

ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO DE LEITE

Eli Antônio Schiffler ⁽¹⁾

Administração Rural: é o estudo que trata da organização e administração de uma empresa agrícola, visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos. É o ramo da Administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais, ou unidades de produção rural.

Unidade de Produção Rural – É a área de terra onde se realiza qualquer exploração agropecuária. Pode ser dividida em:

I – Latifúndio – baixo nível de capital na exploração. Utiliza na maioria, trabalhadores parceiros e arrendatários. Possui uma ou poucas linhas de exploração.

II – Empresa Capitalista – elevado nível de capital na exploração. Produção de natureza intensiva. Trabalhadores na maioria assalariados. Produção especializada com poucas linhas de exploração.

III – Empresa Familiar – elevado nível de capital na exploração. Na maioria, os trabalhadores são familiares, sem vínculo empregatício. Produção geralmente especializada, com poucas linhas de exploração.

IV – Unidade Composesa – recursos escassos em insumos e capital. Pequena produção baseada em culturas de subsistência e usada principalmente para autoconsumo.

V – Tipo híbrido – modelo em transição, que apresenta características distintas das unidades já citadas na mesma área.

A Administração trata dos assuntos ligados à organização e operacionalização das organizações rurais e envolve conhecimentos de Ciências Agrárias, Economia Rural, além de outras Ciências Sociais. Dessa forma, visa conseguir a combinação mais lucrativa dos diversos fatores ligados à produção.

As unidades de produção rural, no que se refere à intensificação da produção leiteira, podem ser divididas basicamente em sistemas de exploração intensivos e extensivos.

Por produção intensificada, entende-se aquela capaz de explorar com a máxima eficiência os recursos existentes, visando tornar a exploração competitiva em comparação a outras atividades agropecuárias econômicas da região. No momento, iremos tratar de administração e gerenciamento de sistemas intensivos de leite, em propriedades que comportem a contratação de um administrador (latifúndio e empresa capitalista), ou onde o administrador é o próprio empresário (empresa familiar). Embora o latifúndio apresente como característica o sistema extensivo, entendemos que o bom administrador deverá sempre racionalizar o uso dos recursos disponíveis de um sistema visando torná-lo mais eficiente e portanto, mais intensivo que os seus assemelhados.

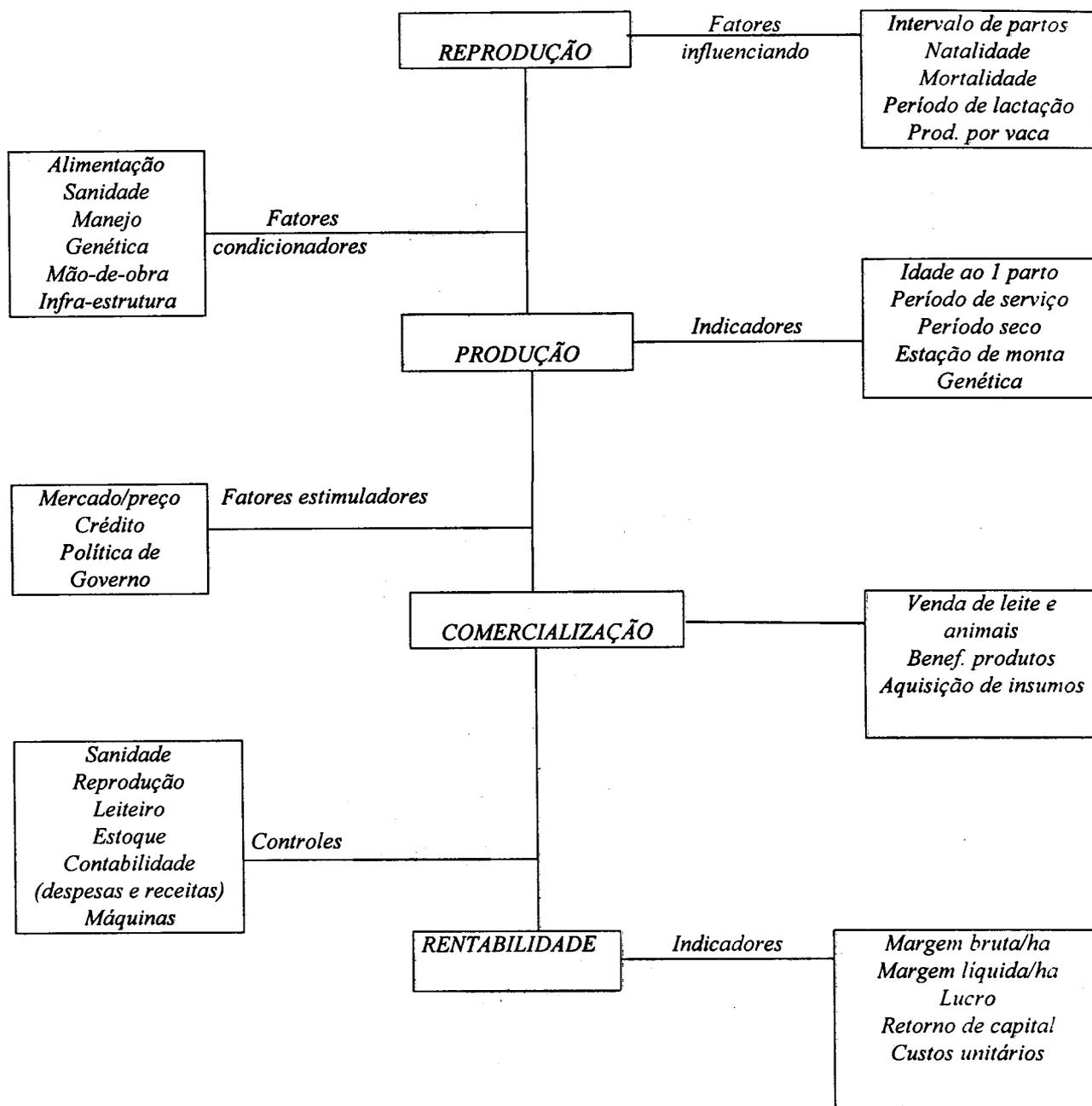
Os objetivos (qualitativos ou quantitativos), são os resultados esperados pelo empresário. Podem ser gerais, como aumento da produção e produtividade, obtenção de prestígio, diminuição de custos, etc... para obtenção do lucro e específicos, como

(1) Eng.º Agrônomo, M.S., ADS/Embrapa – CPPSE, Rod. Washington Luiz, km 234, São Carlos, SP. CEP: 13560-970, Tel: (016) 261-5611 Fax: (016) 2615754

diversificar a produção, introduzir certas tecnologias, elevar a qualidade do produto ou da eficiência da mão-de-obra, dentre outros. É importante lembrar que as empresas sempre deverão ter como objetivo principal, a obtenção do lucro, principalmente em sistema econômico capitalista como o nosso, por se tratar de fator imprescindível na perenidade de qualquer atividade produtiva.

O atingimento dos objetivos exige do administrador a adequação dos fatores internos (da produção, dentro da porteira, onde o administrador tem controle direto) e externos (consumidores, fornecedores, concorrentes, regulamentadores, onde as intervenções ocorrem de forma indireta, através das cooperativas, associações e lobbies) para a tomada de decisões corretas, no intuito de alcançar a maior eficiência possível no gerenciamento do seu negócio. Os segmentos mais importantes que interferem nos resultados alcançados na atividade leiteira estão relacionados no fluxograma seguinte:

Fluxograma do Complexo Pecuário de Leite



Os controles geram indicadores zootécnicos, produtivos e econômicos que permitem avaliar a eficiência de um sistema produtivo, quando se compara com outros sistemas. Através de comparações, consegue-se apontar os pontos fortes e fracos do sistema, corrigir rumos e elevar o lucro. Abaixo, relacionamos alguns indicadores que julgamos importantes na análise de eficiências em um sistema produtivo:

- *Número de doses de sêmen por concepção*
- *Relação de vacas lactantes pelo total de vacas*
- *Relação de vacas lactantes pelo total de rebanho*
- *Produção anual por área efetiva usada na atividade*
- *Produção diária por total de vacas*
- *Produção diária por vaca em lactação*
- *Número de vacas em lactação por área efetiva usada na atividade*
- *Produção diária por vaca em lactação, por dia de intervalo de parto*
- *Produção de leite por serviço da mão-de-obra permanente*
- *Relação custo de alimentação pelo custo total*
- *Relação dos custos operacionais efetivo e total em relação ao custo total*
- *Margens bruta, líquida e lucro*
- *Remuneração de capitais aplicados*

As tomadas de decisão mais acertadas são aquelas oriundas de uma programação bem feita. A programação deve estar baseada em um planejamento, que por sua vez precisa estar consolidado em um projeto que através da previsibilidade, procurará nortear em detalhes todas as ações a serem desenvolvidas na atividade proposta.

Um projeto bem elaborado deve possuir as seguintes características:

Racionalidade – onde as ações sejam adaptadas a consecução de objetivos previamente estabelecidos.

Exequibilidade – ou a demonstração das viabilidades técnica, econômica, financeira e em alguns casos, as viabilidades de cunho político, ambiental e institucional.

Espaço – ou a área a ser trabalhada, onde se apresenta dados sobre o clima, solo, vegetação existente, acessos, infraestrutura, atividades exploradas, sistemas de produção adotados, meios de comercialização, comunicação, dados esses que retratem a realidade atual e obviamente o planejamento da situação proposta.

Tempo – onde se delimita o prazo necessário para o atingimento de metas, como a estabilização do rebanho, da produção esperada etc..É apresentado geralmente na forma de cronogramas físicos e financeiros.

Volume – apresentar a quantidade de recursos físicos, financeiros, técnicos e humanos para a viabilização do empreendimento e a coerência existente entre os diversos recursos aportados.

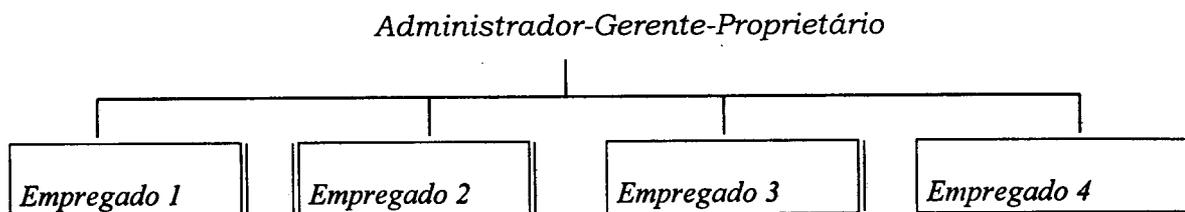
A elaboração tem duas fases distintas: diagnóstico e estudos.

Quando do diagnóstico, o projetista, de comum acordo com o empresário, deve identificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa rural e estabelecer os objetivos gerais e as estratégias empresariais.

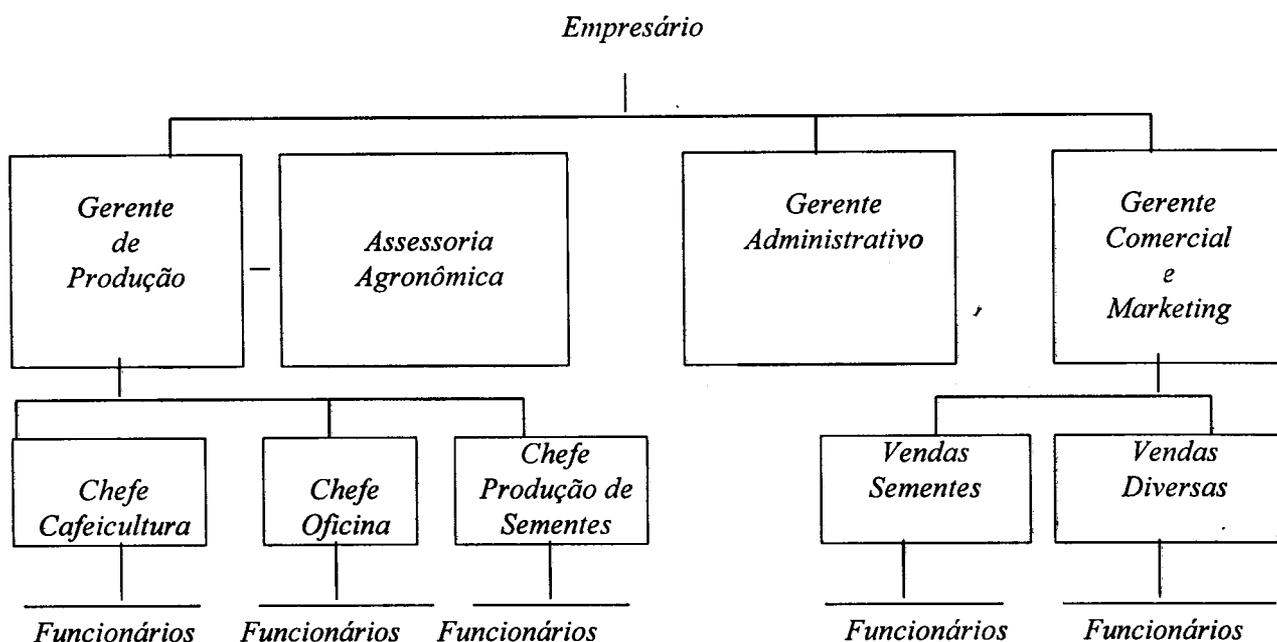
Nos estudos propriamente dito, que contempla as áreas técnica, econômica, financeira, administrativa e legal, ocorre a seleção e a programação das ações que serão desenvolvidas. Neste nível detalha-se o plano de ação, a tecnologia a ser adotada, os cronogramas físicos e financeiros, organogramas, a escolha e captação de recursos, a distribuição e venda de produtos, além da formação da equipe que atuará no sistema produtivo.

As equipes de trabalho são representadas em Organogramas Administrativos e que variam principalmente em função da diversidade de atividades existentes na propriedade, do volume da produção e do tamanho do imóvel. A seguir, apresentamos dois modelos distintos, descritos pelo Prof. José Geraldo de Andrade, da Universidade Federal de Lavras:

a) Pequena empresa rural



b) Empresa Rural Diversificada



No gerenciamento é necessário verificar se as ações estão sendo bem desempenhadas, fazer ajustes quando necessário para o atingimento das metas e conseqüentemente dos objetivos propostos.

Quando o organograma da empresa apresenta vários setores e gerentes distintos, o administrador cobrará resultados dos respectivos gerentes, que por sua vez cobrarão dos encarregados e assim por diante. Nas pequenas empresas, onde o administrador geralmente é o próprio gerente e empresário, a comunicação é mais fácil e feita diretamente com o empregado que realiza as tarefas diárias.

Os principais controles que um administrador precisa ter em um sistema de produção de leite, são os de ordem zootécnica, produtiva e econômica. Só através desses controles e análise dos mesmos será possível conhecer a realidade de uma empresa rural e os rumos a serem tomados.

Controles zootécnicos – Idade ao primeiro parto, desenvolvimento ponderal, vacinações, intervalo de partos, persistência e produção por lactação, composição e evolução do rebanho, lotação e capacidade de suporte, natalidade, mortalidade, evermifugações, etc.

Controle produtivo – Produção de leite (por dia, mês e ano), venda de animais, estoque de insumos (rações, adubos, produtos veterinários), etc.

Controle econômico/financeiro – valor patrimonial investido, da venda de leite e animais (dia, mês, ano), despesas de mão-de-obra, insumos, outros materiais e equipamentos, taxas, impostos, fretes, reformas, manutenção, etc. relativas à atividade.

A economicidade de uma atividade pecuária leiteira decorre dos resultados produtivos apresentados, que por sua vez refletem a eficiência zootécnica. Portanto, para que o resultado final seja lucrativo, toda a cadeia produtiva precisa ser bem administrada, onde o trabalho seja feito por pessoas responsáveis e os animais apresentem boas condições sanitárias e produtivas. Para análise dos resultados econômicos de um sistema produtivo leiteiro, a seguir apresentamos um roteiro que contém os principais custos, as receitas, as margens, o lucro (ou prejuízo), bem como a remuneração do capital:

Indicadores Econômicos de Sistema de Produção Leiteira

Especificação

1. CUSTOS DE PRODUÇÃO

1.1. CUSTO OPERACIONAL EFETIVO

- 1.1.1. Mão-de-obra permanente contratada
- 1.1.2. Concentrados
- 1.1.3. Sal Mineral
- 1.1.4. Forragens verdes – manutenção anual
- 1.1.5. Silagens de milho
- 1.1.6. Medicamentos
- 1.1.7. Transporte do Leite
- 1.1.8. Energia e Combustível
- 1.1.9 Imposto e Taxas
- 1.1.10. Inseminação Artificial
- 1.1.11. Contribuição Rural
- 1.1.12. Reparos e Benfeitorias
- 1.1.13. Reparos e Máquinas

CUSTOS OPERACIONAL EFETIVO

1.2. CUSTO OPERACIONAL TOTAL

- 1.2.1. Custo operacional efetivo
- 1.2.2. Mão-de-obra familiar
- 1.2.3. Depreciação anual

CUSTOS OPERACIONAL TOTAL

1.3. CUSTO TOTAL

- 1.3.1. Custo operacional total
- 1.3.2. Remuneração do capital circulante
- 1.3.3. Remuneração do fluxo de serviço do

CUSTO TOTAL

2. RENDA BRUTA

- 2.1. Leite
- 2.2. Venda de animais

TOTAL DE RENDA BRUTA

3. MARGEM BRUTA (2 – 1.1)

4. MARGEM LÍQUIDA (2 – 1.2)

5. LUCRO (2 – 1.3)

6. REMUNERAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE

7. REMUNERAÇÃO DO CAPITAL SEM TERRA

8. REMUNERAÇÃO DO CAPITAL COM TERRA

Além da importância da produtividade animal, como fator importante de influência nos resultados econômicos, outro fator a se destacar na produção leiteira é o volume de produção da empresa. Em propriedades bem administradas, o aumento do volume da produção promove a diluição dos custos fixos da atividade. Ainda, quando essa maior produção provém de um rebanho eficiente, decorrente de elevados índices zootécnicos e produtivos, a atividade torna-se rentável, permitindo competir favoravelmente com as demais atividades agropecuárias existentes. Nessas condições, o maior volume de produção permite: operacionalização mais eficiente, renda mais satisfatória e produção a custos mais baixos.

No aspecto administrativo, GALLETTO (1996) analisando sistemas leiteiros na Província de Santa Fé, Argentina, verificou diferença nos resultados, que atribuiu principalmente ao efeito escala de produção e a habilidade do administrador na racionalização dos fatores produtivos. GOMES (1997) também demonstrou a importância do efeito escala de produção na maximização do lucro, em recente estudo com propriedades leiteiras no Estado de São Paulo.

Baseado no que foi relatado e no que demonstra a prática, a seguir relacionamos alguns lembretes que um bom administrador deve atentar, quando do gerenciamento de sistemas intensivos de produção de leite:

- Definir bem as etapas em função da programação
- Priorizar investimentos nos fatores diretos de produção
- Programar-se quanto ao estoque de insumos, forragens, manutenções etc. bem como da possibilidade de se trabalhar com caixa deficitário alguns meses do ano. Em síntese: antecipar-se aos fatos.
- Formular cronogramas de serviços que permitam alterações alternativas, quando da quebra de máquinas, mudanças do tempo, etc.
- Propor mudanças organizacionais quando necessário.
- Não economizar em inversões essenciais, como qualidade de sementes, fertilização das áreas, entre outros.
- Preocupar-se com alternativas que visem diminuição de despesas e aumento das eficiências produtivas e econômicas.
- Transmitir de forma clara e simples, as recomendações técnicas e administrativas aos subordinados. Adotar atitude cordial, saber ouvir e manter um bom espírito de equipe entre os funcionários.
- Analisar rotineiramente a atividade visando conhecer o retorno do capital aplicado em função de unidades como hectare, vaca, capital de giro, etc. e o custo de oportunidade com outras atividades agropecuárias.
- Estudar a possibilidade de implantar atividades que agreguem melhores resultados à atividade leiteira.

Bibliografia Consultada

ANDRADE, J.G. Introdução à administração rural. In: CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO RURAL; II., 1997, Lavras, p.1-89, 1997.

BARBOSA, J.S. Administração rural a nível de fazendeiro. São Paulo, Nobel, 1983.

CAMARGO, A.C. *Planejamento de fazendas leiteiras para intensificação do processo produtivo através do uso de pastos de capim elefante*. In. **SIMPÓSIO SOBRE MANEJO DE PASTAGEM**, 10., 1993, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: FEALQ, 1993. P.277-293. 329p.

GALETTO, A. *Un enfoque preliminar sobre el resultado econômico de la intensificación de la producción lechera*, Desarrollo Rural, *información técnica* n° 58 – *EEARafaela* – INTA, 1996.

GOMES, S.T. *A viabilidade do leite em São Paulo*. Leite B, São Paulo, p. 0-21, março 1997.

SCHIFFLER, E.A. *Análise de eficiência técnica e econômica de sistemas de produção de leite na região de São Carlos, São Paulo, Viçosa, MG: UFV, 1997. 128p. (Mestrado em Zootecnia) – Universidade Federal de Viçosa.*