

ANEXO I

a) Gerenciando uma Propriedade Rural

A gestão de uma propriedade rural deve reunir um conjunto de métodos capazes de prever e ou detectar problemas, para que o produtor rural possa agir corretivamente em suas respectivas causas e alavancar os resultados de seu negócio.

Existem, basicamente, três perspectivas para a gestão. A gestão por custos de produção, a gestão realizada a partir das informações do fluxo de caixa, e a gestão de riscos. As três perspectivas são importantes e devem ser utilizadas conjuntamente para que o negócio agropecuário gere margens de lucro adequadas e permita que o produtor honre os compromissos assumidos e obtenha lucro.

Entre diversas definições, o custo de produção pode ser entendido como a soma dos valores de todos os recursos (insumos e serviços) utilizados no processo produtivo de certa atividade, em um determinado período de tempo. Já o fluxo de caixa é a relação entre as entradas e saídas dos valores monetários da unidade de produção, em um determinado período de tempo.

A gestão de riscos compreende as estratégias relacionadas aos aspectos agronômicos, zootécnicos, edafoclimáticos e as estratégias de comercialização e de mercado, de forma geral. Ela depende das avaliações dos custos de produção e do fluxo de caixa da propriedade rural para que as estratégias a que se propõe sejam bem fundamentadas.

b) Custo de produção

A finalidade do custo de produção é verificar como os recursos empregados em um processo produtivo estão se comportando, por meio da perspectiva do *benchmarking*¹ e da geração de lucro. Ao identificar os pontos

¹ É um processo de comparação de indicadores de resultado sobre insumos, serviços e produtos. Objetiva-se com o *benchmarking* a melhoria do processo produtivo, pela verificação e adoção de estratégias que auxiliaram outras empresas, ou áreas distintas da mesma empresa, no desenvolvimento e efetivação de novas ideias e práticas mais eficientes.

fortes e fracos do negócio, o produtor rural e seu técnico podem elaborar os planejamentos técnico e financeiro com maior embasamento.

Por meio dos indicadores de custos de produção é possível avaliar a rentabilidade da atividade produtiva em relação às alternativas de investimento, subsidiando a elaboração do cronograma de ações da empresa e monitoramento da evolução econômica da propriedade.

b.1) Metodologia do custo de produção: projeto Campo Futuro (CNA)

O projeto Campo Futuro considera no levantamento de custos o Custo Operacional, descrito por Matsunaga et al. (1976). Esse método é caracterizado por todos os custos efetivamente desembolsados em um ano agrícola, dando origem ao Custo Operacional Efetivo (COE). O COE corresponde a todos os componentes de custos gerados pela relação entre os coeficientes técnicos (quantidade utilizada) e os seus preços. Também se enquadram os gastos administrativos e os custos financeiros do capital de giro. Os componentes do COE são renovados em todo ciclo produtivo. Como exemplo dos componentes do COE, podemos considerar:

- Mão de Obra contratada;
- Rações;
- Compra de animais (exceto matrizes e reprodutores);
- Água;
- Gás ou lenha (sistema de aquecimento);
- Limpeza e desinfecção;
- Controle de pragas;
- Insumos para a cama de frango;
- Vestimenta e equipamentos de proteção individual dos trabalhadores (EPI);
- Medicamentos veterinários;
- Energia elétrica e combustíveis;
- Impostos e taxas;
- Manutenção de máquinas, equipamentos e benfeitorias;
- Arrendamento da terra, se for o caso.

O Custo Operacional Total (COT) é o resultado da soma entre o COE, as Depreciações de maquinários, implementos, benfeitorias, rebanhos (matrizes e reprodutores), lavouras e forrageiras perenes, e o Pró-labore. O COT indica a possibilidade de reposição da capacidade produtiva do negócio no médio prazo, além da remuneração do responsável pelo gerenciamento da atividade.

O Pró-labore corresponde à remuneração do responsável pelo gerenciamento da atividade, e em alguns casos pode incluir a mão de obra de obra familiar. Ele representa aquela remuneração que seria recebida em outra propriedade para exercer as mesmas atividades, ou seja, um valor de mercado.

Já as depreciações correspondem ao montante que deve ser poupado anualmente (custo implícito) para que o produtor possa renovar seus bens e garantir a manutenção de sua capacidade produtiva. Na metodologia do projeto Campo Futuro as depreciações são obtidas por meio do método linear, como descrito na fórmula 1, a seguir:

$$D = \frac{VN - r}{n} \quad (1)$$

Onde:

D: Depreciação;

VN: Valor de Novo;

r: Valor residual (ou “valor de sucata”);

n: Vida útil.

Por exemplo, um trator no valor de R\$ 100.000,00, com vida útil de 15 anos, e sem valor residual, terá a depreciação igual a:

$$D = \frac{100.000,00 - 0}{15}$$

$$D = R\$ 6.666,67 / ano.$$

Ainda são considerados na metodologia do projeto Campo Futuro os custos de oportunidade dos bens de capital, do capital circulante próprio e da terra, que somados ao COT resultam no Custo Total (CT). O CT indica a

situação econômica do empreendimento considerando todos os custos implícitos, que neste caso se referem aos valores que estes fatores gerariam em investimentos alternativos.

O custo de oportunidade dos bens de capital, neste caso, corresponde à aplicação de uma taxa de juros de 6% sobre o capital médio investido em máquinas, implementos, benfeitorias, rebanhos (matrizes e reprodutores), lavouras e forrageiras perenes. O custo de oportunidade do capital circulante próprio também corresponde à aplicação de uma taxa de juros de 6% sobre o capital médio utilizado. O custo de oportunidade da terra é equivalente ao valor de arrendamento (aluguel) de terras semelhantes na mesma região.

O custo de oportunidade dos bens de capital pode ser obtido por meio da fórmula 2:

$$COC = \frac{VNbc}{2} * i \quad (2)$$

Onde:

COC: Custo de Oportunidade dos Bens de Capital;

VNbc: Valor de Novo dos Bens de capital;

2 = constante utilizada para gerar o “capital médio” investido;

i: taxa de juros.

Por exemplo, um trator no valor de R\$ 100.000,00 terá um custo de oportunidade igual a:

$$COC = \frac{100.000,00}{2} * 6\%$$

$$COC = R\$ 3.000,00 / ano.$$

O cálculo do custo de oportunidade do capital circulante próprio segue um procedimento semelhante ao dos bens de capital.

As escalas do custo operacional estão apresentadas na Figura 1, que também apresenta a Receita Bruta. A Receita Bruta (RB) de determinado exercício compreende o valor obtido com a venda de todos os produtos resultantes do processo de produção durante um ciclo produtivo. A análise da RB, isoladamente, é pouco conclusiva, pois nem sempre as linhas de exploração que apresentam maior RB são as melhores do ponto de vista

econômico. Para determinar a atratividade da atividade produtiva, portanto, é necessário comparar a RB com o custo de produção.

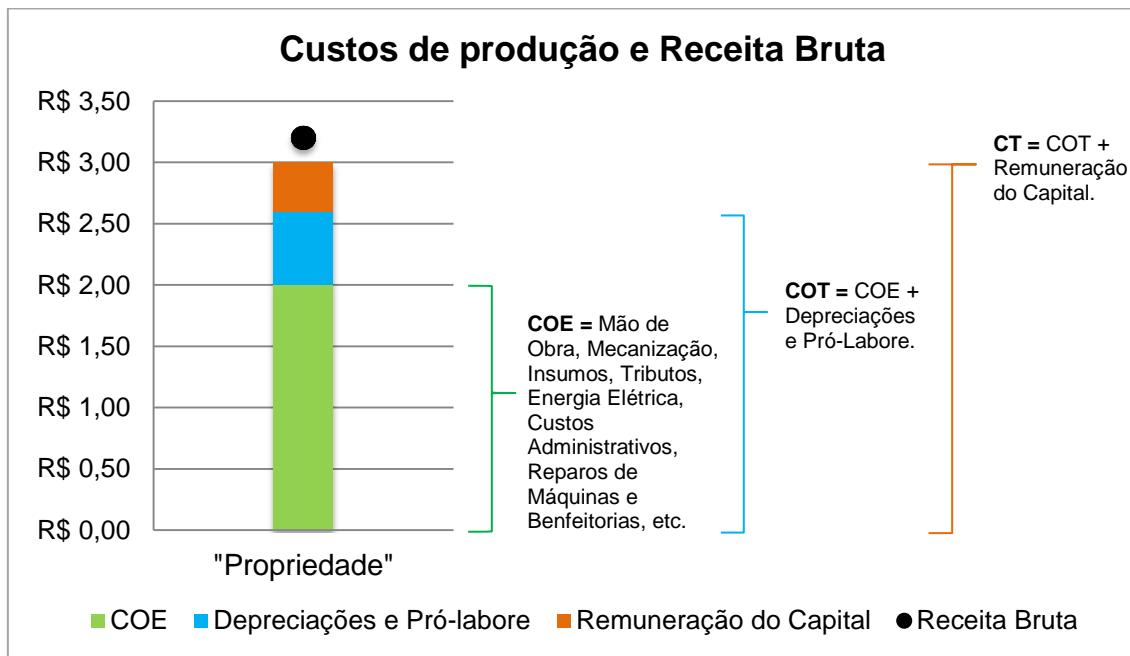


Figura 1 Escalas dos custos apurados no Projeto Campo Futuro.

Fonte: Projeto Campo Futuro.

Por meio do método do custo operacional são desenvolvidos indicadores contábeis. Esses indicadores expressam, de maneira geral, se as unidades produtivas geram valor ou não, ou seja, se seus custos de produção são maiores ou menores que o preço de venda (receita bruta) da produção.

A Margem Bruta (MB) resulta da subtração entre a Receita Bruta e o Custo Operacional Efetivo ($MB = RB - COE$). Utilizando o conceito de margem bruta, as seguintes conclusões sobre o desempenho da atividade produtiva podem ser obtidas:

a) Margem bruta positiva ($MB > 0$) significa que a RB é superior ao COE, ou seja, o produtor consegue saldar pelo menos o custeio da atividade. A atividade agropecuária será mantida no curto prazo.

b) Margem bruta negativa ($MB < 0$) significa que a RB é inferior ao COE, o que torna a atividade antieconômica. Neste caso, o produtor se encontra em uma atividade “subsidiada”, uma vez que há necessidade de captação de outras fontes de recursos para a manutenção do processo produtivo. No curto prazo, abandonando a atividade o produtor minimizaria seus prejuízos, pois estaria sujeito a apenas uma parte dos custos fixos que continuariam a existir.

Alguns pontos deverão ser observados antes da decisão de sair da atividade. É importante verificar a composição dos custos e índices tecnológicos, bem como observar se há possibilidade de melhorar o remanejamento dos fatores de produção e técnicas que poderão minimizar custos e ou aumentar a produtividade e Receita bruta.

Outro indicador é a Margem Líquida (ML). A ML resulta da subtração entre a Receita Bruta e o Custo Operacional Total ($ML = RB - COT$). De acordo com o resultado da margem líquida, pode-se concluir:

- a) Margem líquida positiva ($ML > 0$) significa que a RB é superior ao COT, ou seja, a atividade produtiva se manterá em médio ou longo prazos. Os desembolsos realizados são pagos, o produtor é remunerado e há um montante que cobre os custos com depreciações.
- b) Margem líquida negativa ($ML < 0$) significa que a RB é inferior ao COT. Neste caso, a atividade pode não remunerar adequadamente o produtor, e parte ou a totalidade dos custos com depreciação podem não ser cobertos. Neste caso, o produtor se encontra em um processo de “descapitalização”.

Também são desenvolvidos indicadores gerenciais, que são utilizados para medir a eficiência do processo produtivo. Eles são conhecidos por indicadores técnicos e permitem o *benchmarking* entre as diversas realidades regionais e a elaboração de planos de ação corretivos. Eles podem ser expressos em unidades físicas (massa, tempo etc.) e ou em unidades monetárias, e devem ser expressos relativamente a alguma outra estatística, como quantidade produzida, tamanho de área produtiva, tempo de trabalho etc. Um indicador gerencial interessante é a Relação de Troca².

Outros indicadores são os econômicos, que são úteis na avaliação da rentabilidade do negócio, que basicamente relaciona o resultado (lucro/prejuízo) de um ciclo produtivo e o capital aplicado.

² Análise expressa por meio de índices que são obtidos pela divisão entre os preços de um fator produtivo e a receita bruta unitária da produção agropecuária. Ao considerar a própria produção como moeda de troca, os índices indicam a quantidade necessária de produto a ser vendida para se adquirir uma unidade do fator produtivo. Se houver redução nos preços dos fatores produtivos ou aumento na receita do produto agropecuário, o índice de relação de troca tende a favorecer o produtor rural, e vice-versa.

O lucro (L) é o resultado da subtração entre Receita Bruta (RB) e o Custo Total ($L = RB - CT$). Caso o resultado dessa operação seja inferior à zero ($L < 0$), ele é denominado “Prejuízo”. A análise do Lucro/Prejuízo permite chegar as seguintes conclusões:

- a) Se houver lucro ($L > 0$), conclui-se que a opção do produtor em alocar seus recursos na atividade agropecuária proporcionou maior rendimento que as atividades alternativas (caderneta de poupança, por exemplo) e há possibilidade de expansão do negócio em médio ou longo prazos. Esta situação é denominada como “lucro supernormal”, ou lucro econômico.
- b) Se o valor da produção for igual ao custo total, ou seja, o lucro é igual à zero ($L = 0$), significa que o retorno do capital investido na propriedade proporcionou o mesmo retorno que seria obtido em atividades alternativas. Esta situação é denominada como “lucro normal”.
- c) Se não houver lucro ($L < 0$), situação de prejuízo, significa que o produtor, no mínimo, deixou de ganhar ao optar pelo emprego dos recursos produtivos na atividade agropecuária. Neste caso a atividade alternativa geraria maiores rendimentos. Ressalta-se que, neste caso, o produtor deve avaliar a ML da atividade antes de tomar qualquer decisão sobre seu negócio.

As escalas do custo operacional e as diferentes situações econômico-financeiras estão apresentadas na Figura 2.

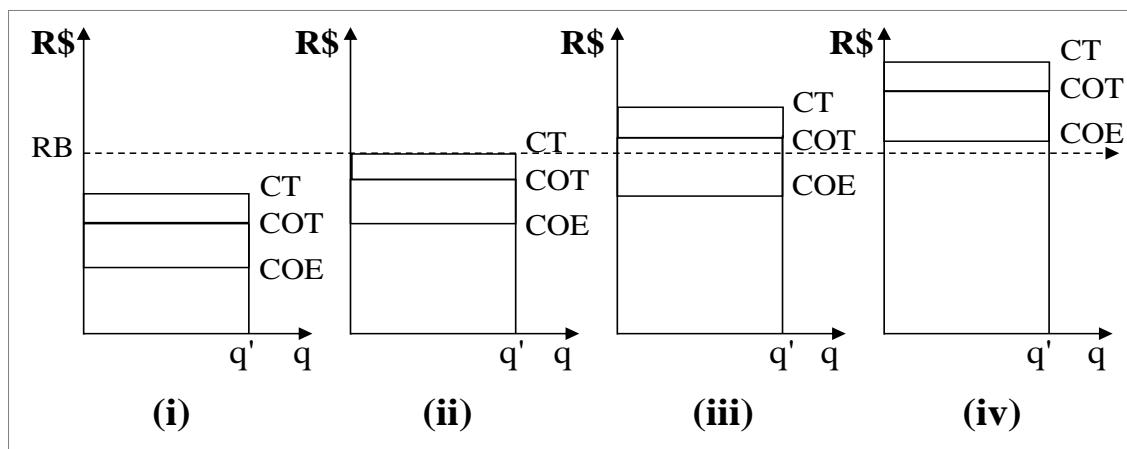


Figura 2 Escalas dos custos apurados no Projeto Campo Futuro e as diferentes situações econômico-financeiras.

Nota: (i) Lucro Supernormal (Econômico); (ii) Lucro Normal; (iii) Processo de Descapitalização; (iv) Atividade Subsidiada.

Elaboração: SUT/CNA.

Fonte: Baseado em Reis (2002).

Outro indicador econômico é a Taxa de Remuneração do Capital (TRC), ou Rentabilidade. Este é um dos mais importantes, pois permite comparar a rentabilidade do negócio com investimentos alternativos do mercado, ou seja, permite verificar a atratividade do negócio.

A TRC é o resultado, em porcentagem, da divisão da Margem líquida obtida com a atividade pelo estoque de capital investido nos fatores de produção (capital médio empulado em maquinários, implementos, benfeitorias, rebanhos (matrizes e reprodutores), lavouras e forrageiras perenes e terra), como demonstra a fórmula 3, a seguir:

$$TRC = \frac{ML}{\left(\frac{VNbc}{2}\right)} * 100 \quad (3)$$

Onde:

TRC: Taxa de Remuneração do Capital;

ML: Margem Líquida;

VNbc: Valor de Novo dos Bens de capital;

2: constante utilizada para gerar o “capital médio” investido.

100: constante utilizada para transformar o resultado em porcentagem.

Por exemplo, com uma ML de R\$ 50.000,00 e um estoque de capital de R\$ 800.000,00, a TRC será igual a:

$$TRC = \frac{50.000,00}{\left(\frac{800.000,00}{2}\right)} * 100$$

$$TRC = 12,5 \text{ \%}.$$

Referências Bibliográficas

MATSUNAGA, M.; BEMELMANS, P.F.; TOLEDO, P.E.N.; DULLEY, R. D.; OKAWA, H.; PEROSO, I. A. Metodologia de custo de produção utilizado pelo IEA. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 123-139, 1976.

Reis, R. P. **Fundamentos de economia aplicada**. Edição revista e ampliada. Lavras: UFLA/FAEPE, 2002. 95 p.