevistado (ROESCH, 2013). Ainda segundo a autora, este tipo de entrevista impossibilita uma predeterminação da perspectiva do entrevistador, diferentemente do método quantitativo.

Assim, a entrevista semi-estruturada, utilizada neste estudo, permite ao entrevistador aplicar as questões elaboradas, mas sem se ater somente a elas, permitindo uma exploração mais ampla, onde há a possibilidade de desenvolver maiores questionamentos, aquém dos elaborados.

3.2 Unidade de análise

O objeto deste estudo foi uma pequena propriedade rural, de agricultura familiar, localizada no município de Cruzeiro do Sul.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa, com base em Vergara (2005, p. 53): “(...) são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes estão relacionados com pessoas”.

O sujeito do estudo foi o produtor rural, dono do estabelecimento em questão.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados é uma tarefa cansativa e que costuma levar mais tempo do que se acredita, exigindo esforço e cuidado para o seu registro (MARCONI; LAKATOS, 2010). Ainda segundo os autores, essa etapa inicia com a aplicação das ferramentas elaboradas e técnicas escolhidas para a coleta de dados prevista.

Conforme Mattar (2005), os dados em pesquisas são classificados em dois grupos que são os dados primários e os dados secundários. Ainda segundo o autor, primários são aqueles que ainda não foram coletados, enquanto os secundários já

foram coletados, tabulados, ordenados e possivelmente até mesmo analisados.

Para este estudo a coleta de dados foi realizada por meio da observação durante as visitas, pela coleta de informações em documentos, bem como pelo uso de entrevista, por meio de questionário semi-estruturado.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Mattar (1996, p. 98) descreve que “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevista, sendo o instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) composto por 20 questões abertas, previamente definidas, que servem de orientação no momento da entrevista com os sujeitos da pesquisa.

3.6 Tratamento dos dados

Obtidos os dados, o próximo passo é analisar e interpretar os mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Conforme Roesch (2013), na pesquisa qualitativa há necessidade de primeiramente organizar os dados, em função da grande quantidade de notas e descrições, para após interpretá-los.

Conforme Collis e Hussey (2005), a análise de dados qualitativos pode ser dividida em duas categorias: métodos quantitativos e não-quantitativos. Segundo os autores, se utilizado um paradigma positivista provavelmente será utilizado métodos formais e quantitativos. Porém, se adotado um paradigma fenomenológico há maior possibilidade de se adotar um método não-quantitativo.

Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, na organização dos dados não foram usadas técnicas estatísticas. A entrevista foi gravada para que fosse possível retomar as respostas do produtor durante a análise, de forma a manter a fidedignidade.

Para Gil (2007), a análise qualitativa é menos formal, pois depende dos muitos fatores que nortearão a investigação. Nesse sentido, pode-se definir este processo como uma sequência de etapas, que envolve a redação dos dados, a categorização desses dados, a interpretação e a confecção do relatório final.

Essa forma de organização é conhecida como análise de conteúdo, que, segundo Malhotra (2006), é um método apropriado para fazer a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto de uma comunicação.

Foram registrados e organizados os depoimentos do produtor rural entrevistado assim como os dados coletados por ocasião das observações durante as visitas. Da mesma forma, as informações obtidas por meio dos registros do produtor foram agregadas aos demais dados, fazendo-se sobre estes a análise necessária. Nesta análise, em decorrência da entrevista realizada, foi possível agregar emoções, pensamentos, experiências do produtor rural, enriquecendo o diagnóstico.

3.7 Limitações do método

É chamada de limitação os potenciais pontos fracos de uma pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Conforme os autores, essas limitações não devem ser ignoradas, sendo que possuem dois propósitos úteis que são: identificar dificuldades potenciais e assinalar num momento inicial alguns temas que serão tratados durante o andamento da pesquisa e na sua redação.

Neste estudo, por ser utilizada a pesquisa qualitativa, não há como realizar um levantamento de dados estatísticos, ou seja, não há uma comparação com demais propriedades. Este fator limitou o estudo em questão, pois trouxe apenas descrições obtidas pela observação e pelo relato do produtor.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A seguir são descritas as informações da empresa onde foi realizada a pesquisa deste estudo.

A propriedade rural da família Capinus, localizada em Cruzeiro do Sul, mais especificamente na localidade de Picada Aurora, no interior do município, surgiu em 1950, quando o agricultor Benno Capinus adquiriu a propriedade. Seu cultivo inicial era baseado em milho, soja e outros produtos para a subsistência da família. Da produção de grãos parte era utilizada para a produção de suínos, gado leiteiro e de corte e outra era vendida.

Com muito menos intensidade naquela época, o gado leiteiro não era o foco da produção. Houve um maior investimento nessa área a partir dos anos 90, quando gradualmente a família foi se dedicando mais a essa atividade enquanto que outras foram sendo menos visadas em função do seu baixo rendimento e por concentrar maior demanda de mão de obra. Quem permanece atualmente com a atividade é o filho do Sr. Benno Capinus, José Volmir Capinus, juntamente com sua esposa, Juliana Inês Stöhr Capinus.

Atualmente a produção de leite é a maior fonte de renda da família, que detém hoje 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. Possuem três áreas de terras que são utilizadas para a produção de milho e pastagens. Essas áreas totalizam juntas 17,2 hectares. Dessas, a maior área é onde se encontra a estrutura produtiva e a residência da família, com 9,5 hectares. Fora a área ocupada pelas

construções e por uma pequena mata, que detêm juntas cerca de 5% (cinco por cento) da propriedade, o restante é ocupado para área produtiva.

Outra área encontra-se a mais ou menos 500 metros da sede, com área total de 2,7 hectares, utilizada para o cultivo do milho para silagem. Da mesma forma, a terceira área, localizada no município de Santa Clara do Sul, com 4,8 hectares, também é utilizada para a produção do milho. Essa área possui cerca de 2/5 de área produtiva.

Em 2009 a família investiu na construção de uma sala de ordenha equipada com três máquinas. Este maquinário foi dobrado em 2012 para agilizar o processo de ordenha. Além disso, em 2011, foi construída uma nova estrutura de estábulo para os animais, que tem capacidade de trato de 60 animais. Essa estrutura foi criada para absorver a maior quantidade de animais que estavam sendo adquiridos, e também em função da falta de estrutura e dificuldades no trato destes no antigo estábulo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na propriedade a fim de responder aos objetivos.

5.1 Base de indicadores utilizada para a gestão da propriedade

De forma informal os proprietários registram em papel, manualmente, algumas de suas despesas relacionadas à produção leiteira. Os custos rações balanceadas, suplementos (antimastite), adubos, sementes, herbicidas. 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.

Em função dos períodos de plantio do milho, destinado a produção de silagem, que se concentram basicamente entre o período de agosto a setembro e de dezembro a janeiro, o produtor acaba tendo elevados custos nestes meses. Como forma de reduzir estes custos, os proprietários acabam adquirindo o material necessário para esse plantio já meses antes a fim de conseguir um melhor preço de compra desses insumos (semente e adubos), que encarecem nos meses de plantio.

O registro informal citado anteriormente abrange esse controle financeiro que visa garantir dinheiro em caixa para essa compra à vista. Vale complementar que, juntamente com os registros de valores dos insumos adquiridos para a produção leiteira, constam também despesas pessoais para o sustento da família que não

foram analisados neste estudo.

Os documentos (contratos, notas fiscais) e registros manuais de despesas são guardados em pastas. Porém, com o passar do tempo os registros manuais são descartados, mais ou menos quatro anos após a realização das anotações.

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 junto à sala de ordenha. Esse registro serve para que o coletor do leite possa verificar de forma mais rápida a quantidade de leite ao realizar a conferência, assim como é uma segurança ao produtor, pois garante o registro adequado da quantidade produzida. Lembrando que essa quantidade impacta diretamente no valor a receber, pois o produtor recebe por litro vendido. 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, onde 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 da capacidade das pastagens existentes. Este 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. Deste ainda é considerado o quanto será necessário para as despesas da família, sendo então o valor restante depositado em poupança para fins de investimento futuro, para a compra de insumos e para reservas necessárias para o pagamento de financiamentos do PRONAF. Os proprietários sempre se resguardam, deixando o capital necessário para o pagamento dos financiamentos já antes do seu vencimento para que, caso haja alguma dificuldade próxima ao pagamento, este não influenciará na quitação dos valores.

Por meio da coleta de dados, dada pela entrevista com o produtor rural, foi possível verificar que existe um controle em termos financeiros. Este possibilita ao produtor o acompanhamento e o gerenciamento financeiro da compra e pagamento dos insumos e equipamentos. Porém, não existe atualmente uma gestão de custos

por litro vendido, por exemplo. Da mesma forma, não existe um acompanhamento do histórico de evolução de forma assídua, e sim apenas pontualmente.

5.1.1 Informações produtivas

Para se manter 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, mais especificamente das empresas de laticínios, se depararam com a seguinte questão: produzir em maior escala ou parar com a atividade. Assim, decidiram apostar no leite e foram aumentando o rebanho gradativamente enquanto deixavam de produzir outros produtos agrícolas. Isso em função da pouca disponibilidade de mão de obra, composta apenas pelo casal.

Por meio do 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 produzida.

Os insumos comprados para a alimentação do gado leiteiro são rações balanceadas, sal mineral e suplementos. Além destes, são utilizados para a alimentação dos animais a silagem, o milho verde e a pastagem. Estes são produzidos na própria propriedade. Mais especificamente, a pastagem se concentra na mesma área onde há a estrutura produtiva da família, levando em consideração que os animais precisam ser deslocados até a pastagem.

É utilizada a pastagem de azevém, aveia branca e aveia preta durante o período do inverno e o capim sudam durante o verão. São necessários os dois tipos de pastagens devido a pouca resistência destes na estação oposta a qual são cultivadas. Toda a parte de preparação da terra, semeadura e adubagem é realizada pelo próprio produtor, com equipamentos próprios. A etapa da semeadura é realizada manualmente. Para a adubação são utilizados a ureia industrializada e

também os resíduos dos próprios animais.

O milho verde é utilizado no trato dos animais quando a planta está desenvolvida, ainda verde. Essa alimentação proporciona melhor produtividade durante a sua utilização. Porém, não é possível utilizar-se da planta verde o ano inteiro devido às estações do ano que impossibilitam o seu desenvolvimento, portanto, é inviável realizar o plantio durante o ano todo.

Para isso, antes de sua secagem, o milho é triturado por meio de ensiladeira e acondicionado debaixo de lonas onde ocorre a fermentação. Nos períodos em que não há o milho verde, utiliza-se a silagem para a alimentação dos animais.

Buscando demonstrar o aumento produtivo que vem ocorrendo na propriedade, é apresentada a Tabela 1 com a quantidade de litros produzida por mês durante o período de outubro de 2013 a setembro de 2014.

Tabela 1 – Quantidade de litros produzidos mensalmente

Out/13	**Nov/13**	**Dez/13**	**Jan/14**	**Fev/14**	**Mar/14**
17152	13457	17700	18795	18570	20660
Abr/14	**Mai/14**	**Jun/14**	**Jul/14**	**Ago/14**	**Set/14**
20733	24385	22605	23745	25170	23800

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

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 é dada dentro de um período de 10 a 15 minutos por vaca. Esta atividade é realizada apenas por uma pessoa, enquanto outra se dedica a distribuição da silagem aos animais, pois ao sair da sala de ordenha os animais são direcionados para a alimentação.

5.2 Receitas, custos e despesas relativas à atividade leiteira da propriedade

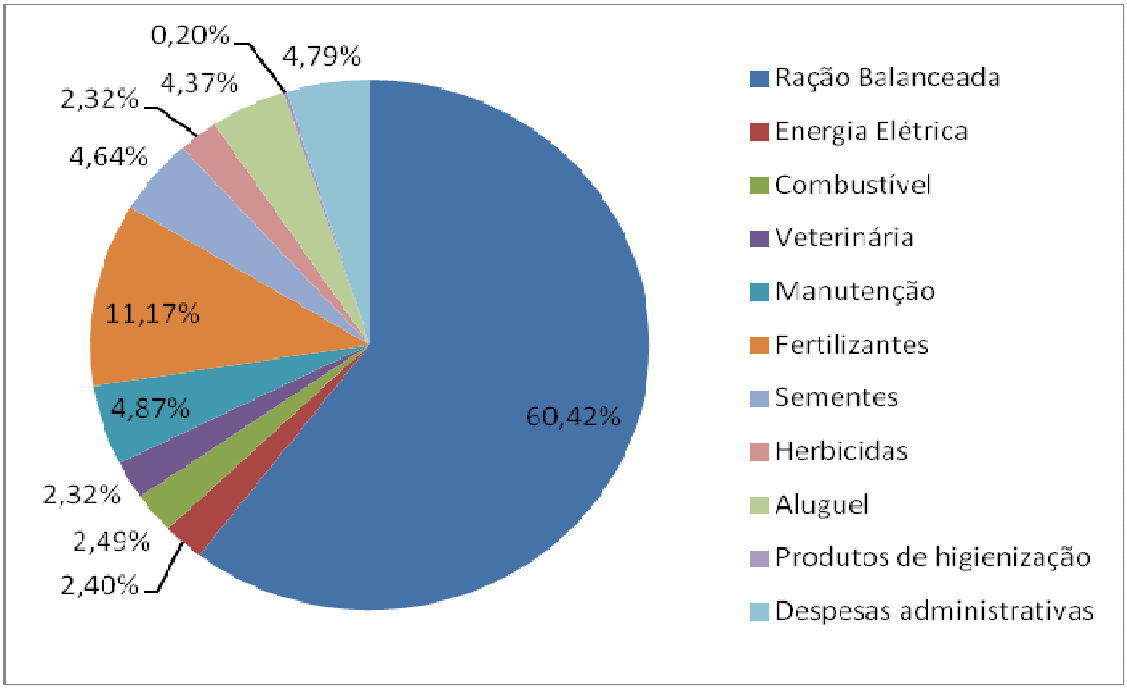
O produtor busca calcular, porém sem o registro dessa informação, de quanto é o seu custo por litro de tempos em tempos, utilizando-se para o cálculo apenas dos valores desembolsados. Esse cálculo costuma ser verificado principalmente

quando identificado um menor retorno decorrente da queda do preço do leite. Para solucionar o problema, o produtor costuma reduzir custos por meio da redução da quantidade de ração balanceada, que é o insumo comprado mensalmente. Ao reduzir a quantidade desta ração é prevista também uma queda na produtividade desses animais. Por vezes se consegue manter a situação produtiva estável, mesmo com a diminuição da ração balanceada, se houver disponível uma pastagem de boa qualidade.

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 essa informação, buscou-se por meio dos registros manuais do produtor os valores despendidos com estes itens durante o período de um ano, que contempla 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 destes materiais é realizada apenas uma ou duas vezes ao ano, mas o seu consumo é dado durante o período dos 12 meses. O aluguel também é dividido sendo que 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, tinham-se os custos operacionais efetivos e as despesas administrativas relativas à produção leiteira da propriedade durante o período analisado. Pode verificar-se 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. Na Tabela 2 consta a lista de itens e o ano de aquisição de cada um destes.

Tabela 2 – Itens do imobilizado da propriedade

Item	Aquisição
Trator – Agrale	2008
Pulverizador	2004
Gerador	2014
Tanque esterco	2014
Plantadeira	2002
Ensiladeira	2010
Espalhador de uréia	2007
Carretão	2009
Rotativa	1998
Pé-de-pato	1999
Grade - arar terra	2010
Roçadeira - manual	2007
Roçadeira – trator	2009
Resfriador	2010
Ordenhadeira	2007
Tanque misturador ração	2000
Sala de ordenha	2007
Galpão p/ equipamentos	2010

(Continua...)

(Conclusão)

Item	Aquisição
Galpão p/ trato/cama animais	2011
Tanque ração	2012
Vacas produtivas	-

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Para realizar o cálculo da depreciação foi necessário coletar também o valor de aquisição destes bens, dado este que não consta nesta tabela para evitar a exposição de dados particulares do produtor rural. 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. Conforme o método de depreciação linear este valor deve ser dividido 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.

Outro custo que foi verificado foi 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 essas 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 no custo de oportunidade da terra considerou-se para o cálculo o valor equivalente ao aluguel, caso essas áreas fossem alugadas a terceiros, aplicando-se

sobre este um rendimento de 0,5% ao mês. Por final, o custo de oportunidade do custo operacional, para o qual se considerou apenas 50% do valor movimentado. Isso levando em consideração que, se não houvesse a atividade leiteira, não haveria tanto valor disponível a ser aplicado no mercado financeiro. Por isso da decisão de apenas considerar metade do valor movimentado durante os meses analisados (outubro de 2013 a setembro de 2014).

5.3 Sugestão de indicadores não utilizados ainda

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 são eles que movimentam toda a estrutura da empresa, gerando desenvolvimento e crescimento. Para poder investir é necessário recurso financeiro, e para haverem recursos financeiros é preciso uma boa administração do negócio para que haja geração de lucro.

Portanto, considera-se interessante verificar qual o custo operacional por litro, as despesas administrativas por litro e os custos de oportunidade por litro. Da mesma forma, 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 interessantes 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.

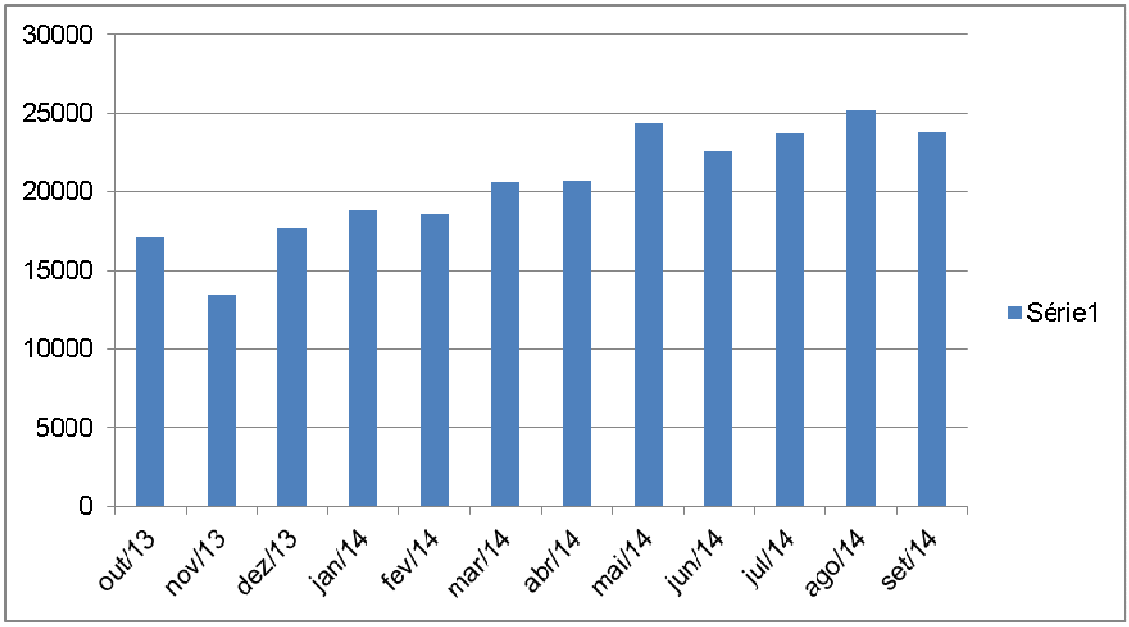
5.3.1 Indicadores gerenciais

Ao apresentar as sugestões de indicadores ao produtor, este se mostrou bastante motivado na utilização destes como ferramenta de gestão para a sua propriedade. Mas, para que o produtor pudesse obter esses indicadores gerenciais por meio de planilhas eletrônicas e, considerando o seu baixo conhecimento na área de informática, buscou-se auxiliá-lo desenvolvendo e analisando esses indicadores.

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

Conforme relatado anteriormente, durante o período analisado verificou-se um 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



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados.

Por meio do Gráfico 2 se constata que houve um 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% nesse mesmo período. Isso se deve ao aumento do preço do leite, que teve uma variação de R$ 0,10 de outubro do ano passado até setembro deste ano.

Inicialmente, verificando-se o preço por litro de leite durante o período verificou-se que R$ 0,02 desse valor correspondem a FUNRURAL (Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural) e FUNDESA (Fundo de Desenvolvimento e Defesa Sanitária Animal). Portanto, o valor líquido por litro recebido é R$ 0,02 a menos do que consta na Nota Fiscal, em função desses descontos.

O primeiro indicador apresentado no Apêndice B 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 se tem 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, onde a mesma permanece 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. Porém, os produtores acabaram enfrentando alguns problemas na parte de inseminação dos animais num período anterior, onde a inseminação não produzia resultados. Desse modo, houve um atraso nesse processo, acumulando-se após uma maior quantidade de vacas gestantes num mesmo período.

Em fevereiro de 2014 a produção leiteira também não demonstrou lucro líquido. Nesse período o que causou maior impacto na queda da produtividade leiteira foi a falta de pastagens. As pastagens acabam gerando bons resultados sendo a falta dela ou a diminuição em sua administração diária facilmente percebida

na produtividade do leite, que cai automaticamente. Mesmo uma maior administração da ração, que foi identificada nestes meses por um valor mais elevado de compra, não conseguiu manter o mesmo resultado que a alimentação por meio de pastagens.

As descrições anteriores justificam o fato de o maior lote de terras dos produtores, num total de 9,5 hectares, ser ocupado em quase sua totalidade por áreas de pastagens. Nas demais áreas não há essa possibilidade, pois se encontram mais afastadas da estrutura produtiva, onde os animais permanecem. Lembrando que as mesmas precisam ser deslocadas até as áreas de pastagem para a alimentação.

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

Para que fosse mais fácil de mensurar os indicadores gerenciais, estes foram tratados em custo por litro. Inicialmente, quanto 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, que detém 60,42% dentre os custos operacionais efetivos e as despesas administrativas no período pesquisado. Chama-se a atenção ao fato deste representar mais de 50% desse 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 decorrente do seu custo operacional efetivo, também 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, consequentemente, agilidade e maior produtividade ao produtor rural. Lembrando 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 se utilizam de pró-labore, sendo que as retiradas de caixa são realizadas conforme necessidade da família. Portanto, não há um valor fixo ou percentual designado as despesas da família. Porém, deixando claro que as retiradas são realizadas conforme as condições de caixa. Após analisadas as necessidades de gastos com a produção verifica-se as disponibilidades para as despesas familiares.

Tendo-se estes três indicadores somados, chega-se ao custo operacional total por litro, que pela média dos 12 meses é 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. Lembrando que as despesas administrativas também precisam ser consideradas. Estas geram por litro uma despesa de R$ 0,03. Portanto, tem-se ao final de que é necessário o valor mínimo de R$ 0,74 para suprir os custos e as despesas.

Além destes 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 media de R$ 0,05 por litro. Para verificar o custo de oportunidade considerou-se que o valor do capital próprio destes equipamentos e benfeitorias, descontando-se o valor residual, pois este 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 qual 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 que é necessário 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. Neste custo de oportunidade considerou-se apenas 50% do valor movimentado no mês nos itens de custo operacional efetivo. Isso considerando que, se não houvesse a atividade leiteira não haveria disponível todo o capital despendido no custo operacional efetivo, portanto, não haveria todo este valor para ser aplicado no mercado financeiro.

Os custos de oportunidade foram levantados para que o produtor possa ter conhecimento destes e avaliar se essas 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, verificou-se ainda indicadores bastante significativos, que são a lucratividade e a rentabilidade da atividade durante o período analisado. Conforme já 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 a 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.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais sobre este estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O objetivo desse estudo era verificar quais 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-se dos 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 acompanhamento desses indicadores possibilitará a tomada de decisão eficaz, principalmente quando se tratar de decisões relativas a maiores investimentos na produção leiteira. Por meio do estudo foi possível verificar que a grande maioria dos equipamentos agrícolas exige altos investimentos. Isso justifica a utilização dos indicadores, sobre os quais será possível analisar a situação atual do negócio para então decidir-se sobre a aquisição ou não do novo equipamento.

Como todo o resultado financeiro é decorrente do resultado produtivo, é importante, que os produtores acompanhem de perto indicadores técnicos (índice de fertilidade, índice de natalidade, índice de mortalidade, índice de descarte, entre outros). Pois, caso haja alguma anormalidade nesses indicadores, se deverá verificar o mais rapidamente possível a causa da irregularidade para evitar danos à produtividade do plantel.

Descreveu-se que o produtor registra seus gastos informalmente, em papel, assim como a receita a ser recebida, para então verificar quanto será necessário para os custos do próximo mês e quanto restará dessa receita. Buscando englobar estes custos, foi criada uma planilha eletrônica para registrar o fluxo de caixa, no qual será possível visualizar o quanto é despendido em cada uma das despesas operacionais, elencadas acima. Por meio dessa planilha o produtor terá a sua situação real em termos de caixa, devendo registrar tanto as entradas como as saídas somente no momento em que ocorrer essa entrada ou essa saída, e não previamente.

Os registros poderão ser realizados diariamente ou semanalmente, como for mais viável ao produtor (APÊNDICE C). Dessa forma, o produtor poderá substituir o seu registro manual por este registro eletrônico que lhe dispensará cálculos manuais e disponibilizará uma visão individual de cada receita e despesa assim como uma visão grupal (total das despesas e total das receitas) mês a mês.

Além dos indicadores trabalhados neste estudo, sugere-se que o produtor realize análises de balanço, verticais e horizontais, daqui para frente, pois estes também poderão auxiliá-lo na gestão do seu negócio. A análise vertical permitirá demonstrar-lhe o quanto cada item do balanço representa dentro do seu grupo de contas. Já a análise horizontal permitirá verificar a evolução dos itens, por meio da comparação com algum período anterior. Também poderá verificar outros indicadores por meio do balanço patrimonial como, índice de liquidez, índice de atividade, índice de endividamento e índice de lucratividade.

O produtor poderá agregar quantos indicadores considerar necessário para realizar a gestão de sua propriedade. Este trabalho pode trazer ao produtor essas indicações de controles necessários e, consequentemente, a gestão a partir de

indicadores criados por meio destes 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.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos:** aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 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. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/90/88>. Acesso em: 25 ago. 2014.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONAB. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1125&t=1>. Acesso em: 06 mar. 2014.

DAFT, Richard I [tradução Robert Brian Taylor]. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2014.

FLORES, Aécio Witchs; 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.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São

Paulo: Atlas, 2004.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, José Francisco Masset. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/jspui/bitstream/11338/818/1/Dissertacao%20Oderson%20Panosso.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão da produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/noticias/item?item_id=16233267>. Acesso em: 24 mar. 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, 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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silverio das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

1. O que os levou a optar pela produção leiteira?
2. Na sua opinião, como é vista a atividade hoje?
3. E qual a sua perspectiva quanto ao ramo?
4. Atualmente quais são os insumos utilizados para a alimentação do gado leiteiro?
5. Qual o período (de quanto em quanto tempo) de compra por insumo?
6. Há produção própria de insumos? Quais são? Época de cultivo?
7. Quantidade? Tempo de duração para consumo?
8. É contemplado o custo e o valor (venda) de produção desses insumos?
9. Quais os equipamentos, produtos e mão de obra demandada para a produção dos insumos?
10. Quais os equipamentos utilizados para a ordenha?
11. Faz controle de quantidade de leite vendido/mês? Esses valores são lançados?
12. Quais as outras despesas existentes na produção leiteira?
13. Existem outras eventuais entradas financeiras?
14. Quais os tipos de controles utilizados atualmente na gestão da propriedade (produtivos, financeiros, etc.)?
15. Como esses controles são realizados (formal, informal, diário, semanal)?
16. Como esses controles são utilizados para a gestão da propriedade?
17. Esse modo dá conta das necessidades de gestão da propriedade?
18. Qual é hoje, na sua opinião, os indicadores que precisam ser verificados e analisados para o bom andamento do negócio?
19. De que forma são identificados pontos críticos nos controles e na gestão da propriedade?
20. E como é realizada a correção desses pontos críticos?

APÊNDICE B – 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%

APÊNDICE C – Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA

	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
SALDO INICIAL													
RECEITAS OPERACIONAIS													
Receita da venda de leite													0
Receita da venda de bezerros													0
Receita da venda de vacas descartadas													0
RECEITAS FINANCIAMENTO													0
RESGATES APLICAÇÕES													0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DESPESAS OPERACIONAIS													
Ração													0
Energia Elétrica													0
Combustível													0
Veterinária													0
Manutenção													0
Fertilizantes													0
Sementes													0
Herbicidas													0
Aluguel													0
Produtos de higienização													0
Compra de animais													0
Outras despesas													0
DESPESAS INVESTIMENTO													0
DESPESAS FINANCIAMENTO													0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

(Continua...)

(Conclusão)

RETIRADAS PESSOAIS DO PRODUTOR													0

Acréscimo de caixa no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Destinação do saldo final

Aplicações													0
Manutenção em conta corrente													0
Saldo disponível													