

Desafios da gestão em pecuária de corte para maximizar os resultados, frente às exigências do mercado atual

Maurício Nobuyuki Miyashita Piona^{1,2}
Antonio Chaker El-Memari Neto³
Géssy Gabriella Gentile de Paula Caetano²
Alessandra Schaphauser Rosseto Fonseca²
Joelson Antonio Silva²

¹ Apresentador da palestra

² Silveira Consultoria Pecuária

³ Inttegra

RESUMO

A gestão em pecuária de corte se faz cada vez mais importante, pois ainda que em condições semelhantes algumas fazendas apresentam lucro, enquanto outras prejuízo. Entre os motivos principais estão a falta de planejamento e direcionamento. Através da ferramenta de benchmarking da safra 2017/2018, realizada por diversos consultores, juntou-se os dados de 420 fazendas e buscou-se entender os processos que existem em cada uma delas e saber os “porquês” de cada resultado financeiro. Observou-se que as fazendas que mais lucraram tinham em sua essência vários pontos em comum. Entre eles a presença de colaboradores comprometidos e presença de um líder que motiva a equipe. As fazendas mais lucrativas sabem onde estão, onde querem chegar, como vão chegar e o que precisam medir. Dentre os principais indicadores para auxiliar a mensurar a evolução financeira da propriedade estão: LUCRO POR HECTARE POR ANO, onde as propriedades avaliadas com os melhores resultados superaram a casa dos R\$ 460,00 enquanto a média faturou R\$28,12; LOTAÇÃO, as fazendas com média inferior a 1,2 UA/ha/ano apresentaram média/baixa rentabilidade; GANHO MÉDIO DIÁRIO (GMD), as fazendas de sucesso superam 0,5 kg/cab/dia; TAXA DE DESFRUTE, os sistemas mais produtivos tiveram um desfrute de 65,7%, enquanto a média foi de 46,4%. PRODUÇÃO DE ARROBA/HA/ANO, a média brasileira não chega a 3@, acredita-se que o alvo das empresas fazendas devam superar 10@/ha/ano e TAXA DE DESMAME, onde os mais rentáveis alcançaram 75,3%. Concluiu-se que as empresas rurais que empregam estes indicadores como ferramentas para auxiliar a medir desempenho produtivo mensalmente e dar norte para sua equipe conseguem atingir com maior acurácia os seus planejamentos e ter um maior lucro.

Palavras-chave: gestão, lucro, pecuária, produtividade

Challenges of management in beef cattle to maximize the results, against the demands of the current market

ABSTRACT

The management of beef cattle is becoming increasingly important, because although in similar conditions, some farms have a profit, while others have a loss. Among the main reasons are the lack of planning and management. Through the benchmarking tool of the 2017/2018 crop, conducted by several consultants, data from 420 farms were combined and the purpose was to understand the processes that exist in each one of them and to know the reasons for each financial result. The most profitable farms had several points in common. Among them: committed employees and a leader who motivates the team. The most profitable farms know where they are, where they want to go, how they will get there, and what they need to measure. The main indicators to help measure the financial evolution of the property are: PROFIT PER HECTARE PER YEAR, where the properties evaluated with the best results exceeded the house of R\$ 460.00 while the average earned R\$ 28.12; LOTATION, farms with an average of less than 1.2 AU / ha / year presented medium / low yield; DAILY MEDIUM GAIN (GMD), successful farms have more than 0.5kg / head / day; APPROVAL RATE, the most productive systems had use of 65.7%, while the average was 46.4%. ARROBA / HA / YEAR OF PRODUCTION, the Brazilian average it's below of 3 @, we believe that the goal of farms should be higher than 10 ha / year and DEMAME TAX, where the most profitable reached 75.3%. It was concluded that rural business that use indicators as a tool to help them measure their productive performance on a monthly basis, give their team the north to achieve their plans with more accurately and profitably.

Key words: management, profit, livestock, productivity



Recebido em: 29/10/2018

Aceito em: 09/11/2018

Publicado em: 03/01/2019

Autor correspondente: mauricio.piona@gmail.com

INTRODUÇÃO

Acompanhando fazendas em vários Estados brasileiros, nos mais diversos biomas, com diferentes tecnologias e sistemas de produção, observam-se que mesmo inseridas no mesmo meio, algumas propriedades têm lucro, enquanto outras têm prejuízo. É possível analisar que algumas fazendas de pecuária produzem em reais por hectare mais que muitas fazendas de lavoura, enquanto outras não conseguem nem mesmo pagar seus custos fixos, e estas estão com seus dias contados. Daí então surge vários questionamentos para que se iniciem os trabalhos com gestão de empresas rurais. Por que tanta variação? O que é feito de tão diferente, ou melhor, o que existe de comum entre as fazendas que apresentam maior lucro por ha?

Com tantos avanços tecnológicos na produção de forragem, nutrição animal, melhoramento genético, o que estas fazendas estão fazendo que não conseguem obter uma rentabilidade mínima, ou o mesmo lucro de um vizinho expoente?

Com estes questionamentos consultores de gestão, franqueados do Instituto Terra de Métricas Agropecuárias (Integra), se reúnem anualmente para buscar entender quais são os comportamentos praticados em comum entre as fazendas que, além de melhores resultados produtivos e financeiros, apresentam equipe mais comprometida e melhor clima organizacional. Perceberam que em todos os casos havia completa ou parcialmente o exercício da gestão voltado aos resultados.

Segundo Júlio (2005), o gerenciamento para resultados consiste na avaliação sistemática dos resultados atuais, chamado de ponto A, seguido pela determinação dos resultados esperados, o ponto B. A partir do estabelecimento dos pontos A e B, são elaboradas, executadas e acompanhadas estratégias para conquista do objetivo dentro de um período de tempo pré-determinado, conforme a Figura 1.

Pode-se considerar que esta gestão seria uma sequência de medidas que buscam dirigir, administrar e empreender. Considera-se que o conceito clássico compreende uma série de funções que buscam o **LUCRO** como objetivo final, ou seja, gerir o processo pelo custo com melhor benefício para obter o melhor resultado de forma sustentável. De forma mais direta, Gestão é estabelecer metas e trabalhar para que sejam conquistadas.

Conhecidos também como “de quê para quê”, dentro deste contexto os pontos A e B tem o propósito de deixar claro qual é o objetivo final e o que deve mudar para que o LUCRO seja conquistado. Estes pontos devem ser desdobrados em três áreas de conhecimento: Finanças, Processos e Pessoas (Figura 2). Estas áreas constroem os resultados de forma interdependente, ou seja, qualquer mudança na expectativa de resultado financeiro exige, na mesma proporção, ajuste e desenvolvimento no processo de produção e no desempenho das pessoas.

No *Benchmarking* do Integra na safra 2017/2018 (período compreendido entre 01 de julho de 2017 e 30 de junho de 2018), que é um processo onde se reuniram, agruparam e compararam os dados de 420 fazendas, encontrando resultados dos mais diversos por ha, conforme demonstrado na Figura 3.

Obteve-se que as médias de lucro das fazendas avaliadas foram de R\$ 28,12 ha/Ano. Por outro lado, os melhores superaram a casa dos R\$ 460,00. Resultados semelhantes



Figura 1. Método de gerenciamento para resultados.

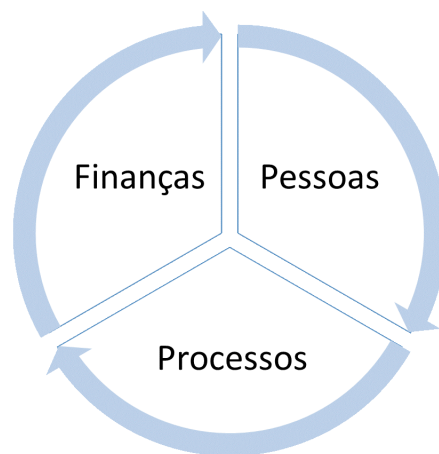
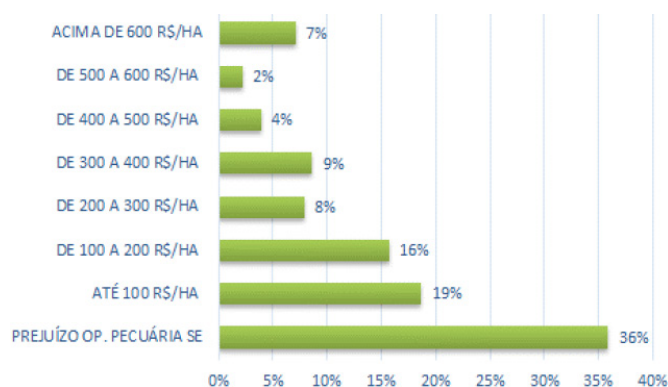


Figura 2. Frentes de trabalho.



Fonte: *Benchmarking* Integra (Safra 2017/2018).

Figura 3. Fazendas por faixa de resultado produtivo pecuário por ha/ano.

foram encontrados na margem sobre a venda 3,7% e 38,1% para a média e para os mais rentáveis, respectivamente (Tabela 1). O que fica claro, é que cada fazenda é única e seu desempenho econômico depende muito mais das ações dos líderes do que das variáveis de mercado que está submetida.

Para ser bem gerenciado é necessário ter o negócio em nossas mãos, tendo os números expostos de maneira rotineira, discutindo-os, sabendo o que ocorre dentro da fazenda e do ambiente na qual ela está inserida (Medeiros, 1999). Com os resultados supracitados e com a avaliação das safras passadas, fica claro que o mais marcante “*está da porteira para dentro*”. O mercado tem suas variações e influencia sim na rentabilidade, mas o potencial produtivo é totalmente vinculado as atitudes internas das fazendas. Aplicando aquilo que foi desenvolvido pelos pesquisadores, aliados a experiência adquirida pelo pecuarista e de sua equipe, tudo isto voltado ao propósito de obtenção de um resultado específico, a fazenda estará inserida num ciclo virtuoso e sustentável. Neste momento a palavra de ordem é a flexibilidade e adaptação as mudanças.

Dentro do termo flexibilidade uma das maiores barreiras a serem ultrapassadas nas propriedades está diretamente ligada à sua mão de obra, do proprietário ao campeiro, é necessário que toda equipe tenha o entendimento que as mudanças são em prol do futuro produtivo e da melhor rentabilidade do empreendimento. As metas produtivas têm que estar claras e de livre acesso a todos, sendo que a cada três meses sejam discutidos os motivos pelos quais alcançamos ou não os resultados almejados.

Em grande parte das empresas rurais as “heranças culturais” de produção extensiva e a paixão ainda são muito presentes, são áreas que foram adquiridas há anos pelos familiares do proprietário atual, ou ainda adquiridas

Tabela 1. Top rentáveis das fazendas avaliadas.

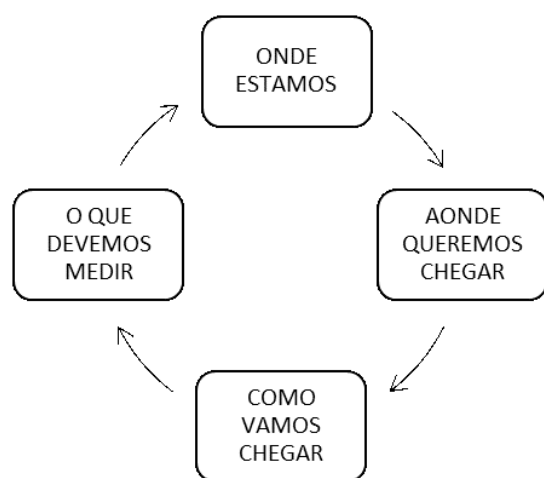
Indicador	Prejuízo	Média	Top R ¹	Top I ²
Custeio por @ produzida	R\$ 165,44	R\$ 120,14	R\$ 78,95	R\$ 67,82
Desembolso por @ produzida	R\$ 191,86	R\$ 136,16	R\$ 88,53	R\$ 77,93
Valor médio de venda	R\$ 140,36	R\$ 141,53	R\$ 142,08	R\$ 160,94
Lucro por @	- R\$ 51,50	R\$ 4,78	R\$ 53,14	R\$ 60,89
MSV (Margem sobre a venda)	-36,8%	3,7%	38,1%	43,4%
Custeio por bez. desmamado	R\$ 1.392	R\$ 1.080	R\$ 725	R\$ 590
Desembolso por bez. desmamado	R\$ 1.508	R\$ 1.211	R\$ 990	R\$ 689
Resultado op. pecuária (R\$/ha)	- R\$ 404,36	R\$ 28,12	R\$ 460,71	R\$ 460,71
TIR pecuária (a.m.)	-1,30%	0,11%	1,39%	1,57%
Rentabilidade/capital total (a.a.)	-1,65%	0,75%	2,45%	3,43%

¹Top rentáveis; ²Top indicadores. Fonte: *Benchmarking* Inttegra (Safrá 2017/2018), adaptado pelo autor.

por profissionais/empresários que têm a atividade como secundária; não têm um objetivo claro e “tocam” o negócio com margens cada vez menores. O grande tema é quando a paixão cega a razão e desvia o foco do que realmente importa.

O fato é que o negócio mudou na produção pecuária, e quem não se adaptou vive a realidade de degradação do solo, a depreciação das instalações, redução do rebanho, da área da fazenda e muitos investimentos feitos de maneira inapropriada, sem objetivo (começo/meio/fim). Este ciclo que tende ao caos assola qualquer negócio onde a gestão não está presente.

Na prática a aplicação da gestão deve ser efetuada em quatro etapas claras e objetivas: Onde estamos? (*Diagnóstico*), Onde queremos chegar? (*Metas*), Como vamos chegar? (*Planejamento*) e O que vamos medir? (*Controle*); tudo isso vinculado com o fator tempo (Figura 4).

**Figura 4.** Ciclo da gestão.

DIAGNÓSTICO – “ONDE ESTAMOS”

Quanto mais informações têm sobre as forças e fraquezas da fazenda, maiores são as chances de sucesso na tomada de decisões. O diagnóstico é uma análise das características físicas, estruturais, produtivas e financeiras da propriedade, que gera informações para auxiliar na tomada de decisões, bem como no estabelecimento de metas e na elaboração do planejamento. Apenas sabendo onde estamos podemos determinar para aonde vamos e como.

Para auxiliar no diagnóstico pode-se utilizar uma ferramenta muito poderosa que foi criada por dois professores da Harvard Business School, que é a análise de Swot. “O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do inglês, referenciando as Forças (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**).

Pensando em pecuária, temos poucas revisões sobre este tema, e para que tomar decisões eficazes as ocorrências devem

ser anotadas de forma correta, completas e em tempo. Nem sempre as informações que chegam aos proprietários são apropriadas para tomada de decisões. Ainda existem muitos termos como, “morre pouquinho”, “abatemos bastante este ano”, “a reprodução está boa”. Todas essas informações devem ser realmente traduzidas em índices zootécnicos, para fazer o real diagnóstico da fazenda.

Os índices zootécnicos são dados produtivos referentes aos segmentos da exploração. Eles refletem em forma numérica (relação entre dados) o desempenho dos diversos parâmetros da exploração pecuária, sendo a interpretação dos índices feita de forma conjunta com as características de produção dentro da particularidade de cada propriedade.

Ao definir quais índices zootécnicos utilizar deve-se assegurar que serão coletados de forma padrão e com comprometimento, pois, serão utilizados para tomadas de decisões e podem mudar o rumo da propriedade. Dentre os inúmeros indicadores, destacamos alguns que consideramos de maior importância, devendo ser constantemente levantados e acompanhados.

- **Lucro por hectare por ano:** É o mais importante de todos, afinal é o objetivo final. Com isto em mente e sempre focando em soluções, o Inttegra através de uma ampla conferência entre técnicos da produção, contabilidade e clientes elaborou o método chamado BPC (balanço produtivo de caixa). Este balanço mostra a capacidade que a fazenda teve para gerar recursos “extraíveis”, ou seja, resultado de caixa que chamam, neste momento, de lucro operacional, onde as propriedades avaliadas com os melhores resultados superaram a casa dos R\$ 460,00 enquanto a média faturou R\$28,12 (Tabela 1).

- **Lotação:** Ela mede a carga animal que a fazenda manteve por unidade de área (ha ou Alq.) durante determinado período. Deve ser avaliada em Cabeças e UA’s (450 kg de PV). Conforme observamos nesta safra projetos com lotação média inferior a 1,2 UA/ha/ano apresentaram média/baixa ou baixa capacidade de geração de lucro (Tabela 2). Por outro lado, de nada vale ter lotação se o ganho individual dos animais for baixo.

- **Ganho médio diário (GMD):** Como o propósito da exploração pecuária é a produção de peso vivo e consequentemente a carne, seja na cria ou na engorda, o foco no ganho diário é determinante. O ganho global dos animais deve superar 0,4 kg/cab/dia, sendo que as fazendas mais lucrativas obtiveram GMD superior aos 0,5 kg/cab/dia (Tabela 2).

- **Taxa de desfrute:** A taxa de desfrute mede a capacidade que o rebanho teve para gerar excedente, ou seja, representa a produção em (@, kg, ou cabeças) que teve em um ano em relação ao rebanho inicial. Quanto maior a taxa de desfrute, maior a produção interna do rebanho. Conforme observado na Tabela 2, os sistemas mais produtivos tiveram um desfrute de 65,7%, enquanto a média foi de 46,4%.

- **Produção de arroba/ha/ano:** Este indicador mede a produção em kg de carcaça convertido em @ (15 kg de

Tabela 2. Top rentáveis, indicadores de produção.

Indicador	Média	Top 30	Top 20	Top 10
GMD global (kg)	0,403	0,481	0,499	0,559
GMD pasto (kg)	0,363	0,434	0,454	0,507
Desfrute (%)	46,4%	56,0%	59,4%	65,7%
Desfrute sobre orebanho médio (%)	47,1%	56,8%	59,9%	68,6%
Lotação global cab/ha	1,7	2,0	2,0	2,4
Lotação global UA/ha	1,3	1,5	1,5	1,8
Lotação pasto cab/ha	1,5	1,8	1,8	2,1
Lotação pasto UA/ha	1,1	1,3	1,3	1,5
Produção global de @/cabeça	5,3	6,6	6,9	7,9
Produção global de @/ha	10,0	14,0	15,0	19,4
Produção pasto de @ por ha	7,3	10,0	10,9	14,3

Fonte: *Benchmarking Inttegra* (Safrá 2017/2018), adaptado pelo autor.

peso morto) por hectare de pasto. Tem íntima relação com o faturamento da empresa. É o indicador produtivo que mais merece atenção por sofrer influência da lotação do ganho diário, das taxas reprodutivas e mortalidade. A média brasileira não chega a 3@. Acredita-se que o alvo das empresas agropecuárias deva superar 10@/ha/ano.

- Taxa de desmame: Este indicador contempla os índices de fertilidade, perda pré-parto e a mortalidade de bezerro. É o mais importante indicador da cria. Representa o total de animais desmamados em relação às vacas expostas em reprodução dentro de determinado período. O valor de médio das fazendas para taxa de desmame foi de 67,9%, e para os Top 10, 75,3% (Figura 5). Lembramos que o peso dos bezerros ao desmame complementa a análise.

- Desembolso por cabeça por mês: Produzir muito, gastando ainda mais não pode ser a combinação. Diante disto o monitoramento sistemático dos valores de desembolso por cabeça por mês deve ser efetuado. Este valor mede o total de dinheiro gasto na fazenda em relação ao rebanho médio. Sempre avaliado mês a mês com acúmulos trimestrais e anual. Lembrando que os valores de investimento na compra de gado não devem compor a soma das despesas, apenas os custos somados aos investimentos produtivos. Nas fazendas com melhores rentabilidades o desembolso cabeça mês foi de R\$ 48,78 (Tabela 3), ressaltando que fazendas que gastam mais necessariamente não apresentam melhor rentabilidade. Destaca-se que quanto menor os índices do rebanho, menor poderá ser o desembolso.



Fonte: *Benchmarking Inttegra* (Safrá 2017/2018).

Figura 5. Top rentáveis – taxa de desmame.**Tabela 3.** Top rentáveis – taxa de desmame.

Indicadores	Prejuízo	Média	Top R ¹	Top I ²
Custeio cab/mês	R\$ 60,40	R\$ 49,25	R\$ 41,91	R\$ 24,28
Desembolso cab/mês	R\$ 71,49	R\$ 57,50	R\$ 48,78	R\$ 28,93
Custeio fixo cab/mês	R\$ 32,40	R\$ 23,87	R\$ 18,27	R\$ 12,07
Custeio variável cab/mês	R\$ 27,23	R\$ 25,04	R\$ 25,00	R\$ 9,48

¹Top rentáveis; ²Top indicadores. Fonte: *Benchmarking Inttegra* (Safrá 2017/2018), adaptado pelo autor.

PLANEJAMENTO – “AONDE QUEREMOS CHEGAR”

Para planejar é preciso entender os indicadores e saber lidar com as adversidades, clima e mercado, assim, antevendo as ações do futuro, isto, de uma forma lógica e organizada, fazendo com que a empresa rural torne seus objetivos mais claros, podendo propiciar uma melhor coordenação de esforços para atingi-los. É importante sempre levar em consideração as limitações impostas pelos recursos disponíveis, bem como as metas prioritárias definidas. Assim, o sucesso de quaisquer ações é mais facilmente alcançado quando há reflexão e programação prévia (Sardinha et al., 2008).

Seria em termos, traçar as melhores estratégias para atingir as metas, saindo do ponto A e indo para do ponto B (Figura 1). Como as demais ferramentas de gestão, o uso da estratégia na empresa agropecuária solidificou-se como uma ação determinante ao sucesso da atividade. Inúmeras são as definições de estratégia, dentre elas a mais simples descreve que estratégia é como os recursos serão alocados para se atingir determinada meta.

A EXECUÇÃO “COMO VAMOS CHEGAR”

Ao entender a real situação da fazenda, com seus pontos fortes e a melhorar (indicadores consolidados) e com um planejamento de médio e longo prazo, prevenindo as limitações da propriedade, deve-se seguir com a execução.

Para que ela seja feita com sucesso é importante que toda equipe entenda os “porquês” e que exponham suas ideias para contribuir com o maior objetivo, o LUCRO. Para uma execução de excelência é necessário ter pessoas engajadas e treinadas para executar os processos. Com o intuito de facilitar estes direcionamentos pode-se fazer o uso do método 5W e 2H, para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte das chefias e subordinados.

São traduzidos da seguinte forma as letras. Os 5W: What (o quê), Who (quem), When (quando), Where (onde) e finalmente Why (por quê). Os 2H fazem a referência de How (como) e How Much (quanto). Desta forma estarão claros todos os parâmetros da execução. As combinações destas ações formam a receita de sucesso, não só para boa estratégia, mas sim para uma gestão voltada aos resultados. Ao alinhar o tempo necessário para executar o planejamento de acordo com o 5W e 2H e monitorar o realizado, é necessário

criar na fazenda uma cultura voltada para a execução, que é um trabalho difícil, mas perde-la é fácil (Bossidy e Jaram, 2005). A presença de um líder de projeto é fundamental para proporcionar todas as condições para que o plano saia do papel e assim ele se torne seja o grande agente de transformação na empresa rural.

O CONTROLE “O QUE DEVEMOS MEDIR”

Uma vez executada a operação, o ponto que merece destaque é o controle gerencial ou monitoramento do projeto. Apenas sabe-se que o previsto está ocorrendo quando se mede. Tudo que pode ser medido pode ser melhorado. Desta forma os números indicarão quando, onde, e quais ajustes são necessários para chegarmos ao objetivo final.

Com o intuito de buscar as informações corretas e que realmente nos auxilie nas tomadas de decisões, antes de iniciar os controles é necessário levar em consideração alguns argumentos: Quando e por qual motivo estamos levantando determinado indicador? É muito comum nos depararmos com “muito papel” e pouca informação ou mesmo com muitas informações, porém dispostas de uma maneira confusa ou inacessível.

Não existe técnica de controle melhor ou pior e sim a que mais se encaixa ao nível de detalhamento e sofisticação o empreendimento. Lembrando também que o sucesso do controle não é apenas a escolha de um bom programa, e sim ter uma equipe de campo bem treinada e motivada para registrar as ocorrências de maneira dinâmica e com padrão. Com o grande volume de informações que podem ser gerenciados numa propriedade, El-Memari Neto (2011) sugeriu a fragmentação nas frentes citadas abaixo.

- Climáticas: Chuva, temperatura e umidade do ar, são as principais.
- Financeiras: A avaliação dos custos e resultados compõe as etapas desta fase: Custos, resultados e demais indicadores.
- Informações sobre equipe: Salário em relação à região, tempo médio de contratação, rotatividade, qualidade de vida e moradia, motivação, número hectares e cabeças por funcionário, dentre outros.
- Produtivas: Neste momento são mensuradas a mortalidade, taxa de lotação, consumo de minerais e suplementos, ganho de peso, produção de @ por hectare, altura média das pastagens e intervalo entre cortes, dentre outros.
- Reprodutivas: Controla-se a fertilidade, a perda pré-parto, a taxa de desmame, a relação e peso desmame e o intervalo entre partos.

Com os dados selecionados torna-se mais fácil a definição dos objetivos e a determinação dos controles necessários ao gerenciamento da fazenda, feito isso é preciso fazer com que estas mensurações se tornem habituais e devem ser avaliadas no período máximo de um mês. Desta forma, caso ocorram dúvidas, as mesmas são mais simples de serem esclarecidas.

Apenas existe sentido no controle quando os dados são transformados em informações, estas por sua vez em conclusões e por fim em ações que possam melhorar o desempenho da atividade. Caso este ciclo não se conclua, todo resto será perdido.

GESTÃO DA EQUIPE: “AJUDAR QUEM FAZ ACONTECER”

O principal ponto para o desenvolvimento da gestão dentro de uma propriedade rural hoje é o fator humano, isso independente do seu nível tecnológico, tamanho ou localização. Em todos os casos de sucesso observados pelo Inttegra, desde o dono até o capataz de gado, são pessoas carregam em seu modo de vida fazer o melhor a cada dia. São pessoas realmente comprometidas com o resultado.

É função principal do proprietário e do líder de projeto (gerente) contratar, treinar, motivar e manter pessoas que acreditem no melhor para fazenda. Uma das formas de se criar este poder de seleção de pessoas é conquistar o status de ser a melhor fazenda da região para se trabalhar. Para tal conquista, o principal elemento é o bom clima organizacional, seguido pela percepção de segurança e confiança na empresa, estrutura de moradia, salários compatíveis com a região.

Grandes resultados são feitos por equipes empenhadas, e com o propósito administrativo com ênfase na gestão de recursos humanos. Os maiores entraves dentro das fazendas com a equipe são basicamente relacionados com as falhas de comunicação ou a forma como determinada tarefa foi delegada, desta maneira surge resposta como: “eu não sabia”, “não entendi assim”, “você não me falou”, “foi o que deu para fazer”. Tem que implantar na equipe a ideologia de fazer o melhor sempre, e para isto algumas etapas para que as tarefas sejam seguidas e delegadas com eficiência foram sugeridas por El-Memari Neto (2011), são elas.

A) Saiba exatamente o que quer e como quer. Destaque o resultado esperado para a tarefa.

B) Deixe claro o que espera do comportamento da pessoa executora bem com a autonomia que ela tem para realizar as ações.

C) Coloque prazo final.

D) Crie pontos (datas) para a verificação do andamento da atividade.

E) Avalie junto da equipe o que deu certo e o que pode ser melhorado na próxima.

CONCLUSÃO

Conclui-se que nas fazendas mais rentáveis, existe a participação direta de um líder engajado, que possui os indicadores “na palma da mão” e constantemente alinha suas estratégias com a equipe. Os funcionários se comprometem em buscar os objetivos incansavelmente, sempre buscando melhorar o resultado operacional por hectare. Isto se faz independente do sistema produtivo, seja ele superintensivo, ou, menos intensificado. A diferença sempre é marcante quando se trata em foco na solução de problemas e no lucro, que é consequência da interação de 3 fatores principais: Lotação x Ganho Médio Diário (GMD) X Desembolso cabeça mês (DCM).

AGRADECIMENTOS

Os autores externam seus agradecimentos as fazendas que se comprometeram em coletar e encaminhar os dados de maneira correta ao Instituto Inttegra, em especial ao seu gestor, Antônio Chaker El-Memari Neto, que cordialmente auxiliou e cedeu informações para que esta revisão fosse concluída.

LITERATURA CITADA

- Bossidy, L.; Charan, R. Execução: A disciplina para atingir resultados. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 261p.
- El-Memari Neto, A.C. Gestão de sistemas de produção de bovinos de corte. In: Simpósio Matogrossense de Bovinocultura e Corte, 2011, Cuiabá. Anais eletrônicos... Cuiabá: UFMT, 2011. Disponível em: <http://simbovmt.wixsite.com/simbovmt/palestras-iii-simbov-mt>. Acesso em 10 out. 2018.
- INTTEGRA – Instituto Terra de Metricas Agropecuárias. *Benchmarking* da safra 2017/2018 – Paraná, 2017.
- Júlio, C.A.; A Arte da estratégia. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 150p.
- Medeiros, A. M. Agribusiness – Contabilidade e Controladoria. Guaíba: Editora Agropecuária, 1999. 108p.
- Sardinha, C.S.; Almeida, J.M.B.; Dinoá, L.M; Orçamento e Controle. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 144p.