

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

2
0
0
5

A
D
O
L
F
O
L
U
I
Z
S
I
L
V
A

P
L
A
N
E
J
A
M
E
N
T
O
N
A
A
G
R
O
P
E
C
U
Á
R
I
A
L
E
I
T
E
I
R
A

ADOLFO LUIZ SILVA

PLANEJAMENTO NA AGROPECUÁRIA LEITEIRA: UM ESTUDO DE
CASO

RUBIATABA
2005

ADOLFO LUIZ SILVA



PLANEJAMENTO NA AGROPECUÁRIA LEITEIRA: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como exigência para conclusão do curso de Administração com habilitação em Administração Rural da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba sob a orientação do Professor Mário Lúcio de Ávila.

25674
soori

Tombo nº	11897
Classif.:	A-63:331
Ex.:	1
	ADOLFO SILVA
	2005
Origem:	d
Data:	01.02.06

RUBIATABA - GO
2005

Adm. em p.
Agropecuária

*DEDICO esta monografia a minha família que sempre esteve
ao meu lado, passo a passo da minha vida acadêmica.*

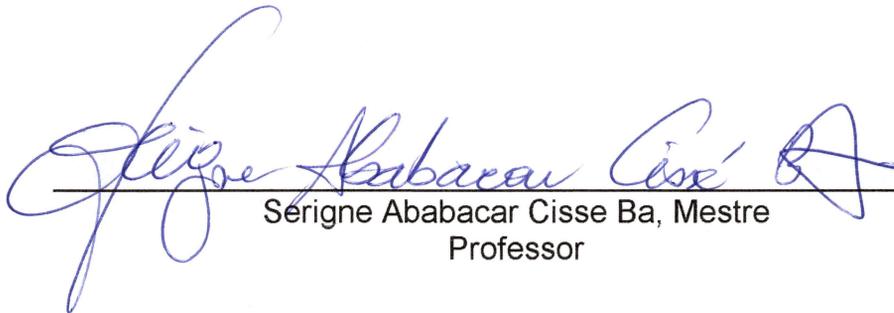
*AGRADEÇO a Deus, nosso Criador por ter me enlevado nos
momentos de grandes decisões em minha vida.*

ADOLFO LUIZ SILVA

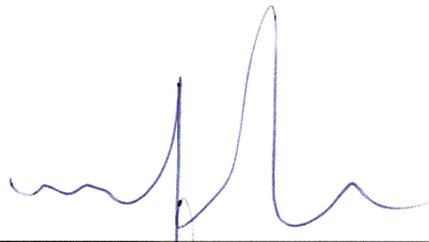
Monografia defendida em 27 de junho de 2005.



Enoc Barros da Silva, Especialista
Professor



Sérigne Ababacar Cisse Ba, Mestre
Professor



Mário Lúcio de Ávila, Mestre
Orientador

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. OBJETIVOS	
2.1. Geral.....	09
2.2. Específicos.....	09
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PECUÁRIA.....	10
3.1. O que é a pecuária?.....	10
3.1.1. Evolução Histórica.....	10
3.1.3. Ciclo do Gado.....	10
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PECUÁRIA LEITEIRA.....	12
4.1. Planejamento Estratégico de Uma Propriedade de Leite.....	12
4.2. Planejamento Financeiro.....	15
4.3. Planejamento Gerencial.....	16
4.3.1. Montando a Gerência.....	18
4.3.2. Gerência de Tarefas.....	18
5. METODOLOGIA.....	20
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO FINAL.....	21
6.1. Sobre o Gerente/ Proprietário.....	21
6.2. Controle Sanitário, Reprodutivo e Produtivo das Vacas.....	21
6.3. Instalações da Ordenha.....	22
6.4. Nutrição, Fator Importante na Eficiência Reprodutiva.....	22
6.5. Genética.....	22
6.6. Administração da Empresa.....	22
6.7. Planejamento Financeiro.....	23
7. CONCLUSÃO.....	24
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
9. ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

Pode-se ver que o custo de produção do leite sempre foi alvo de discussões calorosas entre os pesquisadores da área, devido às diferenças nos procedimentos de cálculos adotados por estes. Realmente, a necessidade de adoção de um critério metodológico único é imprescindível para que os resultados sejam significativos e possam ser comparados.

Percebe-se que por parte os pesquisadores e das entidades de pesquisa que tudo está sendo feito para que o custo de produção de leite torne-se o mais real possível, permitindo a identificação de ineficiências e a tomada de decisões na propriedade leiteira. Resta uma pergunta a ser feita: Como fazer para que essas informações cheguem ao produtor e sejam executadas?

Aí está o maior desafio, pois, no Brasil de hoje ainda são minoria os produtores de leite que calculam seus custos de produção, onde os itens de custos a serem contemplados envolvem alimentos concentrados, alimentos volumosos, leite para bezerro, sal mineral, medicamento/vacinas, energia/combustível, inseminação artificial, manutenção e reparos, BST, material de consumo, material de ordenha, impostos e taxas, mão-de-obra permanente, mão-de-obra familiar, transporte de leite, mão-de-obra eventual, serviços e despesas administrativas. A depreciação poderá ser calculada através de qualquer método, desde que explicitado e deverá ser aplicada a máquinas e implementos, benfeitorias, vacas e animais de serviço. E entre outras conclusões, as receitas deverão envolver leite para bezerro, leite vendido, variação do inventário animal, venda de animais e outros.

O planejamento de uma propriedade leiteira com os fundamentos de uma teoria operacional, embora nunca pudesse ter a pretensão de colocar todos os conhecimentos que possam ser úteis a um administrador, na prática, ter porções de conhecimentos mais importantes desses conhecimentos de uma maneira organizada e útil. Enfatizando os elementos essenciais a administração, que são pertinentes ao trabalho efetivo do administrador, em diversas áreas. A atividade da leiteira tem crescido de maneira significativa em todo Brasil.

Como em toda atividade empresarial, as atividades rurais necessitam de planejamento oferecendo alternativas futuras que possam minimizar ações incorrentes, prever meios e recursos necessários, no intuito de buscar a redução de incertezas e riscos. Facilitando a convergência de objetivos dentro das possibilidades de desenvolvimento futuro no setor rural. O favorecimento do leite concorre, assim com outras atividades da pecuária, com um planejamento bem feito em todos os níveis.

Pode-se notar que para obter sucesso em qualquer atividade empresarial ou rural é fundamental saber selecionar os investimentos, que dão sustentação, empreendimento e verificar que o sistema de produção de leite é muito complexo e que envolve várias medidas que se ligam entre si.

2. OBJETIVOS

2.1. Geral

- ✓ O objetivo geral desta monografia é estudar o planejamento na agropecuária estudando o caso de uma fazenda.

2.2. Específicos

- ✓ estudar a importância de se fazer um planejamento numa fazenda;
- ✓ calcular os custos de produção na atividade leiteira;
- ✓ tecer conclusões e sugestões relativas ao caso estudado.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PECUÁRIA

Pode-se perceber que para falar de *Agropecuária leiteira* é necessário conhecer e detalhar um pouco de *Pecuária*, que é a técnica e prática da criação, manutenção e aproveitamento dos animais domesticados para deles obter ração, transporte, carne, leite, lã, couro e outros produtos, que podem ser consumidos in natura ou servirem de matéria-prima para a indústria. Assim, pode-se dividir a pecuária em criação de grandes animais (bovinos, eqüinos, suínos, caprinos, ovinos, etc.) e pequenos animais (aves, coelhos, peixes, bicho-da-seda, abelhas etc.).

3.1. O QUE É A PECUÁRIA?

3.1.1. *Evolução Histórica*

A atividade pecuária teve início no período neolítico, há cerca de dez mil anos. A implantação dos primeiros estabelecimentos dedicados à pecuária foi fruto da necessidade de obter uma fonte segura e perene de alimento em forma de carne, leite etc. Assim como de muitos outros produtos, como peles, ossos e chifres, usados na fabricação de agasalhos e utensílios. (PEIXOTO; MOURA, 1985)

A tendência de alguns animais, seus hábitos alimentares e sua mansidão favoreceram o empreendimento de domesticação, para o qual o homem lançou mão de seus dons de observação e sua capacidade de adaptação às condições que o meio ambiente lhe impunha. (PEIXOTO; MOURA, 1985)

3.1.2. *Ciclo do Gado*

O período da história do Brasil do século XVI ao XVIII em que as instituições sociais, políticas e econômicas foram influenciadas pela expansão da pecuária no país, sobretudo nas regiões Nordeste e Sul. Entende-se por ciclo do gado, na história do Brasil, o período situado entre meados do século XVI e no final do século XVIII, durante o qual as instituições sociais, políticas e econômicas foram influenciadas pela expansão da pecuária no país, principalmente no Nordeste.

Já Pero Vaz de Caminha se referia, na carta que enviou a D. Manuel, a inexistência de animais domésticos na nova terra. No ano de 1576, o historiador Pero de Magalhães Gândavo afirmava existir gado abundante em todas as capitanias do Brasil. A criação do gado era orientada no sentido de juntar animais

para os engenhos de açúcar, e o rápido desenvolvimento dos núcleos pastoris primitivos foi possibilitado pela proibição inicial de abater reses, para não desfalcicar os rebanhos. (PEIXOTO; MOURA, 1985)

Pode-se notar que para obter sucesso qualquer atividade expansorial ou rural, é fundamental saber selecionar os investimentos que dão sustentação ao empreendimento e verificar que o sistema de produção de leite é muito complexa e que envolve novas medidas que se ligam entre si destacando novos estágios de planejamento. (FARIA, 2000)

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PECUÁRIA LEITEIRA

4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PROPRIEDADE DE LEITE

A atividade da pecuária vem crescendo de maneira significativa, contribuindo sensivelmente para o crescimento do PIB (produto interno bruto), além de cumprir o papel social de suma importância. A maior parte dos problemas enfrentados na pecuária de leite pode ser diminuída pela utilização de uma boa alimentação. A alimentação das vacas é o componente com maior peso na composição do custo operacional da produção de leite. A redução no custo de alimentação tem um forte impacto no custo total de leite.

O planejamento eficiente do uso de pastagens é um dos fatores mais importantes a serem considerados em uma propriedade de leite, face o seu forte inter-relacionamento com custos de alimentação. O crescimento vegetativo tem um papel fundamental na determinação da alocação uma ótima área de pastagens e para produção de silagem, bem como na determinação do ótimo dos períodos para pastagens (rodízios de pastos) e período para colheita da forragem para produção de silagem.

Para se obter sucesso, segundo Noronha, 1987, na exploração do leite é fundamental saber selecionar os investimentos, dando-se prioridades aqueles que serão a sustentação dos empreendimentos:

- ✓ *Formação de boas pastagens* - pode-se ver que o regime de pasto que se obtém a maior economia no orçamento do gado. Deve-se saber tirar o máximo de vantagens do potencial de produção das gramíneas nas águas (outubro a março), optando-se por aquelas de maior produção de massa por área, como, por exemplo, o capim-elefante, o capim-colonião e o capim-tobiatã, que são excelentes para melhorar a produção.
- ✓ *Armazenamento de Forragens na forma de Silagem ou Feno* - estiagem durante a seca (abril a setembro) o volume de produção de leite da fazenda só será mantido com aquisição de animais (matrizes) ou melhoramento do rebanho existente na construção ou reforma de instalação no fornecimento de silagem ou feno como suplemento ao pasto. Para a produção de silagem nada substitui o milho, sendo também, o sorgo uma boa alternativa.

É compensador, em razão da alta produtividade, fazer-se a reserva de uma área exclusivamente para o feno, sendo uma excelente opção o capim-de-Rhodes.

Este sistema de arazoamento do gado à base de pastagem nas águas e silagem ou feno na seca caracteriza o sistema de produção de leite que predomina entre nós, o semi-extensivo. (NORONHA, 1987)

Dimensionadas devidamente as pastagens a alimentação volumosa para seca, isto é, garante a alimentação para o gado durante o ano todo, os investimentos subseqüentes serão:

- ✓ *Aquisição de animais (matrizes) ou melhoramento do rebanho existente* - É comum entre aqueles que vão se iniciar na atividade leiteira, por uma questão natural de euforia, partirem logo de início, para aquisição do gado, sem ter antes dimensionado obviamente alimentação volumosa. O resultado é sempre o pior possível.
- ✓ *Construção ou reforma das instalações e aquisição de máquinas e equipamentos*; convém salientar que os investimentos nas instalações e nos equipamentos são importantes e necessários, todavia, deverá ser muito bem equacionado para que não se tornem 'peso morto' dentro da fazenda. (FARIA, 2000)

Pode-se facilmente constatar o mal direcionamento dado aos investimentos e muitas propriedades que produzem leite, fazendo-se a elas uma rápida produção. É comum ver pastagens em péssimo estado e, no entanto, uma magnífica instalação para ordenha. As instalações nas propriedades produtoras de leite devem invariavelmente ser simples, ter boa funcionalidade e exigir o mínimo de investimento.

A produção de leite é uma atividade consumida bastante na agricultura brasileira. Com a estabilidade econômica, além do leite, os seus derivados como: queijos e iogurtes passaram a estar cada vez mais presente nas mesas dos brasileiros. Atualmente, o consumidor busca, além de um produto com melhor qualidade, um produto com preço mais baixo e isso somente pode ser obtido com uma redução no custo total de produção de leite. Essas reduções, por sua vez, passam pela redução no custo de alimentação das vacas, que é um dos fatores mais importantes no processo de produção do leite.

Diante das situações críticas vividas na realidade de hoje, onde a produtividade é ameaçada por inúmeros fatores desestruturantes, é importante que conste que as causas não são meramente de ordem econômica-financeira. São mais profundas, invadindo o campo psicossocial, onde atitudes e comportamentos da pecuária ganham uma expressão maior.

Quando se pretende realizar um planejamento estratégico em uma propriedade leiteira, algumas das principais decisões a serem tomadas:

- ✓ A determinação, o tamanho ideal do rebanho;
- ✓ A distribuição, ótima de parições ao ano;
- ✓ Manejo das pastagens;
- ✓ Método de conservação de forragens a ser utilizado;
- ✓ As determinações da quantidade adequada de cada alimento, na composição das rações das vacas, conforme os teores nutritivos dos alimentos e as necessidades nutricionais.

Face ao inter-relacionamento entre o custo de alimentação e o manejo de pastagens, este passa ser eficientemente planejadas a fim de que se assegure uma rentabilidade do crescimento vegetativo passa a ter um papel muito importante na determinação do manejo ótimo das áreas alocadas para a pastagem e para produção de silagem, bem como na determinação da seqüência ótima de pastagem e períodos ótimos para a colheita da forragem para a produção de silagem. A sazonalidade do crescimento vegetativo, com as variações de produtividade e digestibilidade das forragens durante o período da safra, tem um forte impacto no planejamento do uso do pasto. (NORONHA, 1987)

Como se pode notar o sistema de produção de leite é bastante complexo envolvem uma vasta quantidade de parâmetros que estão fortemente relacionados. Quanto se deseja determinar um planejamento muito bem adequado para propriedade a fim de se obter o maior lucro possível e importante que se considere o sistema produtivo como um todo, incluindo diversos fatores tecnológicos, biológicos, e econômicos. Assim, fica cada vez mais evidente a complexidade do problema e a dificuldade para a tomada de qualquer decisão. Esta otimização global inclui a locação de recursos (área, maquinaria e mão de obra).

4.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento estratégico está intimamente relacionado com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Essa forma de procedimento orientava seu comportamento e limitava sua ação. O planejamento financeiro era feito sob a ótica do sistema fechado e sua ênfase recai no controle dos gastos ornamentados. A elaboração e a execução eram fortemente influenciadas pela cultura organizacional. (MATOS, 1993)

O planejamento financeiro além das deficiências apontadas provocava uma inversão na ação das organizações: primeiro, elas procuravam saber de quantos dispõem, e depois como seriam gastos tais recursos; segundo, pela premiação da ineficiência e do comportamento perdulário.

Os diversos tipos de análise financeira são úteis à tomada de decisão na administração estratégica. A análise de uma organização do ponto de vista financeiro é analisar os índices financeiros. Uma análise dos indicadores financeiros se baseia na informação fornecida no balanço e na demonstração de resultados. (OLIVEIRA, 1999).

Organizações grandes, diversificadas, normalmente usam estratégias diversas combinadas, por exemplo, uma organização pode procurar crescer através de aquisições de novos negócios existentes e descapitalizar-se de outros.

Uma empresa deve estar segura das táticas de defesa por elas selecionadas serão detectadas e terão suas implicações compreendidas por desafiantes em potencial. De um modo geral aos concorrentes diferem quanto ao seu entendimento sobre a economia industrial e quanto a suas habilidades para perceber-se sinais. Pode-se perder sinais e importância de algumas táticas pode ser mal-entendida. (MATOS, 1993)

Em termos gerais, táticas envolvendo preço, crédito, publicidade, força de vendas e novos produtos são particularmente claros, enquanto aqueles que envolvem sinais diretos, por exemplo, expansão da capacidade anunciada, mudanças no processo ou uma elevação nas barreiras de saída ou de contratação, em geral, menos clara.

Estratégia ofensiva para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, uma estratégia defensiva explícita pode aumentar a sustentabilidade de quaisquer vantagens competitivas que uma empresa disponha. O ideal da estratégia

defensiva é geralmente de evitar que um desafiante de início a um movimento em primeiro lugar ou desvie-o para que se torne menor ameaçador. O outro tipo de estratégia defensiva, resposta, é aquele com que a empresa reage a desafios à medida que vão ocorrendo. A resposta procura reduzir os objetivos do desafiante para um movimento já iniciado ou levá-lo a abandonar inteiramente. (PORTER, 1992)

4.3. PLANEJAMENTO GERENCIAL

Através do confronto da Receita com as Despesas que contribuem para a aquisição daquela Receita, obtém-se o resultado Lucro ou Prejuízo de determinado período. Após o reconhecimento da receita, procura-se associar a ela toda despesa incorrida para sua consecução mesmo que parte dessas despesas seja apenas uma estimativa, como é o caso de devedores duvidosos.

Este se destaca em primeiro lugar o reconhecimento da Receita e, em seguida aborda a despesa incorrida. O ideal para reconhecimento da Receita é exatamente o momento da transferência do bem ou serviço ao cliente, ou seja, o momento da venda. Em algumas situações é aceitável e útil o reconhecimento da Receita antes do ponto de venda de transferência.

Para produtos de ciclo operacional relativamente longo superior a um ano, cujo processo de produção de leite depende de crescimento natural e há possibilidade de uma avaliação de mercado objetiva e estável, pode-se reconhecer a receita antes do ponto de venda. Plantações em crescimento e gado são exemplos concretos dessa situação, a produção de ouro, de petróleo e outros produtos naturais também. (NUSSIO; SILVA, 1999)

O procedimento contábil consiste em avaliar, ao final de determinados períodos ou em estágio distintos de crescimento normalmente na mudança de categoria, ao estoque a valor de realização; para atingir o valor de mercado, a parcela debitada do estoque seria creditada como uma receita, na apuração do resultado. Daí, a formação de lucro econômico.

Na contabilidade de estoque a valores de mercado deve-se fazer um provisionamento das despesas de vendas que ocorrerão na venda do produto: impostos, transportes, etc; ou então, considerar o valor de estoque líquido de

realização, isto é, diminuindo as despesas previstas para venda e a entrega; esse procedimento é muito mais usual e consentâneo com a legislação brasileira.

Na parte financeira daqueles lucros, por ocasião da venda do produto, dá-se baixa no estoque e debita-se o resultado de contas a receber ou do disponível. Se o valor da venda for maior que o valor do estoque, contabiliza-se a diferença como receita. Se a receita for menor que o estoque, contabiliza à diferença como prejuízo. Nesse momento deve ser feito o ajuste necessário. O estoque estará avaliado a preço de mercado, que, normalmente, é mais elevado que o de custo.

No ciclo operacional da atividade pecuária é relativamente longo e varia de três a cinco anos, desde a concepção, seu nascimento, seu crescimento até sua maturação. A aceitação geral de reconhecimento da receita durante o período em produção, cujo ciclo operacional seja longo, está baseada num conjunto de regras e formalidades que apóiam na teoria da contabilidade. (NORONHA, 1987)

O não-reconhecimento periódico da receita e, conseqüentemente, do lucro, antes da transferência do produto, pode trazer prejuízo para os acionistas que se retirarem da empresa. Essa situação inconveniente pode ainda ser mais acentuada em projetos novos em que as primeiras vendas se realizarão após quatro ou cinco anos do seu início, ficando a empresa durante longo período sem apurar resultados, embora haja despendido muito esforço e o recurso para a composição do produto final que contribuirá para obtenção do lucro.

Na atividade agropecuária, é facultativa a avaliação dos estoques a valores de custos ou a valores de mercado preço de venda. Quanto a avaliação a preço de mercado, reconhece-se a valorização do estoque a preço de mercado, como receita econômica do período.

Este método, embora contabilmente seja o mais adequado, é normalmente rejeitado pelos agropecuaristas já que provoca, ainda que em montantes de pequenas proporções, a antecipação do pagamento do imposto de Renda, e antecipação de lucros. Dessa forma, visando ao máximo de economia fiscal às empresas agropecuárias, pelo método de custos históricos como base de valor para a avaliação dos estoques. (NUSSIO; SILVA, 1999)

A eficiência gerencial, refere-se a otimização dos recursos utilizados para a obtenção de resultados. Numa visão de planejamento da atividade é preciso ter a compreensão de um conceito muito importante. Sistema, este que é um conjunto de partes que se relacionam entre si, uma influenciando a outra para o bom

funcionamento do todo que é a propriedade leiteira. Se uma parte não funcionar adequadamente de acordo com o que se espera dela, vai influenciar negativamente, comprometendo a realização final.

O planejamento gerencial de trabalho estipula os objetivos, expectativas, prioridades e resultados específicos que você quer ver realizado. A imprecisão e a indecisão são inimigas de uma delegação eficaz. Elas ocorrem porque proprietários ou gerentes não se deram ao trabalho de analisar o assunto e focar aquilo que é significativo e importante. É preciso que o produtor saiba onde está e onde deseja chegar e qual o parâmetro ideal dentro do sistema adequado. Enfim, conhecer os pontos fortes e fracos da propriedade para avaliar as possibilidades de avançar. (NUSSIO; SILVA, 1999)

4.3.1. Montando a Gerência

A gerência, delegada pelas empresas/ proprietários, qualquer que seja sua natureza, não são auto-executáveis. É preciso saber o suficiente sobre o trabalhador para assegurar que ele prossiga da maneira que deseja. As exigências de informação não são suficientes para determinar se as instruções estão sendo executadas na sua totalidade. "Eu já me encarreguei disso", pode significar alguma coisa. É preciso elaborar um sistema produtivo de detecção de problemas, baseado em suas observações do trabalho e em fontes confiáveis de informação. (OLIVEIRA, 1999). A função de monitoramento e supervisão também permite a execução de duas responsabilidades gerenciais únicas:

- ✓ A AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS - seus hábitos de trabalho, atitudes, habilidades, confiabilidade e eficiência.
- ✓ FORNECIMENTO DO FEEDBACK é direito aos empregados.

4.3.2. Gerência de Tarefas

- ✓ MONITORANDO AS TAREFAS - A eficiência na produção leiteira é uma exigência a que nenhum produtor pode ficar alheio, sob pena de ver negócios ir por água abaixo melhor performance; na atividade depende de vários fatores que para se transformarem em resultados, devem ser regidos por um acurado monitoramento das tarefas.
- ✓ LISTAS DE VERIFICAÇÃO - monitorando as tarefas: 1) O trabalho está de acordo com o cronômetro? 2) Ele está deslocando para a direção certa? 3) Está dentro

do orçamento? 4) A atribuição foi interpretada corretamente? 5) Há problemas ou circunstâncias imprevistas que você possa resolver ou que exijam redefinição da atribuição? 6) Há disputas internas de personalidade que você precise intermediar? 7) Existe necessidade de qualquer recurso adicional- pessoal, dinheiro, instalações, autoridade?

5. METODOLOGIA

O Estágio foi desenvolvido na Chácara Recreio, que fica situada na GO-435, km- 04, (Rubiataba/Ipiranga de Goiás, de propriedade do senhor Baltazar Luiz da Silva, sendo patrimônio da família, onde no início era mantida como uma área de lazer, mas como passar do tempo passou a ser explorada a pecuária leiteira).

Os métodos de pesquisa usados foram exploratórios. O estudo de caso que visa levantar questões e hipóteses para estudos nas pesquisas, que consiste na participação real do pesquisador como trabalho efetuado na Chácara Recreio de acordo com as orientações do proprietário.

Este estudo caracteriza-se com um estudo de caso exploratório. Usou-se na coleta de dados, entrevistas com o proprietário, observações. Os dados de campo foram coletados pelo próprio pesquisador que na época era o gestor da propriedade.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO FINAL

6.1. SOBRE O GERENTE/ PROPRIETÁRIO

O setor produtivo (vacas) é sempre supervisionado pelo proprietário, o qual sempre o acompanha, e que auxilia as necessidades exigidas da chácara, fico responsável pelo manejo das atividades leiteiras, que tem como finalidade a ordenha manual diária, e devo ainda organizar o fornecimento e venda para a empresa ITALAC, sempre com o aval e decisão final do proprietário senhor Baltazar.

DESPESAS/ RECEITAS

Discriminação	Dia	Mês	Despesas leite		Litros	Custos R\$	Custos R\$
	Litros	Custos R\$	Total R\$				
Leite	400 lt	0,25	100,00		12.000	0,25	3.000,00

DESPESAS RAÇÃO

Discriminação	Mão-de-obra R\$	Pastagens R\$	Total Gasto Por LITRO
Ração Balanceada (sal mineral)	0,13	0,12	0,25

RESULTADO FINAL RECEITA DESPESAS

Discriminação	R\$	
Leite (pagamento ITALAC)	Total/ Litros..... 12.000 vezes 0,45	Total..... 5.400,00
Folha de pagamento	Despesas Gerais..... R\$ 3.000,00	Lucro 2.400,00

6.2. CONTROLE SANITÁRIO, REPRODUTIVO E PRODUTIVO DAS VACAS

O controle Sanitário do rebanho é de fundamental importância no sucesso da exploração pecuária leiteira. As vacas em lactação são de raça holandês (alta genética, de primeira qualidade), em média são 30 cabeças que produzem em média 400 litros ao dia. Com base nas informações do proprietário procurando sempre consolidar os padrões exigidos com genética do gado, ração programa ordenha diária manual.

6.3. INSTALAÇÕES DA ORDENHA

A instalação tradicional da ordenha é no curral da propriedade. O manejo com as vacas de leite é simplificado, pois elas são recolhidas em um só lote para a ordenha. As vacas permanecem presas no curral por algumas horas no período da manhã, mesmo ocorrendo no período da tarde.

6.4. NUTRIÇÃO, FATOR IMPORTANTE NA EFICIÊNCIA REPRODUTIVA

Após o rebanho livre de doenças, a alimentação passa a ser o principal fator determinante, com ração programada para que se consiga um menor intervalo entre os partos e conseqüentemente uma boa eficiência reprodutiva. Durante a seca (abril e setembro) o volume de produção de leite da fazenda será mantido com o fornecimento de silagem ou feno como suplemento ao pasto. É compensador, razão da alta produtividade, fazer-se a reserva de uma área executivamente para o feno. (FARIA, 2000)

6.5. GENÉTICA

A genética dos animais é de fundamental importância para que se tenha uma maior produção de leite, mas quanto maior for o potencial genético para a produção de leite de uma vaca será a resposta em leite por unidade do alimento ingerido.

6.6. ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

As atividades de um bom administrador devem estar dirigidas para o planejamento, a organização, a direção e controle, sem deixar de lado a missão, o propósito da empresa e os seus objetivos. A administração é indispensável num quadro econômico. O ideal da estratégia defensiva é geralmente a detenção-evitar que se torne menos ameaçador. O outro tipo de estratégia defensiva, resposta. É aquele com que a empresa reage a desafios à medida que vão ocorrendo. (MATOS, 1993)

A principal estratégia Chácara Recreio é colocar a disposição no mercado produto/leite com qualidade e menor preço. Desta forma, buscam criar em reputação de produto diferenciado mediante a construção de uma positiva da empresa/chácara; com produtos de alta qualidade, e com baixo custo.

6.7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Ressaltando que o proprietário responsável pela sua aprovação, partindo da premissa de que, "quem autoriza sabe que foi solicitado, acima do valor estimado". Isso se torna necessário (receita/despesas), a conhecimento do proprietário da Chácara Recreio, porque ele é quem cobre as despesas e conseqüentemente, tem que se fazer que o for necessário para reverter o lucro com o produto que ele dispõe para oferecer ao mercado.

7. CONCLUSÃO

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predicação, resolução de problemas ou plano. O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo em exercício mental que é executado pela empresa.

Observa-se que toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado. O propósito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicos e atitudes administrativas. As decisões presentes em um dos objetivos empresariais que facilita a tomada de decisões no futuro, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico é um sistema que considera as empresas, como um todo. E como tal deve considerar todos os seus componentes e partes visando formar a todo unitário. Portanto, não se podem deixar de fora partes do sistema. E às vezes, tem-se dificuldade de saber se determinada variável, componente ou item é um ponto forte ou fraco da empresa.

O planejamento gerencial de trabalho que estipula os objetivos, expectativas, prioridades e resultados específicos, numa esquecendo a eficiência que na produção leiteira e que exigência q que nenhum produto pode ficar alheio sob pena de ver seu negócio acabar em nada.

Pode-se concluir que uma agropecuária envolve muitas e variadas atividades que é constituída sob diversas formas, que impõem atitudes contrárias ao desenvolvimento econômico. Observa-se diferença entre receitas operacionais e as

despesas variáveis e fixas; há também entre receitas financeiras e receitas operacionais.

A receita operacional é expressão do valor dos bens e serviços produzidos pela unidade de negócio, já receita financeira são os ganhos pela administração de prazos de ativos envolvidos nas operações.

Os resultados obtidos a partir de dados da Chácara Recreio, permitem chegar nesta conclusão. O setor produtivo, vacas em lactação cerca de 30 cabeças. Ordenhada de modo tradicional, alimentação adequada durante a seca, a produção de leite é mantida com o fornecimento de silagem ou feno como suplemento ao pasto.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FARIA, V. P. **Coordenação de produção de leite**: conceitos básicos. São Paulo: Atlas, 2000

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

NUSSIO, Luiz Gustavo; SILVA, Sila Carneiro da. **Revista Globo Rural**. Rio de Janeiro, n. 3, fev. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAÍZES: REVISTAS DOS EMPRESÁRIOS RURAIS, Rio de Janeiro, Bedulli, 2005.

REVISTA ASPECTOS ECONÔMICOS DO MANEJO DOS RECURSOS NATURAIS APLICADOS NO USO DE SOLO E ÁGUA NA AGRICULTURA BRASILEIRA. TIMMONS-Brasília: Secretaria de Recursos Naturais, Rio de Janeiro, nov. 2004

REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO DA UFLA (Universidade Federal de Lavras): Lavras, v. 1, jan.1999.

REVISTA RAÇA. Órgão Informativo da AGCZ,. Goiânia, Ano 3, nº 7. set. 1993.

Revisado por
osvaldo