

FACULDADES DO CENTRO DO PARANÁ-UCP
ADMINISTRAÇÃO

MICHELE ANDRESA PEREIRA
THAÍS CAROLINE WILLEMANN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SÍTIO AGB –
MANOEL RIBAS

PITANGA-PARANÁ

2019

GUILHERME ANTUNES COITO

LUIZ FELIPE SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SÍTIO AGB –
MANOEL RIBAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Área das Ciências Sociais da Faculdade do Centro do Paraná-UCP, com requisito à obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ivo Ricardo Hey

PITANGA-PARANÁ

2019

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1	O INÍCIO DA ADMINISTRAÇÃO	2
2.1.1	Administração Rural.....	2
2.1.2	Gestão Rural	3
2.2	PECUÁRIA LEITEIRA	4
2.2.1	Setor leiteiro no Brasil	5
2.2.2	Setor leiteiro no Paraná	6
2.2.3	Setor leiteiro em Manoel Ribas.....	6
2.3	FERRAMENTAS DE GESTÃO	6
2.3.1	O PODC como ferramenta dentro das propriedades rurais.....	7
2.3.2	A evolução do PODC	11
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.4.1	Ferramenta GUT.....	15
2.4.2	Balanced ScoreCard (BSC).....	16
3	MODALIDADE DE ESTÁGIO	17
4	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	18
4.1	MAPA DA PROPRIEDADE	19
5	DELIMITAÇÃO DO TEMA	20
6	OBJETIVOS	21
6.1	OBJETIVO GERAL.....	21
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
7	JUSTIFICATIVA	22
8	METODOLOGIA	24
8.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	25
8.1.1	Coleta de dados	26
9	HISTÓRICO	27
10	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	29
10.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO	29
10.1.1	Ambiente Econômico	30
10.1.2	Ambiente Político	31
10.1.3	Ambiente Legal.....	33
10.1.4	Vacinação	35
10.1.5	Brucelose	36
10.1.6	Febre Aftosa.....	37
10.1.7	Reserva Legal	38

10.1.	Ambiente Tecnológico	39
10.1.9	Ambiente Social	49
10.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	50
10.2.1	Fornecedor	50
10.2.	Concorrente.....	52
10.2.3	Consumidor	54
10.2.4	Marketing	54
10.3	DESCRIÇÃO GERAL DA ÁREA	55
10.3.1	Segmentação	56
10.3.2	Diferenciação	56
10.3.3	Composto Mercadológico	57
10.3.4	Força de Vendas	57
10.3.5	Relacionamento com o Cliente.....	58
10.3.6	Ponto de venda	58
10.4	RECURSOS HUMANOS	59
10.5	DESCRIÇÃO GERAL DA ÁREA.....	59
10.5.1	Remuneração	61
10.5.	Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.....	61
10.6	FINANÇAS.....	62
10.6.1	Fluxo de Caixa	63
10.6.2	Contas a Pagar	63
10.6.3	Receitas	65
10.7	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	67
11	SUGESTÕES	69
11.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SÍTIO AGB 2020 A 2025	69
11.2	INTRODUÇÃO	69
11.3	CONCEPÇÃO	71
11.4	ANÁLISE DO CENÁRIO	73
11.4.1	Microambiente.....	74
11.4.2	Macroambiente.....	74
11.4.3	Elaboração	75
11.4.4	Definição de negócio.....	75
11.4.5	Objetivos estratégicos	76
11.4.6	Objetivos funcionais (BSC)	76
11.5	IMPLANTAÇÃO	80
11.5.1	Indicadores.....	80
11.5.2	Liderança	81

11.5.3	Avaliação e reavaliação	81
11.5.4	Avaliação de indicadores.....	81
11.5.5	Auditoria.....	81
11.6	CONCLUSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	82
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
13	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
14	APÊNDICES.....	94
	APÊNDICE 01- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)	94
	APÊNDICE 02 – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	96
	APÊNDICE 03 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA NA DATA DE 28/08/2019.....	97
15	ANEXOS	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Classificação da Pesquisa.....	25
Quadro 02 - Fornecedores da Empresa.....	52
Quadro 03 – Análise SWOT	70
Quadro 04 – Missão para a propriedade Sítio AGB.....	73
Quadro 05 – Visão para propriedade Sítio AGB.....	74
Quadro 06 – Valores ara propriedade Sítio AGB.....	74
Quadro 07 – Pontos fortes e pontos fracos.....	75
Quadro 08 – Ameaças e Oportunidades.....	76
Quadro 09- BSC: Aumentar a produção de leite com melhoramento genético.....	79
Quadro 10- BSC: Departamentalizar as atividades com a contratação de mão de obra, para reduzir a sobrecarga de trabalho e evitar o êxodo rural.....	80
Quadro 11- BSC: Investir em novas tecnologias e aumentar as instalações para a comodidade dos animais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01-Despesas referentes ao primeiro trimestre de 2019.....	65
Tabela 02- Despesas do segundo trimestre de 2019.....	66
Tabela 03-Receitas do primeiro trimestre de 2019.....	67
Tabela 04- Receitas do segundo trimestre de 2019.....	67
Tabela 05- Referente ao nascimento de animais no primeiro trimestre de 2019.....	68
Tabela 06- Referente ao nascimento de animais no primeiro trimestre de 2019.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Vista aérea da propriedade Sítio AGB.....	20
Figura 02 –Sistema de Compost Barn	42
Figura 03 –Pista de alimentação.....	462
Figura 04 –Ventiladores de ambiente.....	464
Figura 05- Sala de Ordenha.....	46
Figura 06 - Placas Solares.....	48
Figura 07 - Sistemas de controle de energia solar	49
Figura 08- Passos para o planejamento estratégico.....	72

1 INTRODUÇÃO

A busca por conhecimento e técnicas que colaborem com o crescimento e desenvolvimento vem tomando conta de todos os ramos e atividades nos pequenos e grandes centros urbanos e também nas áreas rurais. Entre esses métodos usados estão presentes as ferramentas da administração, que dão suporte para qualquer atividade desenvolvida, englobando o planejamento, a organização, a direção e a ação nos objetivos traçados.

A evolução ocorre tanto nas técnicas administrativas utilizadas no agronegócio brasileiro, como nas empresas e nas propriedades rurais, fazendo com que os negócios adaptem-se as mudanças que estão ocorrendo no cenário econômico e tecnológico.

Assim, as propriedades rurais que queiram obter progresso no ramo que atua e consequentemente aumento na produtividade devem adotar novos artifícios e deixar de lado formas empíricas de administrar e planejar suas atividades. Dessa forma, a administração aplicada à extensão rural proporciona ao produtor uma nova forma de conduzir seus recursos, usufruindo deles da melhor forma possível sem grandes perdas e sim grandes ganhos. Na pecuária leiteira, o planejamento de implantação de genética melhorada, na mecanização dos processos, no controle do capital investido, nas despesas feitas e no retorno financeiro obtido tudo isso pode ser dirigido e projetado pela administração, dando suporte ao produtor e norteando seus objetivos.

Assim sendo, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar que as ferramentas administrativas e estratégicas também são aplicáveis nas propriedades rurais, trazendo para o campo novas formas de conduzir esses negócios, que são importantes para a economia das famílias que tiram seu sustento das propriedades rurais, mostrando ao produtor rural a grande importância que o agronegócio possui e que ele merece atenção e planejamento como outra atividade qualquer, buscando inovações, tecnologias, projetos e condições para o seu real desenvolvimento. Desta maneira, o trabalho baseia-se no acompanhamento de uma propriedade rural na qual serão observados seus recursos e processos, determinando quais os melhores planos e ações a serem implantados na propriedade, priorizando os pontos positivos e corrigindo os pontos negativos, para que haja uma melhor gestão na propriedade rural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O INÍCIO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração hoje tem suma importância em todos os ramos, atividades, organizações e setores que conhecemos. Essas veem sendo trabalhadas e melhoradas desde seus primórdios, SENAR, 2015, destaca em explicações de onde tudo se iniciou:

A história da administração inicia-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C., quando começaram a se formar as primeiras cidades. Os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Outros tempos, cidades e organizações também destacam os primórdios da administração, entre eles o Egito antigo, com os princípios de sistemas econômicos para administração pública. A China, com o desenvolvimento de império e também vale lembrar na Idade Média, a igreja católica que se destaca como administrador nato de expansão das bases administrativas (SENAR, 2015).

Com isso, se obtém o conhecimento de como a administração foi e ainda é importante para nossa sociedade, como se iniciou como foi modificada e o quanto ainda é adaptada aos vários modelos de gestão e obstáculos propostos em nosso dia a dia que não param de mudar e adaptar novos estudos.

2.1.1 Administração Rural

Com o passar do tempo e com o aprimoramento da administração, percebeu-se a necessidade de administrar aquilo mais temos campo em nosso país, as áreas rurais, essa percepção iniciou-se do fato que os altos custos que envolvem as produções não podem ser cuidados de qualquer forma é necessário conhecimento para desenvolver as propriedades classificadas agora como empresas rurais, QUEIROZ, 2014 “Empresa rural é uma unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência, o crescimento e a busca do lucro”.

É também de grande importância entender o que é a administração rural e como é conhecida, sendo ela definida “Como conjunto de atividades que auxiliam na tomada de decisão de seus gestores, com o objetivo de obter maior rentabilidade.” (MENDES, 2018).

A administração rural é ainda considerada um estudo das organizações e operação de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos em todos os conjuntos de atividades trabalhadas (GRAF, 2016).

Observado as várias teorias, GRAF, 2016 apud HOFFMANN, 1984 mostra que a administração rural vem para responder perguntas do nosso dia a dia como:

Combinação de culturas e/ou criações a serem exercidas; definir o nível de produção conforme a quantidade de recursos a ser utilizada por hectare ou por animal; melhores práticas a serem adotadas nas culturas e criações; O melhor tamanho da propriedade ou de linha de exploração.

Ou seja, observando as definições e a era da informação as pessoas perceberam a necessidade de planejar e controlar suas atividades para atingir maior rentabilidade e objetivos (MENDES, 2018). Essas buscas veem sendo cada vez mais necessária e demandada através da gestão da informação, assistência técnica especializada e qualificada, busca de produtos com maior tecnologia, e a percepção de que o campo é uma empresa, capaz de trabalhar com fatores empresariais assim como as áreas urbanas, tornando então existente esse novo modelo de administração rural que se apresenta agora.

2.1.2 Gestão Rural

Das várias ferramentas utilizadas nos meios admirativos, ganham muito espaço a gestão que se diferencia da administração pelo fato de possuir mais detalhamento em seus processos, como destaca a revista COAMO, 2006 “Gestão, uma palavra que tem como sinônimo o sucesso. Em sua essência, gerir significa administrar, gerenciar. Um conceito que apesar de ser empírico ao conhecimento humano, ainda é, para muitos, uma novidade”.

Pois, muitos ainda apesar de toda a tecnologia ainda não compreendem sua importância, a revista ainda trata de um ponto muito interessante em que a gestão é a saída para muitas alternativas em épocas de crises, ou até mesmo preparatórias para tais eventos, como destaca COAMO, 2006:

No meio rural a gestão do negócio torna o crescimento do empreendimento mais viável, fazendo com que fique forte para o enfrentamento de crises, ou mesmo no dia-a-dia, preparando a propriedade para uma melhor rentabilidade no mercado. “A visão de que a competitividade está na cadeia traz benefícios aos elos, que em momentos de crise tendem a ajudar-se mutuamente”, argumenta o técnico Rudi Ricardo Scherer, do Detec da Coamo em Campo Mourão (Centro-Oeste do Paraná). Segundo ele, o agricultor moderno deve abusar desta ferramenta, principalmente nesse momento em que o setor rural passa por uma crise sem precedentes. “Fortalecer a gestão empresarial das propriedades rurais, independentemente do tamanho, é o grande investimento a ser realizado”, orienta.

Outros autores também tratam a gestão rural com muita importância, GRAF, 2016 apud CREPALDI, 1998 citam que a gestão rural é caracterizada:

Pelo conjunto de atividades que promovem a tomada de decisões ao nível de sua unidade de produção, com a finalidade de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra. Para isso, o conhecimento das

condições de mercado e dos recursos oferecem ao produtor rural as informações necessárias para o desenvolvimento de sua atividade econômica.

Ou seja, baseando-se neste sentido a gestão ou os modelos de gestões são as ferramentas que trazem processos detalhados para cada atividade que orienta com maior grau de especificações e preparo para enfrentar e desenvolver atividades.

Graf, 2016 apud GODINHO, 2015 relatam a falta de gestão rural apesar de todos os aspectos já conhecidos:

Considera-se baixo o uso da gestão em propriedades rurais. As consequências da falta de gestão, ou a necessidade dela, são pontos importantes a serem observados, pois são poucas as propriedades onde se encontra realmente sua aplicação. Porém, para a gestão acontecer na prática, é necessário o uso adequado de ferramentas administrativas, e acima de tudo tomar decisões que tornam possível o alcance dos resultados esperados pela empresa.

Esse motivo ainda é existente devida a falta de confiança das pessoas nos métodos de gestão piramidal, onde o chefe de família tudo controla, também pela falta de informação acreditam ser sistemas caros de ser implantados, por isso, o grande número de gestores externos cresceu fazendo com que a contratação seja algo mais utilizada do que buscar compreender uma ferramenta que faz total diferença nos meios em que se encontramos.

2.2 PECUÁRIA LEITEIRA

A atividade leiteira do país vem crescendo gradativamente graças a avanços tecnológicos e de gestão fazendo com o setor ganhe espaço no mercado nacional e internacional levando em consideração fatores internos, como a demanda, o custo de produção, preço de compra e venda e também causas externas como a importação do produto e seus derivados.

Conforme Rocha (Org) et al. (2018, p.06):

Nas últimas décadas, a atividade leiteira brasileira evoluiu de forma contínua, resultando no crescimento consistente da produção, que colocou o país como um dos principais do setor no mundo. De 1974 a 2014, a produção nacional quase quadruplicou, passando de 7,1 bilhões para mais de 35,1 bilhões de litros de leite. Entretanto, a partir de 2015, a produção caiu por dois anos consecutivos, fato até então inédito desde o início da série histórica publicada pelo IBGE. Já em 2017, o Brasil voltou a registrar crescimento em sua produção de leite, superando o período de queda anteriormente observado.

Dessa forma, a revolução tecnológica tão presente nos dias atuais, faz com que todos os setores acabem investindo nesse ramo para sua melhora. O mesmo acontece com a pecuária leiteira, o modo de trabalhar de antigamente, toda a atividade feita manualmente, genética fraca e apenas a pastagem natural como alimento ficou no passado, o produtor que busca aumentar sua produção e serem vistos como empresários rurais precisam investir em tecnologia e informação sobre essa cultura que só vem evoluindo.

Atualmente o setor conta com pesquisas que facilitam o trabalho fazendo com que o aumento da produção compense o tempo e recursos investidos, mostrando que a produção de leite merece atenção e que bem gerida torna-se um fator de lucro certo e em curto prazo.

Para Nascimento (2018):

Tem uma coisa silenciosa que está acontecendo, muito forte, que está vindo com o leite e vai fazer com que tenhamos outra perspectiva: produção de leite com eficiência, inteligência, custo de produção menor e qualidade melhor. Isso não é para daqui a uns anos. Já está acontecendo. As empresas estão acordando e descobrindo que não é preciso vender só produto e sim serviço. Leite exige muita tomada de decisão no dia a dia. Facilita a vida do produtor e a vida do consumidor, que terá produto mais barato e melhor.

Sistemas de controle do rebanho, planejamento de nutrição, aplicativos que monitoram os animais, sua produção e saúde facilita o trabalho do produtor dando um panorama do que está ocorrendo dentro da sua propriedade, assim todas as decisões tomadas e recursos escolhidos podem ser analisados com antecedência e eficácia para que sempre haja progresso na atividade.

2.2.1 Setor leiteiro no Brasil

O Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo sendo o quarto no ranking mundial, mas, também possui a colocação de um dos países que mais importa o produto dos países vizinhos. Alguns fatores influenciam nessa realidade porque existem propriedades que utilizam de tecnologias avançadas existentes nos Estados Unidos e conta também com produtores que ainda usam da forma arcaica de ordenhar as vacas, tornando a produção brasileira com padrões tão divergentes. O setor também possui carências por não haver uma política pública direcionada a ele, a logística ainda ser precária, o acesso a linhas de crédito ser tão burocráticas e apesar das diferenças da hora de produzir e gerir a cultura, o setor apresenta características lucrativas para o país.

Carvalho, 2018 cita que:

As últimas décadas, a atividade leiteira brasileira evoluiu de forma contínua, resultando no crescimento consistente da produção, que colocou o país como um dos principais do setor no mundo. De 1974 a 2014, a produção nacional quase quadruplicou, passando de 7,1 bilhões para mais de 35,1 bilhões de litros de leite. Entretanto, a partir de 2015, a produção caiu por dois anos consecutivos, fato até então inédito desde o início da série histórica publicada pelo IBGE. Já em 2017, o Brasil voltou a registrar crescimento em sua produção de leite, superando o período de queda anteriormente observado.

A atividade leiteira é uma opção em muitas propriedades, tanto como uma atividade secundária de complementação de renda como também atividade principal

familiar, visto que é necessário investimento para se produzir de maneira extensiva. Sendo esse a realidade de muitas propriedades.

Em termos numéricos, a produção brasileira de leite mais atual foi de 35 bilhões de litros em 2015, de acordo com os dados publicados pelo IBGE. Isso representa uma redução de 0,4% em relação ao ano anterior. Apesar do menor volume, o desempenho da atividade ocorreu de forma diferente nas regiões, com crescimento no Sul e no Nordeste e redução nas demais (ZOCCAL, 2017).

2.2.2 Setor leiteiro no Paraná

No Sul, a produção foi maior no Paraná e em Santa Catarina e menor no Rio Grande do Sul. Com produção de 4,660 bilhões de litros em 2015, o Paraná passou a ser o segundo maior estado produtor de leite no País, superando o volume produzido no Rio Grande do Sul, que foi de 4,599 bilhões. ZOCCAL, 2017 também destaca em seus trabalhos regiões e novas metas, sendo:

No período de 2010 a 2015, as microrregiões de Prudentópolis, Irati, Umuarama, Pitanga e União da Vitória mais que dobraram o volume de leite produzido. Esse desempenho reflete que três microrregiões, que não são as de maior produção, tiveram grande desenvolvimento, sugerindo que a atividade leiteira cresce não só nas regiões tradicionais, mas também em outras regiões. A quantidade de leite produzido no Paraná é o dobro do volume produzido no Uruguai, que foi de 2,310 bilhões de litros e produtividade de 5.200 litros/vaca, em 2014. O país vizinho é um grande exportador de lácteos para o Brasil, haja vista que em onze meses de 2016 consumimos 115 mil t de lácteos uruguaios. Se os brasileiros derem preferência ao leite produzido no País, a atividade continuará crescendo no Paraná com mercado garantido.

2.2.3 Setor leiteiro em Manoel Ribas

Manoel Ribas é uma cidade localizada no estado do Paraná, precisamente na região central, conhecida também como coração do estado.

Possui quantidade populacional de 13.494 pessoas, a maior parte dos habitantes trabalha no setor agrícola com produção leiteira na qual apresenta em maior número o trabalho familiar como base das propriedades e pequenas produções.

2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Pensando nos estudos das propriedades rurais, dos vários modelos de ferramentas que poderíamos destacar, destacamos uma em especial, visto que essa pode ser usada em locais que nunca utilizaram de nenhuma ferramenta, como também pode ser a sequência do modelo administrativo de propriedades, empresas ou locais que já conhecem os modelos de gestão e adotam algum de maneira básica

Dessa forma, quando há a observação das empresas externas com metas traçadas, logo percebe-se a qualidade em seu uso da administração. Mas, por trás delas não há a percepção do diferencial que o uso das ferramentas de gestão administrativas podem trazer, e faz empresas tornarem-se modelos de admiração a outras. Para compreender mais sobre essas ferramentas, Rigbi, 2009 fala:

Ao longo das últimas décadas ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas. Elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, seja eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro. Mas como identificar as ferramentas mais apropriadas para os desafios de sua organização? O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las.

Ou seja, muitas são as ferramentas de gestão que existem e estão em nosso alcance, e o sucesso delas só depende da qualidade de sua execução. E percebemos nelas também a necessidade em nosso trabalho, visto que a gestão da informação da atualidade nos exige crescer pensando na concorrência, o que faz necessário conhecer essas ferramentas buscando uma administração de qualidade conhecendo as várias ferramentas existentes.

2.3.1 O PODC como ferramenta dentro das propriedades rurais

A relevância que há em utilizar a administração envolve muito mais do que uma organização industrial, uma empresa familiar ou propriedades rurais, pois gerenciar as atividades desenvolvidas colabora com o maior aproveitamento e condução dos negócios nela desenvolvidos. As propriedades rurais devem ser consideradas como uma empresa na qual a busca de resultados positivos e atividades eficazes são constantes. Utilizando de seus recursos de produção, mão-de-obra, matéria-prima e capital. Atualmente, os produtores rurais deixaram os limites da porteira à dentro e estão analisando novas formas de alavancar a produção através de tecnologias, melhoramentos de estrutura, genética e a incessante busca de informações relevantes ao seu ramo.

Existem ferramentas ao nosso alcance capaz de mudar e adaptar-se as várias atividades, a administração em si vem se moldando e trazendo inovações, ficando assim conhecida por moderna, não somente pelo fato de trazer sempre novos estudos e teorias, mas, pelo desenvolvimento de todo esse conjunto em várias áreas preservando suas principais teorias.

O produtor rural em si, hoje busca pela facilidade dessas informações aplicáveis a fim de melhorar sua maneira de trabalho,

Segundo Salume et al (2014) o conceito da administração envolve um grupo de princípios que colaboram com a gestão e os objetivos estabelecidos. Esses princípios são

planejamento, organização, direção e controle dos recursos utilizados, dos objetivos estabelecidos de forma que o progresso seja alcançado e a busca pelos objetivos seja completa.

Para Stoner e Freeman (1982) planejar envolve planos, ações e objetivos analisados e pensados com antecedência, no qual a escolha da melhor tática para alcançar o objetivo definido. A organização utiliza seus recursos para que as atividades desenvolvidas colaborem com o alcance desse objetivo, dessa forma algum erro percebido pode ser corrigido a tempo para que não atrapalhe o desempenho organizacional.

Da mesma maneira, essas ferramentas teóricas podem e devem se moldar as organizações rurais, pois, planejar é um estudo que se faz a fim de se analisar de maneira longa ou curta quais seus objetivos e metas com uma atividade, é olhar com olhares críticos e entender que uma organização rural é uma empresa que cumpre metas, horários, quantidades e possui perspectivas de crescimento como qualquer empresa em funcionamento. (STONER et al, 1982).

Sendo assim, o planejamento em uma propriedade rural pode ser reconhecido através de seus objetivos, missões, visões e valores; das várias alternativas diferentes que uma atividade pode fornecer, tanto em seu desenvolvimento como de maneira econômica, além de determinar suas necessidades e prioridades, criando objetivos e estratégias para se destacar (SALUME et al 2014).

Sobre organização, este método consiste em preparar e realmente “organizar” da melhor forma possível o trabalho executado, escolhendo a forma mais propícia de agir. Lembrando que o ato de organizar é contingente, objetivos distintos necessitam de formas organizacionais distintas, ou seja, é ainda complementar ao planejamento é a teoria de como irá funcionar tal atividade, nesta etapa pode ser ainda muito importante anotações a fim de nortear os administradores da organização em como será desenvolvido o processo de produção da atividade.

Um exemplo básico pode ser entendido como duas linhas de produção uma sendo de softwares e outra uma linha de produção de jeans; para a de jeans é importante o funcionamento de uma linha de montagem onde cada setor faz uma parte do produto, diferente de uma linha de softwares onde necessita de uma equipe qualificada para dar suporte ao seu funcionamento (STONER et al, 1982). Com isso, o autor destaca que a ferramenta organizar deve ser adequado a cada tipo de atividade ou empresa de acordo com sua finalidade ou produto, por isso é considerada contingente onde é diferente a cada

processo ou organização, ou seja, deve-se utilizar aquilo que se torna mais viável a cada atividade aproveitando dos métodos que nos traz a administração.

Os métodos mais utilizados em termos de organizar quando se destaca as propriedades rurais é a distribuição do trabalho, os cargos e tarefas específicas, a definição das posições, alocações de recursos e por fim a coordenação das tarefas. É também muito importante observar o que envolve organização é não ficar limitado em seu interior, mas, estar sempre observando as cadeias produtivas, as oportunidades de mercado, conciliando ideias próprias com a de outros produtores até encontrar uma organização que seja adequada e funcione em tal atividade dentro de sua propriedade rural (SALUME et al, 2014).

Outro tópico abrangente do PODC é dirigir, a partir da direção inicia-se a fase prática do processo, saindo da teoria que estava descrita em planejar e organizar, e começando a praticar tudo o que foi analisado e anotado de maneira minuciosa, iniciando então a prática Stoner e Freeman (1982, p. 07) mencionam que:

Liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Enquanto planejar e organizar lida com aspectos mais abstratos do processo administrativo, a atividade liderar é muito concreta, ela envolve o trabalho com pessoas estabelecendo a atmosfera adequada, os administradores ajudam seus empregados a darem o melhor de si.

Ou seja, nada mais é do que gerir o processamento das atividades liderando o processo e seus colaboradores a fim de atingir nível de qualidade, rapidez, satisfação tanto da empresa como do colaborador, além de averiguar para a segurança e eficácia da empresa que está havendo seriedade em seus processos. Este é um dos pontos em que as empresas industriais e as propriedades rurais podem ter o mesmo processo, pois, trabalham principalmente com gestão de pessoas garantindo sua satisfação, evitando conflitos, apresentando soluções a fim de que estes meios não dificultem a qualidade na realização nas tarefas.

Por fim, destaca-se aqui o último tópico do PODC, controlar, neste entende-se que é função que está presente em todos os setores da empresa comprovando que todos os planos estão sendo executados da forma certa e o objetivo será alcançado através deles, para isso o administrador deve estabelecer métodos de funcionamento, avaliar o funcionamento atual comparando com os métodos estabelecidos e identificando falhas e efetuar ações corretivas.

A função de controlar envolve um alto grau de avaliação sobre as atividades desempenhadas, proporcionando a identificação de possíveis erros e sua correção o mais

breve possível para que volte a funcionar normalmente. “Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal”. (CHIAVENATO, 2003).

Para que o controle seja eficaz e possa apontar qualquer falha, existem algumas fases que sendo usadas traz um maior proveito para o administrador como o estabelecimento de padrões ou critérios onde as normas que constituem os objetivos devem ser seguidas assegurando a realização do mesmo, envolvendo capital, qualidade, custos e produção. Há também a observação do desempenho a qual tem como função obter informações sobre aquilo que foi planejado e precisa ser controlado, para isso é relevante que haja conhecimento da atividade em controle.

De acordo com Chiavenato (2003):

Comparação do desempenho com o padrão estabelecido. Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita como normal ou desejável. Nem toda variação exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites da normalidade.

Ou seja, neste setor podem-se desenvolver todas as competências de um administrador, pois, está controlando aquilo que saiu da teoria, elaborou-se a prática em seu processo experimental e agora é necessário manter e gerar lucro. Para isso temos o controle diário de tudo e todos, a fim de ter um desempenho melhor a cada dia e crescer, porém, também está ali para resolver todo tipo de problema e imprevisto para que nada atrapalhe o processo no desenvolver das atividades dos setores e da empresa de maneira geral.

Por fim, o controle também age como ação corretiva, pois a sua finalidade é manter todos os meios e atividades dentro do esperado para que os objetivos sejam realizados, assim sendo controlar envolve corrigir quaisquer erros buscando a melhoria e a eliminação deles. “A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer”. (CHIAVENATO, 2003).

Com isso, compreende-se que a aplicação do PODC dentro de qualquer empresa ou propriedade é fundamental e serve como base para começar a gerir aquilo que estamos desenvolvendo, no caso das propriedades é uma ferramenta básica de fácil acesso que se molda a todo tipo de processo ou atividade, porém não é utilizado como método fundamental, o que faz com que as pessoas não vejam as propriedades como uma empresa funcional que gera lucro, apenas como algo a se gerir de poucas maneiras. Entretanto é algo extremamente importante, pois, é preciso que essa visão seja mudada e as propriedades sejam mais valorizadas, pois são as pequenas atividades que garantem a maioria da produção de alimentos do nosso país.

2.3.2 A evolução do PODC

Dando sequência a tais ferramentas, estudiosos analisam a teoria da contingência onde tudo muda e tudo depende, desenvolveu a sequência da teoria do PODC, conhecida por PDCA (planejar, executar, verificar e agir). Essa sequência surgiu dos métodos de estudos avançados, juntamente com a gestão da informação e das tecnologias acessíveis a nossa sociedade e conhecimentos (SENAR, 2015).

O ciclo de Deming ou PDCA como também é conhecido, está fundamentado em um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, para melhorar os resultados e atingir as metas estabelecidas, e por isto não possui um fim pré-determinado. Tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão (ALVEZ, 1984). Ou seja, é uma ferramenta de apoio a gestão, de verificação.

Também destaca SENAR, 2015:

O método PDCA reúne os conceitos básicos da administração, o que o torna simples de ser compreendido e gerenciado por qualquer organização. Ele visa à melhoria contínua dos processos para atingir os resultados esperados. O ciclo é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. Após uma volta, inicia-se um novo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo o espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado, e um novo processo de mudança poderá ser iniciado.

A diversidade de produtos e serviços no mercado exige que as empresas reduzam custos, aumentem a produtividade e a qualidade do que é ofertado a cada dia para, desta forma, ter competitividade e poder garantir a preferência do cliente. Diante desta situação, faz-se necessário gerenciar a rotina de forma estruturada e com apoio de metodologias que garantam a entrega do plano traçado. É neste momento que o Ciclo PDCA passa a ser um grande aliado, atuando como uma ferramenta gerencial de tomada de decisões e de garantia do alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização (ALVEZ, 1984).

Ou seja, o PDCA é a sequência da implantação do PODC, visa cuidar da conservação de tal atividade com a mesma facilidade de divisão e definição que o PODC deixava como orientação. No caso das propriedades rurais, o mesmo pode funcionar como uma tabela, que se pode seguir averiguando os processos com determinadas sequência ou setores, se algo está falho, pode ser a ausência do desenvolvimento correto de uma das etapas do PDCA.

Como já destacado a definição de planejamento acima, damos sequência ao assunto abordando o desenvolver dos objetivos como diz SENAR, 2015:

O objetivo nessa fase é a prática. Por isso, é imprescindível oferecer meios para que os procedimentos definidos no planejamento sejam cumpridos. Além disso, também é importante colher informações que serão aproveitadas na seguinte fase. Execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregada, a execução propriamente dita e a coleta de dados para análise posterior. Durante essa execução devem ser feitas verificações periódicas a fim de manter o controle e eliminar possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo da execução (ALVEZ, 1984).

Em resumo, nada mais é do que prática tudo o que foi definido, depois de se organizar é necessário iniciar, pôr em prática e desenvolver, esta é a função que

desenvolve a execução. Quando o processo de execução já está em andamento, neste momento é importante parar e verificar se tudo está devidamente sendo desenvolvido com aquela preocupação de não haver processos falhos, de acordo com SENAR, 2015 entende-se que:

Nesse momento, é feita uma averiguação comparando-se o que foram planejados, as metas estabelecidas e os resultados alcançados. Lembre-se, nesse caso, de elaborar um parecer fundamentado em acontecimentos e informações, e não em sugestões ou percepções. É a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados ou falhas (ALVEZ, 1984).

Assim sendo, o processo de verificação funciona como um feedback da produção, analisando minuciosamente o cumprimento das metas e demais tarefas traçadas.

A última sigla em si é considerada a mais interessante aos olhos administrativos uma vez que visa modificar, concertar e ao mesmo tempo vê o desenvolvimento de tal processo, é isso que nos diz SENAR, 2015:

A última fase se divide em duas etapas dependendo do resultado da verificação feita na fase anterior. Se as metas não forem atingidas, deve-se diagnosticar qual é a causa-raiz do problema para prevenir a reprodução dos resultados não esperados. Se os resultados forem alcançados, devem-se registrar as boas práticas e iniciar um novo ciclo para identificar oportunidades de melhoria.

Caracterizado pela realização das ações corretivas, ou seja, a correção das falhas encontradas no passo anterior e pelo processo de padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada anteriormente. É nessa fase que se inicia novamente o ciclo levando ao processo de melhoria contínua (ALVEZ, 1984).

Por fim, o que essas ferramentas nos trazem como lições é que funcionam como um ciclo constante, no caso de falhas exigem modificações até chegar a sua meta perfeita, no caso de sucesso, é preciso garantir o bom desenvolvimento contínuo a fim de sempre se produzir com o mesmo sucesso, caminhando com as informações e tecnologias disponíveis, bem como com as ferramentas presentes no mundo da administração.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Algo que está diretamente ligado à ferramenta do PODC é o planejamento estratégico, voltado a analisar e melhorar tal atividade que irá se desenvolver, pois é ele que trará diferencial e fará tal propriedade passar na frente daquelas que são suas concorrentes diretas, agregando mais qualidade e viabilidades em seus projetos. Ou até mesmo, superando suas próprias metas, sempre buscando a realização de seus objetivos.

De maneira geral, para realização desses quesitos acima mencionados, uma série de definições são necessárias, pois, sem compreendermos a empresa ou propriedade não sabemos onde e quais objetivos se pretende alcançar. Uma delas é a importância da postura empresarial, referendo-se a missão, visão e valores. Caracterizado por: o porque de uma empresa existir e o propósito que deseja passar, os limites aos quais até onde se pretende ou pode chegar e os valores morais que carrega consigo (OLIVEIRA,2008). Assim, sempre que iniciados trabalhos devemos primeiro conhecer aquilo que a empresa carrega assim, a busca pelos objetivos se torna a busca da equipe como um todo.

Quando há referência aos termos estratégicos, pode saber que é um dos assuntos tendência da atualidade, onde envolve-se e se adapta nas mais diversas áreas da administração. Com isso, para compreende-se melhor o termo estratégia, OLIVEIRA,(2008,p.53) diz:

Estratégia: É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidas no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidas os projetos, aos quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa.

Ou seja, a estratégia nada mais é do que escolher uma área a qual necessita de mudanças, áreas essas estrategicamente analisadas (pensadas minuciosamente) e buscar por objetivos e alternativas claras para cumprí-los, daquilo que precisamos melhorar.

Para um segundo sentido, é importante moldarmos o assunto a realidade que o trabalho procura, visto que é uma empresa que usa dos meios de gestão para seu crescimento. Neste caso a estratégia trará a busca de objetivos estratégicos a longo prazo, que podem ser entendido no texto como “Alvo ou situação que se pretende alcançar, aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”(OLIVEIRA, 2008. p. 53)

Com isso, os objetivos estratégicos devem ser como já descritos analisados com base nos dados de onde a empresa pretende chegar e determinar as metas e as melhores forma de como torná-los realidade.

O conceito de estratégia é utilizados a muitos anos como forma de obter vantagem competitiva, como em guerras e batalhas na antiguidade e continua sendo uma ferramenta de grande valor para organizações que buscam progresso em seus objetivos. Em vista disso, o planejamento estratégico se encaixa em qualquer ramo seja na produção de bens ou serviços e sem sombra de dúvidas no segmento rural. O ato de planejar com base em estratégias precisa ser baseado na missão e visão da empresa em uma definição do futuro

ambiente que ela almeja estar inserida no prazo estipulado. Administrar com princípios estratégicos envolve uma série de esforços coordenados e articulados para o alcance da meta, no qual o gestor necessita atentar-se as suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Uma organização com recursos eficientes e medidas efetivas possui a base do planejamento estratégico, juntamente com as competências e capacidades conseguem agregar valor ao seu produto e obter vantagem perante seus concorrentes.

Para dar início a um planejamento há necessidade de entender qual a real abrangência do assunto. Planejamento estratégico consiste em analisar qual a área que precisa de maior atenção seja na produção, finanças ou instalações, após a identificação da área estipula-se quais são os objetivos, políticas, orçamentos e procedimentos que serão usados e por fim qual o prazo para a realização do plano que pode ser em um curto, médio e longo prazo.

Para Oliveira, (2018, p. 03):

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. [...]O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer.

Toda 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 o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Assim, a ferramenta estratégica busca minimizar as fraquezas das empresas e aumentar os seus resultados com eficiência, eficácia e efetividade em cada atividade exercida. A eficiência tem como base fazer as coisas de forma adequada para que haja resolução dos problemas, garantir os recursos usados e conseqüentemente reduzir os seus custos, cumprindo com as suas responsabilidades e deveres. Eficiência é uma técnica de rendimento empresarial que faz o que é preciso ser feito e que seja a coisa certa elaborando alternativas para cada situação que houver na organização e assim maximizar os lucros, a produtividade e a participação da empresa no mercado. “Efetividade é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes

aspectos:manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).” (OLIVEIRA, 2018. p. 07).

Bem como, a implantação da estratégia no dia a dia da propriedade tem uma maior chance de sucesso com a presença de determinados fatores: a estratégia escolhida precisa ser bem definida e objetiva, as ações que serão feitas para a sua implementação, a análise da estrutura para identificar se a atividade estratégica escolhida terá como funcionar, as decisões precisam ser responsáveis e ágeis por fim uma estratégia bem estipulada é um caminho para atingir tão sonhado objetivo.

2.4.1 Ferramenta GUT

Para auxiliar no desenvolvimento do planejamento e objetivos estratégicos, uma ferramenta que está sendo muito citada é a ferramenta GUT, classificada pela sigla como: gravidade, urgência e tendência. Essa abrange aspectos de auxílio para treinamento de conhecimento e também resolução de problemas. Essas ferramentas muitas vezes não quer dizer que tratam-se de novos surgimentos, mas sim, das ferramentas utilizadas na atualidade.

KEPNER et al, TREGOE,1991 citam a ferramnta GUT como:

Metodologia que contribui para tomada de decisão, permite alocar recursos considerados mais importantes, contribui para elaboração de planejamentos estratégicos, é de simples implementação, serve para análise de qualquer matéria e ainda é utilizada para classificação de assuntos diversos.

Ou seja, ela é adaptável aos mais diversos tipos de modelo de gestão, juntamente como o planejamento estratégico. KEPNER et al, TREGOE,1991 ainda citam cada uma das siglas para nosso entendimento sendo:

Gravidade: Possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação (p. ex., se a demanda de treinamento ou curso em um setor específico da Unidade não for atendida, qual é o impacto disso no desempenho do trabalho?), podendo ser entendido como: i. Não é grave (pouco); ii. Relativamente grave (médio) iii. Grave (grande).

Urgência: Pressão do tempo que existe para resolver uma dada situação (p.ex., cursos de reciclagem com prazos definidos por lei, ou a eminência de ocorrência de uma mudança num processo de trabalho podem aumentar a urgência de atendimento a uma demanda), considerando-se os graus de urgência como sendo: i. Solução em longo espaço de tempo (baixa urgência); ii. Solução em curto espaço de tempo (média urgência); iii. Solução imediata (grande urgência).

Tendência: Padrão ou tendência da evolução da situação (p.ex., se a demanda de treinamento ou curso não for atendida, o desempenho do trabalho tenderá a ficar estável ao longo do tempo? Poderá ficar comprometido? Existe tendência de melhoria?), podendo ser classificado como: i. Melhoria (favorável); ii. Manutenção; iii. Agravamento da situação (desfavorável).

Com isso, percebemos a classificação em cada termo que pode ser destacado com o uso da ferramenta, tendo então o resultado do que precisa resolver em primeiro plano e do que podemos deixar para um segundo momento, e não somente com problemas, mais principalmente na criação de novas ideias e objetivos estratégicos das metas que ainda podem surgir.

Desta forma, visto que a empresa já possui uma maneira de gestão, o uso de ferramentas que tragam objetivos a longo prazo é muito importante, uma vez que mesmo com um modelo já existente não podemos parar de buscar por melhorias e estar sempre caminhando a algo que nos agregue mais valor futuro e profissional.

2. 4.2 Balanced ScoreCard (BSC)

Outra técnica usada como conceito estratégico é o Balanced ScoreCard que mede os indicadores principais das empresas que não se limitam apenas ao lado financeiro dela, mas, outros pontos cruciais para o progresso organizacional como os clientes, os processos internos e o seu crescimento. Esse método serve como um medidor de desempenho por reunir em um relatório apenas, informações e parâmetros necessários para que a empresa crie valores e metas com índices competitivos como: ser essencial principalmente aos seus clientes, aprimorar as habilidades de dar respostas rápidas a situações cotidianas, ter uma equipe de trabalho qualificada e unida em um mesmo propósito e ter uma gestão com planos de longo prazo.

Dessa forma, com informações coletadas e medidas em equilíbrio a empresa tem um conjunto de ferramentas que propiciam crescimento financeiro e operacional e que indicam perspectivas futuras através de uma visão estratégica geral da empresa, lembrando que cada empresa pode delimitar suas medidas conforme o situação que se encontra, o BSC não é uma técnica padronizada que precisa ser seguida a risca, mas, sim uma medida de acordo com a condição organizacional e que pode ser desenvolvida da forma que a gestão achar mais adequada.

Segundo Costa (2008, p. 07):

O sistema tradicional de gestão mede o desempenho passado, com o objetivo de controlar comportamentos para manter as unidades organizacionais de acordo com um plano preestabelecido. Com o foco no controle do que foi preestabelecido, principalmente a curto prazo (por meio do orçamento), o sistema tradicional de gestão tem-se mostrado inábil para ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as suas ações de curto prazo.

O BSC mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto prazo quanto os de longo prazo. Mostrou-se também útil para estabelecer a ligação lógica entre eles, com mais eficácia do que os sistemas tradicionais de controle.

O BSC, diferentemente das ferramentas gerenciais tradicionais, explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao

detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações. Essas ações demandam recursos operacionais e financeiros que deverão estar contemplados no planejamento operacional e, conseqüentemente, no orçamento.

Ou seja, essa ferramenta é uma forma detalhada e visivelmente mais simples de analisa-lá quando já colocada em prática, visto que sua função é trazer clareza na busca e análise de objetivos de planejamentos, sejam esses a curto ou longo prazo. Essa ferramenta é também um coringa no mundo administrativo, pois, ela se molda a todo e qualquer modo de planejamento, assunto ou empresa, bem como também pode ser utilizada para alcance de objetivos pessoais.

3 MODALIDADE DE ESTÁGIO

Diagnóstico, crítica e proposição de implantação de sistemas de gestão.

4 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

O desenvolvimento do trabalho foi realizado em uma propriedade rural localizada no município de Manoel Ribas-Pr, denominada Sitio AGB. Possui como proprietários o senhor Nivaldo Geraldo Becker e sua esposa dono da matrícula, 3431 e CAD-PRO 95196086-15 que trabalha com auxílio do senhor Adilson Pereira, onde esses desenvolvem a atividade de bovinocultura de leite em sistema intensivo, utilizando de genética melhorada e tecnologia aprimorada para desenvolver as atividades junto com o trabalho familiar.

A propriedade conta com cerca de 67 hectares, com a junção dos dois proprietários. E fica a aproximadamente 8 km da cidade, possuem 60 animais adultos para produção

leiteira no sistema intensivo, e com estes, propriedade possui uma média de 2.000 litros de leite diários totalizando aproximadamente 60.000 litros mês.

Ela, ainda está dividida em área de lavoura com aproximadamente 20 hectares, área e pastagem em piquetes com um uso de aproximadamente 9,6 hectares, 21,6 pastagens arredando a outros produtores que trabalham com sistema extensivo, e o restante caracteriza-se como reserva legal.

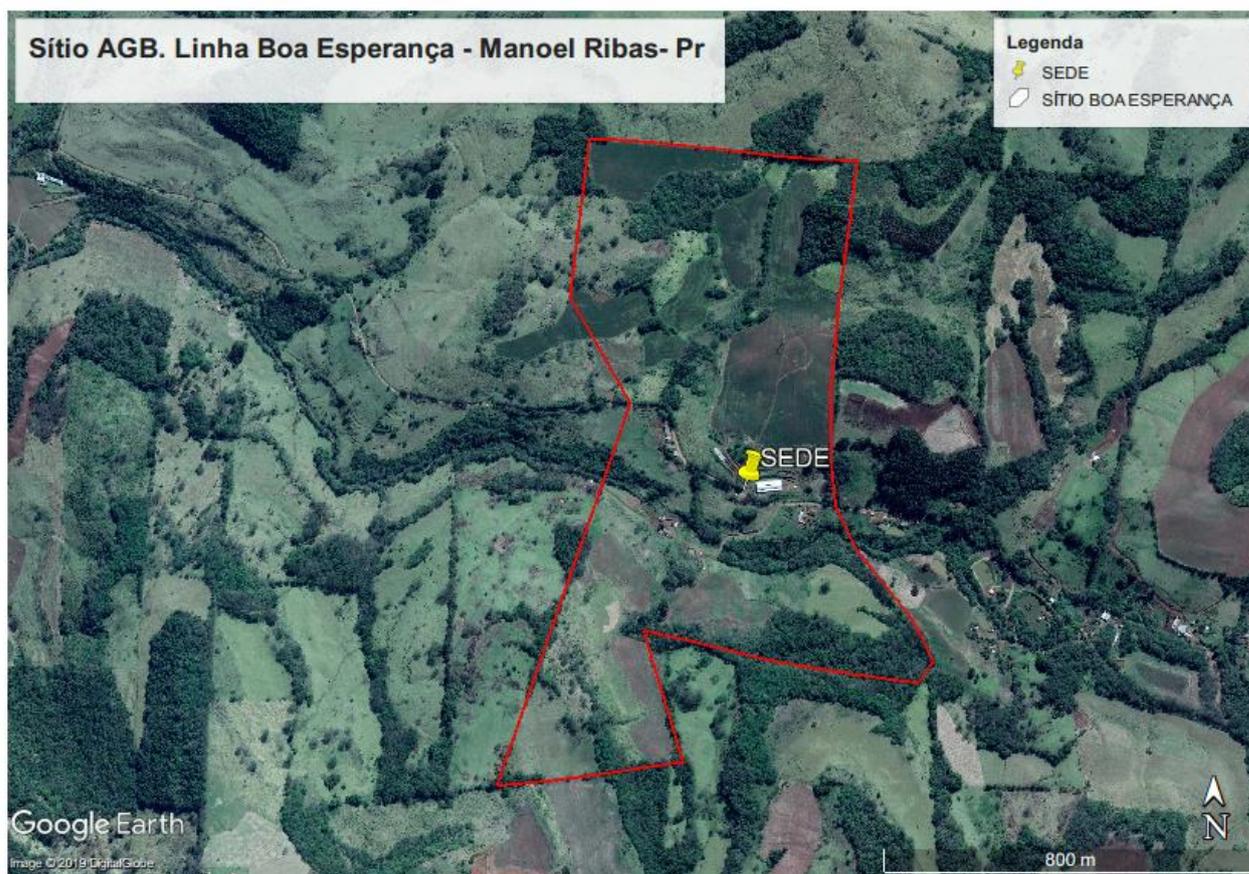
Também vale destacar os animais em período de prenhez que serão posteriormente animais de produção, sendo esses 29 animais, além dos bezerros em fase de crescimento sendo 24 esses servem tanto para venda, quanto para substituição de animais do sistema de produção.

Atualmente a propriedade engajada em uma nova saída de atividade e lucro, está apostando também na produção de bezerros para venda, visto que como novo sistema a quantidade de pastagens disponível veio a sobras, então fora o aluguel dessas áreas, eles investiram na inseminação artificial com a raça nelore, a fim de depois de certo período vender esses animais. Porém, a ideia encontra-se ainda em fase de adaptação e mudanças, visto que tais raças não possuem boa a adaptabilidade nas matrizes holandesas, causando prejuízo no desenvolvimento leiteiro destes animais pelo excesso de energia necessário para desenvolver outro padrão de animais em seu escore corporal.

4.1 MAPA DA PROPRIEDADE

Para o entendimento do modelo de trabalho da propriedade o mapa do local, apresenta a localidade para observação de sua área de utilização.

Figura 1- Vista aérea da propriedade Sitio AGB.



Fonte: Eder Venski Machado, 2019

A figura 01, disposta acima mostra a vista aérea do Sítio AGB, onde podemos ver delimitações da propriedade AGB, podendo ser observado o tamanho da propriedade e os espaços disponíveis para plantio, as áreas de reservas e a indicação da localização da sede da propriedade onde fica a estrutura para a atividade leiteira. A região onde ela está situada é de solo rochoso e íngreme, características muito comuns no município de Manoel Ribas-PR. Este tipo de solo acaba tornando mais onerosa a sua utilização para produção agrícola em virtude da alta necessidade de correção do solo, outro fator que desfavorece a produção agrícola é os relevos existentes na propriedade. A propriedade AGB viu na pecuária leiteira, com os animais criados em regime de confinamento uma forma de melhor utilizar sua propriedade.

5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho tem como tema principal as ferramentas estratégicas e administrativas, com foco principal em desenvolver um planejamento estratégico aplicado à propriedade rural denominada sítio AGB.

A propriedade apresenta muitos fatores tecnológicos e de noções administrativas como controle de despesas e de receitas adquiridas mensalmente. Possuem também um acompanhamento técnico de um zootecnista que desenvolve a nutrição dos animais separadamente de acordo com a necessidade de cada um. Os produtores também buscam inovações e informações sobre a atividade, pois, o sistema adotado é uma forma de manter os animais confinados sem que haja a obrigação de levá-los a pasto, para isso a família precisou investir em instalações e na produção de alimentos para os animais. Todas essas condições são características estratégicas e de administração voltadas para a área rural porque há pequenos planejamentos, investimentos e controles sobre o trabalho, trazendo uma melhor produção, reconhecimento de alta qualidade por toda a região e também pela empresa que compra o produto dando-lhe certificado como exemplo de propriedade e produto de categoria.

Com o tema apresentado é possível ver que qualquer atividade precisa ser planejada independente do seu segmento ou localização. Um ramo com objetivos traçados e escolhas bem feitas pode se tornar uma potência no mercado onde está inserido como é o caso do Sítio AGB que apresenta pequenos métodos administrativos e estratégicos que precisam apenas de ajustes para aumentar sua eficiência e da mesma forma é um propriedade aberta a outras inovações e tecnologias que os tornem maiores produtores do que são na atualidade.

6 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são classificados em objetivo geral e objetivos específicos.

6.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar um modelo de planejamento estratégico para a propriedade rural AGB.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar as ferramentas de gestão que a propriedade utiliza;
- Verificar se são efetuados planejamentos de longo prazo dentro da propriedade;
- Efeguar o diagnóstico interno e externo da propriedade;
- Elaborar a matriz SWOT da propriedade.

7 JUSTIFICATIVA

O agronegócio brasileiro é o grande pilar de sustentação na economia nacional, abrangendo a agricultura de precisão, agricultura familiar, pecuária de corte e leiteira. Em todas as atividades rurais a busca pelo melhoramento genético e de gestão fazem com que o aumento da produção seja percebido e almejado por aqueles que ainda não adotaram a ferramenta.

É justamente esse o ponto que buscamos destacar com a importância da administração nos meios rurais, a fim de mostrar que é possível planejar e atingir objetivos, chegar ao final de determinada meta e não pela satisfação de ter conseguido, mas, como em toda empresa, continuar a administrar e crescer com qualidade. Visto que o meio em que se encontramos grande destaque pelo tamanho do agronegócio em nossa região, onde se liga a vários setores.

A busca pelo aprimoramento tornou-se imprescindível para todos os agricultores, fazendo com que a agricultura e pecuária sejam mais que a produção de alimentos, mas, sim uma empresa rural que oferece empregos e renda a população, tendo a mesma relevância que uma organização urbana.

Sendo de suma importância a consciência dos produtores sobre o assunto, buscando pelo seu destaque no mercado, fazendo seu próprio marketing, enfim, fazer com que eles busquem pela qualidade total em sua produção utilizando das ferramentas certas de administração, muitas vezes simples e fáceis ao nosso dia a dia. Além de trazer o conhecimento de sua importância em qualquer atividade.

Por isso, torna-se necessário a existência de embasamentos teórico afim de que possam entender essa importância na teoria, ver que existem resultados comprovados para então praticá-los e fazer uso dessas ideias, acreditando em melhorias.

Com isso, a implantação de uma gestão de qualidade para as propriedades rurais torna-se uma base para que todos os produtores tenham chance de alcançar a maior e melhor produção dentro do ramo que atua, organizando todos os seus recursos e aplicando da melhor forma possível, até atingir seus objetivos e metas.

Um fator que colabora com uma gestão eficaz em qualquer ramo ou segmento é o planejamento estratégico, pois, sem planejamento e delimitação real do objetivo a ser alcançado de nada adianta buscar informações, inovações e tecnologias porque todas essas ferramentas precisam ser aliadas a um plano de ação desenvolvido e executado dentro da propriedade podendo ser em curto ou longo prazo dependendo de qual a necessidade e objetivo proposto. Um planejamento estratégico de longo prazo permite ao proprietário uma melhor visão da sua atividade, possibilita que ele identifique quais são as ameaças ao seu negócio identificando quais são seus pontos fortes e quais precisam de melhorias agindo de forma fiel a sua realidade e recursos disponíveis.

O planejamento estratégico é baseado em estabelecer decisões que melhorem situações no futuro e que sejam diferentes daquilo que foi feito durante o presente e o passado, ou seja, são medidas que envolvem previsão e projeção dos objetivos da empresa

usando os recursos atuais e quais podem ser adotados, esses planos abrangem também a resolução de problemas e o estabelecimento das informações e atividades contabilizando custos e benefícios desse propósito.

8 METODOLOGIA

Para realização da pesquisa, foi utilizada teorias baseadas em fundamentos que nos norteiam em relação da qualidade de cada aspecto citado, sendo apresentado no quadro 01 a classificação da pesquisa.

QUADRO 01 – Classificação da Pesquisa

Quanto aos Objetivos	Pesquisa Descritiva
Quanto a Abordagem	Qualitativa
Quanto aos Procedimentos	Estudo de Caso

Fonte: as autoras, 2019

O quadro apresentado acima será abordado nos tópicos delimitação da pesquisa apresentado a seguir, explicando de maneira individual a classificação da pesquisa.

8.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como pesquisa descritiva. Segundo Gil (1991 apud Souza e Ilkiu, 2017. p.63) “Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.”

Na pesquisa descritiva o estudo precisa ser feito de acordo com a análise, o levantamento de informações e a sua interpretação sem alterar os dados recolhidos deixando-os fiéis a sua realidade. Dentro da descrição da pesquisa é possível observar qual a regularidade dos acontecimentos no campo estudado sem interferir diretamente na sua realidade.

Quanto à abordagem trata-se de uma abordagem qualitativa que de acordo com Gil (1991, apud Souza e Ilkiu, 2017, p.63):

Considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa qualitativa não tem como objetivo contabilizar resultados ou mostrar números, ela tem como princípio expor livremente o ponto de vista dos entrevistados sendo um método de pesquisa subjetiva que demonstra experiências e opiniões sobre o objeto estudado.

Com relação aos procedimentos trata-se de um estudo de caso, no qual Gil (1991, apud Souza e Ilkiu, 2017, p 63) “Quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A técnica de estudo de caso consiste em compreender as ações que levaram os indivíduos a agirem de determinada forma, sendo desenvolvido dentro do espaço onde tal fenômeno acontece. É considerado um método prático para determinar ou testar algumas teorias tendo como fonte de informações entrevistas livres nas quais o entrevistado pode apresentar suas próprias interpretações e com isso pode ser desempenhada decisões no contexto estudado.

8.1.1 Coleta de dados

A coleta de dados é a forma pela qual os pesquisadores buscam as informações sobre o objeto de estudo, entendida como Marconi et. al.(2019, p.180):

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos.

São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

Em um primeiro momento buscou-se informações teóricas sobre o tema abordado, sendo efetuada uma pesquisa bibliográfica que segundo Santos (2000, p.29):

Pesquisa bibliográfica: conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente que contém informações já elaboradas publicadas por outros autores é uma bibliografia. São fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou referências, tais como dicionário, enciclopédias, anuários, etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos, etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, páginas de websites, relatórios de simpósio/seminários, anais de congressos etc. A utilização total ou parcial de quaisquer destas fontes é o que caracteriza uma pesquisa como bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica em questão abordou os seguintes assuntos em seu referencial teórico: Administração, Administração Rural, Pecuária Leiteira, Gestão Rural, Setor Leiteiro no Brasil, Setor Leiteiro no Paraná, Setor Leiteiro em Manoel Ribas, O PODC como ferramenta dentro das propriedades rurais, ferramentas de gestão, O PODC como ferramenta administrativa, A evolução do PODC, Planejamento estratégico, Ferramenta GUT, Balanced ScoreCard (BSC), vacinação, brucelose, reserva legal.

Na continuidade da busca de informações acerca da propriedade sitio AGB os pesquisadores optaram pela aplicação de uma entrevista aos gestores da propriedade.

Entrevista para Marconi (2019, p.213):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. A entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das Ciências Sociais ou de outros setores de atividades, como da Sociologia, da Antropologia, da Psicologia Social, da Política, do Serviço Social, do Jornalismo, das Relações Públicas, da Pesquisa de Mercado e outras.

A aplicação da entrevista semi estruturada seguiu o roteiro apresentado no Apêndice 01, sendo que as perguntas foram feitas pelos pesquisadores diretamente aos 03 gestores da propriedades, os quais foram nominados de entrevistado 01, entrevistado 02 e entrevistado 03 a fim de proteger suas identidades.

A entrevista buscou identificar o perfil dos entrevistados, seu grau de estudo, a relação dos mesmos com a propriedade, identificar processos de gestão aplicados na propriedade e também observar o pensamento de ambos para o futuro da propriedade.

A técnica utilizada foi a análise de dados que consiste em identificar interpretações em vários pontos de vista de determinado assunto.

Para Lakatos (2017, p. 307):

Análise de conteúdo é considerada por alguns autores uma técnica de tratamento e análise de informações colhidas de um documento escrito. Aqui, vamos considerar seu delineamento qualitativo. Trata-se de um procedimento cuja ênfase recai na quantificação dos ingredientes do texto, ou seja, na frequência da aparição de certas palavras, expressões, frases, temas etc. Nesse sentido, é uma abordagem que se vale de uma técnica de análise de comunicação, cujo objetivo é compreender criticamente o sentido de uma comunicação, observando quer seu conteúdo manifesto, quer seu conteúdo latente, significações explícitas ou ocultas.

Inicialmente, ela ocupou-se de materiais jornalísticos; hoje, interessa-se também por documentos institucionais e transcrições de entrevistas.

A análise de dados é um recurso utilizado nas pesquisas que acontece através de pesquisas com os indivíduos envolvidos com determinado assunto escolhido anteriormente permitindo a interpretação das informações coletadas, filtrando os conhecimentos adquiridos durante a comunicação e quais são suas influências, trata-se exclusivamente de dados escritos verificando hipóteses e possíveis resoluções para o assunto. Esse conceito não traz números na sua apresentação, mas, o discurso escrito das respostas dadas e da interpretação individual de certo tema.

9 HISTÓRICO

O histórico da propriedade inicia-se com os pais dos atuais proprietários que começaram tal atividade de maneira extensiva, com poucos animais a fim de sustentar a família que na época era cerca de 10 filhos, com o passar do tempo e com o trabalho na atividade foram modificando a genética dos animais e alcançando médias satisfatórias para a propriedade.

Assim, quando os filhos se dispersaram e outros assumiram a atividade já possuíam uma base de animais padrões. Seguindo nesta linha de desenvolvimento, os atuais proprietários percebendo a necessidade de desenvolvimento, buscaram por profissionais capacitados na área que os auxiliaram a melhorar cada vez mais sua genética, investindo também em alimentação e a busca incessante por informações e

cursos profissionalizantes com objetivos de estar sempre atendo as tendências e dicas de desenvolvimento.

Foram através dessas assistências que tiveram a oportunidade de vários cursos e visitas técnicas que baseou os mesmos a melhorar sua propriedade, entendendo que para se ter um grande número de produção não necessitavam apenas de genética avançada, mas, de todo um conjunto que gerassem bem-estar animal, praticidade de manejo e facilita-se o trabalho familiar.

Assim, no ano de 2016 iniciou-se a mudança para um novo sistema de manejo com a construção de um sistema intensivo a fim de que os mesmos atingissem um número x em termos de produção. A finalidade era que este novo método trouxesse mais comodidade aos animais, maior capacidade de produção, mais tecnologia e desenvolvimento a propriedade. Com isso, os dois cunhados juntaram seus animais em um único rebanho iniciando então uma parceria de produção. Onde cada um investiria da mesma forma que o outro.

O projeto do barracão foi desenvolvido e elaborado pelo técnico da empresa Dheus Juliano Pereira Santos, zootecnista, responsável pela assistência técnica da nutrição alimentar dos animais na propriedade há aproximadamente 11 anos. Neste projeto, foi desenvolvido a metragem do local, capacidade, sistemas de ventilação e sistema hídrico, áreas de alimentação e tudo o que envolve o escopo e qualidade de um projeto.

Para o projeto sair do papel, foi necessária a consultoria de uma linha de crédito no valor total de R\$ 100. 000,00 para ser pago com os juros concordados em contrato ao longo de 10 anos. Posteriormente também utilizada novamente no mesmo valor de R\$ 100.000,00 para instalação da energia solar no local.

Hoje o sistema já funciona e conta com o trabalho de três pessoas da família, distribuídas em limpeza, alimentação e ordenha. Além do acompanhamento mensal de dois técnicos um para área nutricional e outro para área veterinária.

A propriedade também trabalha atualmente com o programa “Leite Saudável” em convênio com o governo federal que fornece a eles os produtos de limpeza e higiene necessária para atividade e em troca esses fornecem um leite com uma qualidade exigida de acordo com o laticínio, quando não atingem tal pontuação perdem a colocação no ranking dos melhores. Porém, quando atingida, são premiados com certificados e recebem um incentivo financeiro de três centavos por litros de leite para estar sempre atuando neste programa.

Apesar de estar sempre atentos às notícias e tecnologias a propriedade não trabalha com um termo administrativo definido, ou seja, não possui conhecimento daquilo que estão utilizando em seu modelo de gestão, lançaram suas metas no início do projeto e trabalham todos os dias para mantê-las.

Com isso, a propriedade ganhou destaque por nós estudantes, para que esses tenham o conhecimento do uso que estão fazendo e também da importância das ferramentas administrativas e estratégicas em seu meio. E que ao finalizar nosso trabalho possamos levar nossa ideia de gestão não só a propriedades que já se encontram em desenvolvimento, mas, a todas aquelas que pretendem crescer independente de qual atividade manejam em sua rotina.

10 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico divide-se em Diagnóstico Externo e Diagnóstico Interno, analisando cada ambiente e os aspectos que envolvem esses setores.

10.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

No início da administração a maioria das organizações possuíam o sistema fechado e assim não havia a interação com o ambiente externo mas, com todas as mudanças tecnológicas e informações precisas, os segmentos organizacionais que não buscam o entendimento e a atenção com o ambiente que estão inseridos estão caminhando para o abismo do fracasso.

A área externa da empresa é formada por forças muitas vezes incontroláveis e que interferem diretamente no desenvolver dela e também possuem quesitos vantajosos para a organização como as oportunidades, logo no ambiente externo há ameaças e oportunidades que dependem da atenção do gestor para que haja um uso correto delas,

pois, uma ameaça identifica pode ser rebatida a tempo e isso ocorre com a oportunidade porque uma chance não aproveitada na hora certa pode se tornar uma arma para a concorrência.

Existe fatores variáveis que estão ligados e que refletem no desempenho da empresa seja comercial ou rural como a tecnologia, a cultura, a sociedade, a concorrência, os sindicatos, o governo, o mercado estes são condições que precisam de atenção organizacional.

De acordo com Pereira (2010, p.108):

Em resumo, devemos dizer que, no mundo de hoje, instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total complexidade diante dos acontecimentos continuarão sendo a única constante. Assim, como de uma maneira ou de outra toda organização depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório buscarem de alguma maneira ler com antecedência, ou seja, antecipar o futuro, suas oportunidades e ameaças, para que as organizações não sejam pegadas totalmente despreparadas.

A empresa que está atenta e busca constantemente informações e tecnologias que proporcionam crescimento lidam com maior facilidade com os agentes externos se comparadas com segmentos de pensamentos arcaicos.

10.1.1 Ambiente Econômico

O ambiente econômico envolve os setores de venda, de compra, demanda e a oferta refletindo diretamente nas condições de negociação das empresas e das propriedades rurais, podendo afetar tanto positivamente como negativamente, pois, é um fator que não pode ser controlado estando em constante mudança influenciando diretamente no dia-a-dia das propriedades.

Portanto, o ambiente econômico no qual a propriedade está inserida tem como parâmetros o desenvolvimento, estagnação da atividade na região ou localidade determinando preços e lucratividade na cultura, causando facilidade ou dificuldade para os produtores por determinar valores de negociação.

Segundo dados da EMBRAPA gado de leite, Carvalho et al,2002 entendemos o cenário econômico do leite como: produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz. O Agronegócio do Leite e seus derivados desempenham um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população.

A produção de leite tem perspectiva de continuar a crescer nos próximos anos, com condições reais de o País mudar o panorama de importador para exportador de produtos lácteos. Dentro do cenário mundial, o mercado brasileiro tem um potencial, como poucos, para tal esforços têm sido direcionados para impulsionar as vendas externas de lácteos, o que, associado ao crescimento da produção nos últimos anos, garante excedentes de oferta, refletindo diretamente na redução das importações de lácteos. Como se pode

observar, o agronegócio do leite ocupa posição de destaque na economia brasileira, sendo grandes as expectativas, nesta década, de continuarmos o crescimento da produção e da produtividade, com índices maiores do que aqueles que têm sido alcançados em anos recentes (CARVALHO, 2002, p. 02).

Dessa forma, a atividade leiteira torna-se um ramo que traz lucratividade ao país e aos seus cultores porque é um setor que está crescendo e mesmo que o lucro não seja acentuado, mensalmente o produtor terá aquela renda para que haja movimentação na economia desde a pequena propriedade até aquelas de pecuária intensiva.

Segundo IBGE, o município de Manoel Ribas conta com uma extensão territorial de 571,282 km², a sua atual população é de 13.494 habitantes em 2018 que se dividem em 6.805 na área urbana e na área rural 6.364. A renda do município gira em torno de variadas atividades como a agricultura, pecuária leiteira e de corte, pesca, aquicultura, produção florestal, indústrias extrativas e de transformação, água, esgoto, construção, comércio e reparação de veículos, transporte, armazenagem, alojamento, alimentação atividades financeiras, imobiliárias e técnicas e que proporciona um PIB Per Capita de R\$ 25.990,55 por ano.

A atividade leiteira depende de muitos fatores que determinam o seu valor de mercado, um desses fatores é a sazonalidade, por ser um produto que possui uma grande procura e também alta produção existe épocas que acabam sendo produzida maior quantidade e outros períodos que desencadeiam quedas na quantidade de leite ofertada, por isso, há variações no preço de venda do produto. Em janeiro de 2019 o litro de leite variava entre R\$1,53 e R\$ 1,98. No mês de fevereiro o produto era comercializado entre R\$1,23 e 1,54, mês de março o valor chegou R\$1,27 e R\$ 1,59. O litro do leite em abril era pago ao produtor entre R\$ 1,38 e R\$ 1,58, para o mês de maio o preço era de R\$ 1,34 e R\$ 1,60. Os meses de junho e julho foram pagos os valores de R\$ 1,38 até R\$ 1,66, R\$ 1,26 e R\$ 1,58 respectivamente.

10.1.2 Ambiente Político

Toda atividade depende das decisões tomadas pelo governo tornando o cenário do agronegócio incerto e conseqüentemente dependendo de muitos fatores internos e principalmente externos por futuras parcerias entre países e o novo governo que afetam diretamente aos produtores e suas culturas porque os preços de compra e vendas estão sujeitas às essas mudanças gerando lucro ou prejuízo.

Qualquer governo possui o poder de ajudar os setores de produtos e serviços, pelas suas atitudes, leis estipuladas, impostos e preços tanto de compra como de venda. Dessa forma, fica evidente que a política afeta o agronegócio porque a logística ainda se

encontra carente de investimentos, a agricultura familiar que possui pouco apoio, a incerteza presidencial e quais serão as suas atitudes perante a agricultura e pecuária brasileira entre outros fatores.

Para Certo (2005, p.27):

O componente político compreende os elementos relacionados a decisões governamentais. Exemplos desses elementos incluem o tipo de governo, sua atitude diante de várias indústrias, esforços para tentar obter aprovação de projetos por grupos interessados, progressos na aprovação de leis, plataformas de partidos políticos e, algumas vezes, predisposição dos candidatos de se empenhar no cargo.

Alguns projetos de incentivo fazem com que o produtor tenha novos caminhos para desenvolver a sua atividade, por exemplo, dentro do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento há o programa “Leite Saudável”, que tem como parceiro o Sebrae e como objetivo elevar os produtores de baixa classe para a média, através da melhoria da produtividade, da qualidade e conseqüentemente da renda para que a competição dentro do comércio interno e externo sejam ampliados.

O programa contará com assistência técnica gerencial, melhoramento genético, política agrícola que garante acesso às linhas de crédito com juros subsidiados, controle da sanidade animal intensificando o monitoramento das doenças mais comuns que atacam os bovinos como a Brucelose e Tuberculose animal. A qualidade do leite será acompanhada com a implementação da gestão e criação de um sistema de que controle os seus dados coletados. A legislação também será atualizada e adequada visando a garantia da saúde pública, as características positivas do produto, para que haja redução dos custos da cultura e gerando renda aos cultores. As famílias que trabalham com a agroindústria também teriam sua atividade legalmente ajustada e com prioridade à segurança alimentar. Todos esses fatores são de nível nacional e colaboram para que o programa “Leite Saudável” leve ao produtor rural à exportar a sua produção para países como a China e a Rússia e competir com outros países exportadores.

No cenário estadual os produtores contam com o programa “Leite das Crianças” que adquire o produto das propriedades paranaenses, o enriquece com vitaminas, ferro, zinco e quelato posteriormente distribui gratuitamente às crianças de baixa renda com faixa etária de 6 a 36 meses, com o intuito de baixar a deficiência nutricional infantil além de colaborar com os produtores leiteiros e as empresas de beneficiamento do produto.

Esse projeto é uma parceria da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento com as Secretarias da Educação, da Família e do Desenvolvimento Social

e da Saúde, foi instituída em lei estadual em janeiro de 2010, a Lei Estadual 16.385 que diz:

Publicado no Diário Oficial nº. 8146 de 25 de Janeiro de 2010

Súmula: Institui o Programa Leite das Crianças, conforme especifica.

A Assembleia Legislativa do Estado do Paraná decretou e eu sanciono a seguinte lei:

Art.1º. Fica instituído no âmbito do Estado do Paraná, o Programa Leite das Crianças como um dos direitos e garantias fundamentais das crianças de 06 a 36 meses, mães gestantes e nutrizes, nos termos do § 1º do artigo 5º, da Constituição Federal do Brasil.

§ 2º. O Poder Executivo através de seus órgãos competentes, poderá firmar convênios com demais entes da federação para o cumprimento desta lei.

Art. 2º. O Programa Leite das Crianças consiste na distribuição gratuita e diária, pelo Poder Executivo, através de seus órgãos competentes, de 01 (um) litro de leite - tipo pasteurizado - integral ou padronizado (3,0% de gordura) - enriquecido com Ferro Quelado e Vitaminas “A” e “D”, às crianças de 06 a 36 meses de idade, mães gestantes e nutrizes, no âmbito do Estado do Paraná.

Art. 3º. O Poder Executivo deverá adquirir o leite, para atender o Programa Leite das Crianças, de usinas de beneficiamento de leite pasteurizado, previamente cadastrado e que priorizam o recebimento da produção leiteira de pequenos produtos locais e regionais.

Essas parcerias e incentivos acabam refletindo na motivação dos produtores que vão em busca de melhorar a sua atividade e desenvolvê-la trazendo lucro para eles e para o país, vale ressaltar que ainda precisa ser feito muito mais pelo setor agropecuário, mas, pequenas atitudes incentivadoras como essas trazem ânimo aos cultores.

10.1.3 Ambiente Legal

Toda atividade desenvolvida precisa atender as leis estabelecidas pelo governo para que sua prática seja legal e que trabalhe dentro daquilo que é permitido e lícito.

Dentro do setor leiteiro não é diferente há leis que precisam ser cumpridas para que o produto entregue ao consumidor seja de qualidade, através de sanidade animal, padrão alimentício garantido.

A Instrução Normativa 51 instituída em 18 de dezembro de 2002 listou critérios de qualidade aos diversos tipos de leite em todas as suas classificações e a obrigatoriedade da análise do produto em todas as indústrias de laticínio.

Houve algumas alterações na Normativa 51/02 sobre a remuneração diferenciada aos produtores e a Comissão Técnica Consultiva (2002):

Alteração do artigo 1º da IN nº 51/02: – Inclusão dos parágrafos 2 e 3º: “Os aspectos relacionados à remuneração ao produtor baseada na qualidade do leite devem ser estabelecidos mediante acordo setorial específico”.

“O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA instituirá Comissão Técnica Consultiva permanente, com vistas à avaliação das ações voltadas para a melhoria da qualidade do leite no Brasil. ”

As propriedades também precisam seguir as normas inscritas na IN N°62/11 que fala sobre os critérios de sanidade do rebanho e na regulamentação de entrega de leite cru refrigerado (2011):

Sanidade do rebanho A sanidade do rebanho leiteiro deve ser atestada por médico veterinário, nos termos discriminados abaixo e em normas e regulamentos técnicos específicos, sempre que requisitado pelas Autoridades Sanitárias.

4.1. As atribuições do médico veterinário responsável pela propriedade rural incluem:

4.1.1. Controle sistemático de parasitoses;

4.1.2. Controle sistemático de mastites;

4.1.3. Controle de brucelose (*Brucella abortus*) e tuberculose (*Mycobacterium bovis*), respeitando normas e procedimentos estabelecidos no Regulamento Técnico do Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e Tuberculose Animal;

4.1.4. Controle zootécnico dos animais.

4.2. Não é permitido o envio de leite a Posto de Refrigeração de leite ou estabelecimento industrial adequado, quando oriundo de animais que:

4.2.1. Estejam em fase colostrálica;

4.2.2. Cujo diagnóstico clínico ou resultado positivo a provas diagnósticas indiquem presença de doenças infectocontagiosas que possam ser transmitidas ao homem através do leite;

4.2.3. Estejam sendo submetidos a tratamento com drogas e medicamentos de uso veterinário em geral, passíveis de eliminação pelo leite, motivo pelo qual devem ser afastados da produção pelo período recomendado pelo fabricante, de forma a assegurar que os resíduos da droga não sejam superiores aos níveis fixados em normas específicas.

4.3. É proibido o fornecimento de alimentos e alimentos com medicamentos às vacas em lactação, sempre que tais alimentos possam prejudicar a qualidade do leite destinado ao consumo humano.

4.4. Qualquer alteração no estado de saúde dos animais, capaz de modificar a qualidade sanitária do leite, constatada durante ou após a ordenha, implicará condenação imediata desse leite e do conjunto a ele misturado. As fêmeas em tais condições serão afastadas do rebanho, em caráter provisório ou definitivo, de acordo com a gravidade da doença.

Analisando esses códigos, percebe-se que a propriedade permanece neles inseridos, desde os sistemas de limpeza, leis e demais tópicos que ainda serão mencionados.

Em maio de 2019, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento lançou as instruções normativas nº76/ 77 que regem novas condições para a produção de leite que proporcionam medidas que melhoram a qualidade do leite produzido e consumido pela população, abrangendo desde a organização da propriedade, as instalações necessárias e os equipamentos utilizados, o controle assíduo de mastites, bruceloses e tuberculose bovina. A qualidade do leite e a sua contagem bacteriana continua sendo um argumento prioritário mas, agora as indústrias de transporte e armazenagem precisam obedecer as mesmas regras:

Diante dos dados de qualidade obtidos pela Rede Brasileira de Laboratórios de Controle de Qualidade de Leite (RBQL), a situação atual ainda não permite uma redução de padrão, sendo necessária a adoção de outras ações para avançar nos índices de qualidade. [...].

Para as indústrias, o padrão de contagem bacteriana foi estabelecido em 900 mil unidades por ml, para que o leite, após o transporte, mantenha a qualidade obtida na origem. Para atender este padrão, é necessário que os estabelecimentos revisem a sua logística de coleta, as condições dos tanques dos caminhões transportadores, e os procedimentos de higiene deles. São

procedimentos que visam amenizar a multiplicação bacteriana e fornecer produtos de maior qualidade ao consumidor. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2019).

Outro princípio incluso nessas novas normativas é o Plano de Qualificação de Fornecedores de Leite que consiste em controlar as políticas estabelecidas pelo laticínio e seus produtores, aproximando a indústria leiteira de seu maior fornecedor, dessa forma em troca as empresas disponibilizam assistência técnica para que aumente a produtividade e a qualidade dando maior segurança para os consumidores. Esse regulamento consiste em fatores que possam ser seguidos por todos os produtores e laticínios independente do tamanho da produção.

Bem como, o governo possui há muitos anos um projeto que distribui semanalmente leite para as crianças pertencentes às famílias de baixa renda, visando à nutrição delas. Por se tratar de um programa governamental e de grande alcance, somente produtores reconhecidos têm a chance de fornecer o produto para que seja destinado a ele. A propriedade é uma das fornecedoras de leite para projeto “leite para as crianças”, por atender a todos os requisitos exigidos, porque possui rigoroso controle de qualidade desde a produção até a entrega, levando em consideração contagem bacteriana, antibiótico, selas somáticas entre outros pontos. Como incentivo para os produtores o laticínio responsável pela compra do leite, bonifica-os com um aumento de 0,3 centavos por litro sempre que as exigências sejam atendidas.

Conforme Certo et. al. (2005, p. 27):

O componente social refere-se às características da sociedade na qual se situa a organização. Níveis educacionais, costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade de uma população fazem parte do componente social. É importante que os administradores se lembrem de que, embora as mudanças em uma sociedade possam ocorrer lenta ou rapidamente, elas acabam, inevitavelmente, acontecendo.

Como a propriedade está inserida em um importante polo leiteiro regional, acaba sendo uma referência em seus trabalhos e produto entregue por priorizar o bem estar animal e compromisso com a atividade.

10.1.4 Vacinação

O rebanho brasileiro precisa ser imunizado periodicamente das doenças que assombraram os pecuaristas em anos anteriores. Muitas enfermidades atacam os animais sendo de fácil cura outras se não cuidadas a tempo levam a morte. Exemplo disso é: a assustadora febre aftosa, hoje praticamente controlada, outra a brucelose e a tuberculose que são transmissíveis aos humanos, ambas são classificadas como zoonose dessa forma, quando se trata do assunto sanidade animal, destaca-se muito o uso de vacinas, essas ajudam os animais na prevenção de doenças se mantendo em foco na produção como

destaca MIRANDA et al, 2008 “A melhor maneira de manter o rebanho sadio e produtivo é controlando preventivamente as doenças. As principais doenças podem ser controladas via vacinação preventiva, sendo que algumas delas são de uso obrigatório por lei (aftosa, brucelose)”.

Sendo assim, como se trata da produção de um alimento vale destacar todos esses cuidados e definições porque para que seja aceita a venda do leite ou da carne todo produtor precisa registrar na Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento que houve a vacinação e seu rebanho está imunizado segundo a Instrução Normativa Nº 44, de 2 de outubro de 2007, na qual é instituída esta obrigatoriedade.

10.1.5 Brucelose

A doença afeta principalmente as fêmeas o que assusta o pecuarista por se tratar de uma doença contagiosa e que se não tratada se espalha pelo rebanho e pode comprometê-lo, entre esses prejuízos há outros como a queda de produtividade e da produção de leite, índices reprodutivos fracos, partos com intervalos maiores que o normal, morte de bezerras e de animais adultos.

SOLA et al,2014 descreve de maneira geral a brucelose como:

A brucelose é uma enfermidade infectocontagiosa de caráter crônico, causada por bactérias do gênero *Brucella*, que acomete o homem e diferentes espécies animais. (...) A doença pode ser transmitida pelo contato direto ou indireto com animais infectados e anexos fetais e, ainda, veiculada ao homem pela ingestão de produtos de origem animal contaminados, principalmente leite e seus derivados que não passaram por processamento térmico. Pode ser veiculada também por meio de carnes cruas e pela própria manipulação de carcaças e vísceras durante o abate sanitário. Os programas de controle e erradicação de uma enfermidade são estruturados principalmente na interrupção da cadeia de transmissão do agente através da eliminação de indivíduos infectados e no aumento do número de indivíduos resistentes na população, sendo a vacinação uma poderosa estratégia de controle.

Os sintomas em humanos da doença são caracterizados por Febre do Mediterrâneo, Febre de Malta (Melitococia), Febre Ondulante, Febre de Gibraltar, Febre de Constantinopla, Doença das Mil Faces. O tratamento recomendado pela OMS (Organização Mundial de Saúde) é que trate doenças realmente confirmadas com medicamentos adequados e isolados que garantam a qualidade do atendimento e cuidados com o doente (Diretoria de Vigilância Epidemiológica, 2012).

Com isso, SOLA et al,2008 fala sobre as obrigações perante os produtores para minimizar tal impacto:

Em 2001, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento instituiu o Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal, que consiste em um conjunto de medidas sanitárias estratégicas em busca da redução da prevalência e incidência da brucelose, implementando a vacinação compulsória de bezerras com idade entre três e oito meses, em todo

o país. Dentre outras atividades previstas no programa destacam-se a adesão voluntária dos criadores na busca de rebanhos livres e monitorados, a prática de testes sorológicos regulares em rebanhos de elite para a participação em feiras e exposições e o sacrifício dos animais positivos para brucelose.

Sendo assim, algo que já é caracterizado por muitas propriedades como atividades mensais ou rotineiras, a fim de garantir a exclusão dessa bactéria em sua propriedade e rebanho, como também seguir a lei.

Na propriedade essa atividade é executada mensalmente pelo médico veterinário responsável pela assistência técnica no local.

10.1.6 Febre Aftosa

Outra doença de grande importância para as vacinações obrigatórias é a febre aftosa, que acomete não somente a pecuária leiteira, mas também, várias atividades do agronegócio, BORTOT et al,2013 relata essa doença, suas características e o que essa engloba:

A Febre Aftosa é uma enfermidade infectocontagiosa aguda com potencial de transmissibilidade extremamente alto entre os animais susceptíveis, podendo, em cerca de uma semana ou menos, acometer a totalidade dos componentes de um rebanho afetado. Caracteriza-se por febre e formação de vesículas, erosões e úlceras na mucosa oral, epitélio linguinal, nasal e mamário e na região coronária dos cascos e espaços digitais. Acomete animais biungulados, ou seja, bovinos, ovinos, caprinos e suínos, além de ruminantes silvestres, camelídeos e elefantes. É considerada zoonose, porém com raros casos em humanos e em situações muito especiais. A doença é causada por um vírus da família Picornaviridae do gênero aphthovirus. A transmissão do vírus da febre aftosa ocorre por contato direto de animais susceptíveis com animais infectados e por contato indireto com fômites ou subprodutos contaminados.

Para que esse vírus não seja disseminado o processo de vacinação é separado por aspectos geográficos distribuídos por todo o Brasil, onde cada propriedade administra de sua maneira com seus métodos sanitários, no Paraná a vacinação é feita em duas etapas separando os animais por idade, sendo no mês de maio os animais referentes a idade abaixo de 24 meses, e outra etapa no mês de novembro com todo o rebanho (BORTOT et al,2013).

Atualmente, o Paraná vem se adaptando a mudanças com a vacina da febre aftosa, o ministério da agricultura prevê que em estados como: Acre, Espírito Santo e Paraná utilizem a última etapa de vacinação em maio de 2019, e prevê que até 2023 a vacina seja extinta desses estados. A nova lei para o mês de maio é a diminuição da dose de cinco ml para dois ml em todos os animais abaixo de 24 meses, sendo então não necessária a vacinação dos demais animais no mês de novembro (LIMA, 2019).

10.1.7 Reserva Legal

Todas as propriedades independentes do tamanho de sua área ou extensão territorial necessita acatar a Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012 na qual é estabelecida a ordem na qual todos os imóveis rurais deve possuir uma área de preservação natural.

Para entendermos mais sobre o assunto o código florestal da EMBRAPA, 2008 destaca:

De acordo com a Lei 12.651/2012, todo imóvel rural deve manter uma área com cobertura de vegetação nativa, a título de Reserva Legal. Trata-se de área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, com a função de assegurar o uso econômico de modo sustentável dos recursos naturais do imóvel rural, auxiliar a conservação e a reabilitação dos processos ecológicos e promover a conservação da biodiversidade, bem como o abrigo e a proteção de fauna silvestre e da flora nativa. Sua dimensão mínima em termos percentuais relativos à área do imóvel é dependente de sua localização.

Para SCHEIFLER, 2018, reserva legal é compreendida por:

Segundo o Novo Código Florestal Federal (NCFF), uma área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, necessária ao uso sustentável dos recursos naturais, com a função de reabilitação dos processos ecológicos, conservação da biodiversidade e abrigo e proteção da fauna e flora nativa.

O início das leis ambientais referentes às propriedades rurais deu-se a partir de 1990 quando observado nos satélites o aumento exponencial do desmatamento no Brasil, designadamente na Amazônia (SCHEIFLER, 2018). Foram então quando os estudos e as leis passaram ser analisados com mais cautela e seriedade a fim de minimizar esses impactos ambientais que, nos causariam prejuízos no futuro.

Também é importante destacar que muitas áreas de APP (área de preservação permanente) podem ser consideradas reservas legais em uma propriedade e podem ainda elaborar a exploração econômica dessas áreas (exceto madeira) para seus lucros, como por exemplo, erva mate, flores e demais atividades que não prejudiquem as reservas legais (EMBRAPA, 2008).

Em termos de quantidades, para estar adequados EMBRAPA, 2008 diz que é algo que deve basear em módulos fiscais, e assim explica:

Módulo fiscal é uma unidade de medida, em hectares, cujo valor é fixado pelo INCRA para cada município levando-se em conta: (a) o tipo de exploração predominante no município (hortifrutigranjeira, cultura permanente, cultura temporária, pecuária ou florestal); (b) a renda obtida no tipo de exploração predominante; (c) outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada; (d) o conceito de "propriedade familiar". A dimensão de um módulo fiscal varia de acordo com o município onde está localizada a propriedade. O valor do módulo fiscal no Brasil varia de 5 a 110 hectares.

Ou seja, são fatores geográficos que mudam de acordam com as necessidades de cada estado ou municípios, sendo o necessário para região de Manoel Ribas-Pr 20 hectares de reserva legal para cada propriedade rural com 4 módulos fiscais.

10.1.8 Ambiente Tecnológico

Existem sistemas que colaboram para o crescimento e desenvolvimento da pecuária leiteira, conciliando processos, equipamentos, instalações, alimentação; sendo administrados conforme a necessidade de cada propriedade. A criação dos animais confinados na qual o alimento é fornecida em cochos exige maior dedicação do tempo dos trabalhadores e investimento em tecnologias e estruturas para proporcionar maior conforto ao animal. É esse o sistema qual é utilizado pela propriedade visitada. Esse tipo de sistema possibilita maior produtividade por animal, melhor controle, gera maior conforto e bem estar animal, além do aumento na produção. Porém, dispõe de atenção integral por haver uma propensão de doenças e por se tratar de animais de genética frágil.

Para Araújo (2005, p.53)

Os sistemas intensivos, como o próprio nome o sugere, referem-se à criação de animais de forma intensiva, caracterizados por utilização de tecnologias mais sofisticadas, maior investimento em construções e alimentação (fornecida nos comedouros), maior dedicação dos trabalhadores, menor espaço disponível, maior assistência.

Dessa forma, um fator predominante é ter como base práticas planejadas de forma econômica buscando ganho na produtividade, exigindo muito cuidado na condução dos animais. “O bom manejo exige alguns requerimentos básicos como: investimento de capital, inteligência e trabalho, procedimentos criteriosos de raciocínio e de conhecimento e atendimento integrado às necessidades dos animais” (ARAÚJO, 2005, p.55).

Durante as visitas e observações feitas o bom manejo ficou evidente por se tratar de uma produção leiteira onde os animais ficam confinados 24 horas por dia a busca pelo seu bem estar está presente em toda a propriedade. A estrutura conta com alimentação equilibrada desde a prenhez até a lactação, monitorando periodicamente animal por animal e um esforço incessante para que sempre tenha o que há de mais avançado em nutrição.

Segundo Araújo (2005, p. 55):

As práticas de bons ou maus manejos podem ocorrer em qualquer dos sistemas de condução dos rebanhos. Portanto, cabe ao bom administrador saber aproveitar os recursos disponíveis no empreendimento e adotar as mais adequadas técnicas de manejo.

Cada espécie animal, cada sistema de produção, cada especialização da produção e cada etapa da vida do animal exigem práticas de manejo diferenciadas. Porém, algumas preocupações são comuns a todos, como, por exemplo: alimentação, controle de doenças e de endo e ectoparasitas, conforto para os animais e lucratividade. (...)

A tecnologia dos sistemas intensivos, trazem grandes vantagens a um conjunto de fatores bem estar animal, trabalho e produção. Porém, para que haja eficácia neste manejo

é preciso doação, atenção especial a cada detalhe, conhecimento e acima de tudo bases administrativas para entender como gerir todos os processos.

O sistema adotado pela propriedade é o Compost Barn que ainda é pouco usado no país mas, que proporciona grandes resultados para os produtores, para Neto (2018, p. 57):

O principal objetivo do Compost Barn é garantir aos animais conforto e um local seco para ficarem durante o ano e a compostagem do material da cama. O método concilia a produção e o meio ambiente, visto que se baseia na ação de micro-organismos que utilizam a matéria orgânica como substrato. O Compost Barn pode oferecer aos pequenos e médios produtores uma alternativa para elevar a produtividade, além de possibilitar maior conforto e higiene para o rebanho, contribuir para a redução de problemas de perna e casco, diminuir a contagem de células somáticas (CCS), aumentar a detecção de cio e a produção de leite e diminuir o odor e incidência de moscas.

Analisando tais formas de trabalho e estudo, compreende-se a necessidade de gerar um bem estar e conforto animal, percebe-se também a qualidade que esses animais possuem comparado com outras propriedades e sistemas diferentes, além de estar sempre buscando o melhor em termos de evolução e tecnologia no trabalho.

As figuras abaixo, mostram como é esse sistema, e nos dão uma visão clara da qualidade de bem estar que o sistema pode proporcionar.

Figura 02- Sistema de Compost Barn



Fonte: as autoras, 2019

Figura 03 – Pista de alimentação



Fonte: as autoras, 2019

Além disso, foi possível conhecer o local onde os animais podem descansar, e a ala de alimentação, neste local, existe uma divisão por um fio, onde separam-se os animais com maior pico de produção, das demais matrizes.

A estrutura onde ficam os animais apresentam também ventiladores para que haja equilíbrio na temperatura, esses servem para evitar o estresse térmico dos animais, levando em consideração que a raça Holandesa utilizada na propriedade necessita de cuidados térmicos especiais, a ventilação ainda apresenta remoção da umidade, dispersão de gases e do excesso de calor. A EIPEC, 2017 apresenta dados importantes de conforto térmico, dizendo:

Radiação solar, alta temperatura ambiente e umidade relativa são elementos climáticos estressantes, responsáveis por baixas performances do gado leiteiro. Os animais absorvem calor do ambiente, além daquele produzido no organismo (metabolismo energético), provenientes da radiação solar direta ou indireta. Animal confortável é aquele que já atingiu certo nível de bem-estar. Por isso a importância do manejo, independente do sistema adotado, deve garantir condições que proporcionem conforto.

Dessa forma, compreende-se que o clima interfere diretamente na produção e no conforto animal:

O frio é o principal causador de estresse térmico em animais jovens, devido à falta e/ou baixa produção de calor a partir da fermentação no rúmen. Ao contrário, os adultos são mais susceptíveis ao calor. Em locais de alta temperatura, a principal resposta animal é a diminuição da produção de calor

metabólico, obtida por redução no consumo de alimentos o que consequentemente causa perdas na produção de leite.

Neste contexto entendemos que um ambiente térmico adequado auxilia na boa produção como um todo, estudos apontam que vacas em lactação precisam ter temperaturas entre 4°C e 24°C, porém, temperaturas acima de 20°C já podem causar estresse térmico em um rebanho (EIPEC,2017).

A propriedade conta com cerca de 06 ventiladores em volta do local para refrigerar o ambiente e manter a temperatura adequada necessária aos animais de produção.

Figura 04- Ventiladores de ambiente



Fonte: as autoras, 2019

Os ventiladores, ficam ligados durante todo o dia e também no período noturno, na estação de inverno, de acordo com o ambiente pode ser desligados. Porém, isso varia conforme a temperatura e sensação térmica.

Com isso, vale destacar ainda, as tecnologias existentes para se manter o conforto térmico dos animais, POLYCARPO,2013 aborda esses os diferentes tipos de climatizadores eletrônicos:

Sistema de resfriamento adiabático evaporativo (SRAE)
O sistema de resfriamento adiabático evaporativo (SRAE) pode ser aplicado em diversos mecanismos: nebulização, microaspersão e aspersão nos animais, conseguindo-se reduções de até 6°C na temperatura interna das instalações.

“Misting” e “Fogging”

A diferença entre os sistemas *“misting”* e *“fogging”* é basicamente o tamanho das gotas. O sistema *“fogging”* é o método mais eficiente de resfriamento do ar pelo menor tamanho das gotas, porém é mais caro do que o *“misting”* e requer maior manutenção.

Aspersão

Um aspecto importante a ser ressaltado sobre a aspersão é que ela não tem a finalidade de resfriar o ar. Através dela gotas largas de água são utilizadas para molhar o pelo e a pele das vacas e, com isso, o animal se resfria devido à evaporação da água, trocando calor de forma mais eficiente do que no processo de sudorese.

O sistema de climatização pode ser instalado tanto na sala de espera (antes da ordenha) ou na área de alimentação para que o animal se sinta confortável e obtenha sua maior produção. Neste sentido, vemos que possuímos um ambiente muito grande no qual ainda podemos desenvolver-se e agregar em nossas atividades, sendo também um dos projetos de muito interesse da propriedade Sítio AGB.

Falando do manejo como um todo, não podemos esquecer das etapas mais importantes da atividade, o momento da ordenha dos animais. Esse é realizado duas vezes ao dia no período da manhã e outra no período da tarde, nesta etapa, utiliza-se de equipamentos tecnológicos que auxiliam no processo de sucção do leite dos animais. Na propriedade, encontramos um dos mais conhecidos atualmente; o sistema de ordenhadeira canalizada.

Esse sistema permite a retirada do leite, que imita o mamar de um bezerro, trazendo conforto ao animal e buscando qualidade em seu processo, visto que o contato com o produto é zero, pois através de sua tubulação é levado de maneira automatizada até os tanques de expansão. Esse equipamento também faz todo o processo de lavagem e aquecimento adequado de forma automática, buscando adequar-se aos padrões de higiene e sanidade exigido pelos padrões de normas ISO.

A elevação do custo relativo da mão de obra, associada a necessidade de aumento da produtividade para se manter a competitividade da atividade, induziu também à quase extinção da tração animal e da ordenha manual, duas práticas hoje raramente encontradas nas fazendas de leite com nível tecnológico.[...]

A mecanização de vários processos permitiu expressivo ganho de eficiência no sistema de produção refletindo o mesmo fenômeno observado em grande número de fazendas de leite do País, sendo o aumento do custo relativo da mão de obra, o principal propulsor desta transformação. (EMBRAPA, 2018, p. 49).

A sala de ordenha dos animais tem capacidade de até 12 animais, sendo 6 animais cada lado, ela é classificada pelo modelo espinha de peixe, contendo fosso, onde o ordenhador permanece abaixo dos animais com seus equipamentos, esse modelo recebe essa denominação devido a seu desenho parecido com a estrutura óssea de um peixe.

Figura 05 Sala de ordenha



Fonte: as autoras, 2019

O sistema de ordenha na propriedade é realizado pela esposa, quando tem necessidade recebe ajuda de um dos outros proprietários. Os horários desta atividade acontecem as 5:00 horas da manhã e as 3:00 da tarde todos os dias.

Existem uma séries de equipamentos de ordenhadeiras mecânicas diferentes entre ordenhas fixas, móveis, balde ao pé, semi-canalizadas e canalizadas. Onde alguns desses

o produtor possui contato com o produto como no modelo balde ao pé, tendo também que realizar sua lavagem manualmente. Os sistemas semi canalizados, que imitam os equipamentos canalizados, porém, não é destinado a grandes quantidades de produto, e o canalizado como já citado.

Neste contexto ainda, se destaca os tanques de resfriamento do leite, que é onde ficam armazenado o produto até seu transporte. Esses tanques, ficam responsáveis por manter o leite in natura gelado, conservado-o e protegendo de bactérias e também de acidez. A propriedade conta com dois tanques com capacidade de 2.500 litros cada para armazenagem do leite

Ainda tratando do tema tecnologia, uma das mais novas tecnologias presente neste meio é o sistema de energia solar; que foi implantada a propriedade a menos de seis meses, esse feito só foi possível através de uma linha de crédito no Banco do Brasil, a qual liberou a eles um montante aproximado de R\$100.000,00 para o investimento.

Com essa nova tecnologia a maior parte da energia é produzida pelas placas localizadas no barracão dos animais, que possui capacidade para abastecer de energia e tocar os equipamentos referentes a ordenhadeira, tanque de expansão, ventiladores e a residência de um dos sócios do local.

Atualmente esta é uma das tecnologias mais novas em termos de sustentabilidade e investimento, aproveitando da energia solar, que é caracterizada por uma fonte renovável a fim de usar desta como energia limpa.

Outro tipo de geração que vem crescendo no Brasil é a fotovoltaica, que usa diretamente a energia do sol para produção de energia elétrica. A transformação da energia solar em elétrica ocorre em painéis solares formados por uma ligação de células fotovoltaicas de silício, em que as mais simples são compostas por duas combinações de silício - uma combinação com fósforo, gerando cargas positivas e outra combinação com boro criando cargas negativas.

A energia solar é uma fonte de energia inesgotável, e por isso renovável, a qual não corre o risco de crises de abastecimento, visto que a fonte é a radiação solar, a qual nosso País, de Norte a Sul, possui em abundância.[...]

Devido a isso, investir em energia solar fotovoltaica deixou de ser uma decisão ambiental ou de consciência de sustentabilidade para ser um investimento econômico rentável. (EMBRAPA, 2017, p. 42).

Os produtores viram na energia solar um investimento a princípio de grande valor, mas, que possibilita ganhos para a atividade de longo prazo, pois, com a mecanização e equipamentos utilizados no dia a dia a despesa com energia elétrica mensalmente é muito alto, então com a geração da própria energia com a captação dos raios solares faz com que os gastos diminuam e o lucro aumente .

A figura abaixo mostra o posicionamento das placas solares sobre o baracão em um dos pontos para captação e transformação da energia solar, que localiza-se do lado esquerdo, montado em sentido estratégico pela equipe de vendas do produto.

Figura 06 Placas Solares



Fonte: as autoras, 2019

Após a energia ser captada ela é manipulada pelo sistema de painéis, que faz o processo de transição por todo o local e também à residência, ele também mede a capacidade de produção, a qual consegue capacitar, e também faz o processo de troca de

energia com a energia elétrica da COPEL, fornecendo a quantidade que sobra de energia as torres da empresa.

Figura 07 sistemas de controle de energia solar



Fonte: as autoras, 2019

Quando fala-se em tecnologia, é importante citar os softwares que auxiliam nos processos de decisões na propriedade, esses foram implantados pela Dheus no meio da atividade a fim de facilitar as análises e as tomadas de decisões. Um deles é o controle,

uma planilha no excel adaptada cuja informações dos animais, produção, dias em lactação, alimentação e prenhes estão presentes, assim consegue saber qual animais está produzindo ou identificar erros, a fim de corrigi-los ou melhorá-los. As informações nesta planilha são atualizadas mensalmente.

Com informações organizadas, o gerenciamento das fazendas de leite passou para um padrão mais profissional e as decisões, desde as mais simples como o descarte de uma vaca improdutivo, até decisões mais complexas, como deixar a atividade e mudar de ramo, passaram a ser tomadas respaldadas em números reais. É interessante registrar que no início tratava-se de um processo totalmente manual e, por conseguinte bem mais trabalhoso para os produtores do que nos dias de hoje. O avanço e popularização da informática, dos computadores pessoais e mais recentemente dos telefones celulares, aliados aos softwares e aplicativos específicos para gerenciamento da atividade, tornaram esta rotina mais fácil e consolidou de vez sua importância para os tomadores de decisão dentro das fazendas. (EMBRAPA, 2018 p.47).

Outra ferramenta é a conhecida MMM (milk monitoring margin) margem de monitoramento do leite, esta é uma ferramenta exclusiva da empresa Dheus que é fornecida a seus clientes para que eles saibam as informações nelas contidas, essa apresenta todos seus custos de alimentação e a variação de preço do leite com intuito de que o produtor saiba o quanto está fornecendo, quais seus custos e lucros. (Exemplos de ferramentas em anexo pg.75).

Sendo assim, como já citado o sítio AGB conta com o acompanhamento técnico mensalmente para que seja desenvolvida uma nutrição adequada para cada estágio da produção animal e a criação das bezerras, um fator de tecnologia que vem sendo usado em propriedades rurais que buscam por melhoria genética e aumento na produção, pois, se um animal apresenta um bom desempenho leiteiro e sua carga genética pode ser considerada importante, as bezerras nascidas desse animal com certeza terão o mesmo desempenho que o a sua genitora e conseqüentemente trarão resultados satisfatórios aos produtores.

Em estudos direcionados à bovinocultura de leite a Embrapa (2018, p. 42-43):

No caso do manejo dos animais, em especial nas vacas em lactação, a prática de distribuição destes animais em grupos homogêneos de acordo com o potencial de produção de leite e estágio de lactação atendeu uma tendência tecnológica que preconiza disponibilizar alimentos para os animais levando em consideração suas necessidades nutricionais individuais. [...]

Historicamente, no desenvolvimento da atividade leiteira, a cria e recria dos animais eram colocadas em segundo plano com os maiores cuidados e investimentos sempre voltados para as vacas em lactação. Entretanto, pesquisas mostraram a importância dessas fases iniciais de vida para produção de animais saudáveis com altos níveis de produtividade, de modo a expressar todo o seu potencial produtivo.

Com a seleção dos melhores bezerros, a propriedade gradativamente melhora a genética e por consequência a produção, visto que, as novilhas que nascem são de

inseminação artificial feita com os melhores sêmens escolhidos pelos produtores, resultado: futuros animais com genética avançada e produção garantida futuramente. “Nesse cenário, parte dos ganhos de produtividade do rebanho nacional podem ser atribuídos a introdução de animais de genética superior e à popularização da técnica da inseminação artificial”. (EMBRAPA 2018, p.46). Técnica cada vez mais comum em propriedades que têm a pecuária leiteira como investimento empresarial

10.1.9 Ambiente Social

O trabalho na propriedade é todo desenvolvido pelas duas famílias que dividem as atividades, a ordenha diária, a higienização e organização do local de ordenha e armazenagem, a limpeza e a sanidade onde os animais ficam alojados e a sua alimentação constante como já citado anteriormente por se tratar de um sistema de confinamento intensivo não pode faltar água fresca e alimento para os animais, enfim todas as tarefas são realizadas pelos proprietários, sem nenhuma mão de obra, ou seja, o trabalho é desempenhado e administrado pela família. Assim sendo, para entendermos este termo, FORTES, et al,2013 fala sobre trabalho familiar:

Empresa comumente é definida como um conjunto organizado de meios que visa produzir e oferecer bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana, possuindo uma infinidade de classificações e tipos. Dentre as quais se destacam as empresas familiares. Isso é, estão ligadas a uma família pelo menos há duas gerações e no momento que essa identificação reflete em influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Isto é, são organizações que possuem sua origem e sua história unidas a uma família e que sustenta os componentes da família na gerência.

Assim, percebe-se que a propriedade em questão encaixa-se perfeitamente no ambiente e definição de trabalho familiar, visto que não só os laços de sangue que os unem, mas, também a vontade de crescer e ser desenvolvido em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, quando analisa-se tais assuntos, muitas outras atividades se enquadra no modelo do setor do agronegócio, uma dessas é questão da sucessão familiar, isto é passar o conhecimento, as decisões e a administração para as próximas gerações para que dê continuidade no projeto da família. Quanto mais cedo começar a interação entre pais e filhos mais eficiente essa troca. Muitas vezes a sucessão nos negócios não só seguem os passos daqueles que os orientaram como vão em busca de inovações que proporcionem o crescimento e a rigidez da propriedade.

Os pais têm um papel importante neste processo, já que, pela ordem natural da vida, tudo o que o pai constrói deve seguir na mão dos filhos em determinado momento. Eles herdaram dos pais muito mais que traços genéticos. Afinal, os pais são as maiores influências na formação das crianças. Os exemplos cultivados dentro da família e durante a rotina de atividades da propriedade são decisivos na formação da carreira e também ajudam a construir a

personalidade destes sucessores, que desde muito cedo têm um forte contato com o trabalho no campo. (REVISTA COAMO, jul.2017).

Neste sentido, um dos parâmetros mais trabalhados na propriedade são as questões que falam sobre sucessão, visto que um dos filhos do casal já reside na cidade permanecendo apenas um deles na propriedade, e com este é trabalhado as questões do futuro, e decisões sobre a propriedade e atividade, o qual não demonstra interesse em continuar a cultura da família.

10.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

10.2.1 Fornecedor

A pecuária leiteira necessita de variados insumos para realização de suas atividades por se tratar de produção de alimentos. Em toda a ordenha a limpeza precisa ser impecável para que haja o menor índice possível de bactérias, no manejo dos animais também é imprescindível que o local e a sua higienização seja feita com o maior cuidado, dessa forma as doenças e as infecções são evitadas.

No caso do sistema intensivo no qual o animal fica no local 24 horas por dia, a demanda por produtos específicos são maiores, sendo produtos de limpeza para o local de ordenha, para os animais, para os equipamentos de ordenha e de armazenagem. Os insumos para o plantio da lavoura a qual se torna a alimentação de animais também precisam ser adquiridos, sementes, adubos, lonas para a cobertura dos silos. Além disso, a propriedade oferece ração para os animais, sal mineral e quando ocorre alguma enfermidade nos animais precisa de medicamentos por fim toda a mecanização adquirida para a otimização da produção.

Segundo Certo (2005, p. 28):

O componente fornecedor inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados em mercadorias e serviços finais durante o processo produtivo. O modo como os vendedores oferecem os recursos especificados para a venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito são questões importantes que devem ser considerados para administrar uma organização de forma eficaz e eficiente.

O sítio AGB conta com empresas fornecedoras dos insumos que colaboram com o andamento da produção. Por se tratar de um sistema intensivo no qual os animais ficam confinados, a oferta de alimentos precisa ser constante então a compra de ração é um gasto mensal fixo, também o acompanhamento técnico e veterinário para manter os animais saudáveis. A compra de matéria prima para a plantação da lavoura e a produção de silagem. As vacas também são inseminadas com sêmen de genética melhorada para

que sempre tenha animais de grande produção e de boa raça, também precisam adquirir medicamentos, equipamentos e maquinários para o desempenho do trabalho.

O quadro 02 abaixo apresenta os principais fornecedores da propriedade Sitio AGB, onde possuem grande número e nível de compras, além de parcerias.

Quadro 02- Fornecedores da empresa

FORNECEDOR	PRODUTO	PERIODICIDADE DE COMPRA	CIDADE
DE HEUS	RAÇÃO	Mensal	APUCARANA/PR
CENTAGRO	ASSISTÊNCIA VETERINÁRIA	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
SILO DE RAÇÃO	OBJETO/COMPRA	Mensal	PITANGA/PR
AGROVETE	AGROPECUÁRIA/ UTENSÍLIOS	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
CENTAGRO	NITROGÊNIO	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
EMATER	AMOSTRA DE QUALIDADE	Quinzenal	MANOEL RIBAS/PR
AGROPECUÁRIA ALBERTON	SAL MINERAL, RAÇÃO PRÉ PARTO, RAÇÃO BEZERRAS	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
ENERGIA	COPEL	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
COAMO	PRODUTOS/INSUMOS	Mensal	MANOEL RIBAS/PR
SANTA CRUZ AGRO (PETER GREIDANUS E OUTROS)	PRÉ SECADO	Trimestral	CASTRO/PR

Fonte: as autoras, 2019

Todo os recursos utilizados na propriedade são fornecidos por empresas conhecidas na região e que proporcionam uma base de qualidade para os produtores e que colaboram para que a produção continue com as boas características e proporcione o seu aumento.

Neste cenário é importante ressaltar os fornecedores que agregam parcerias a propriedade, por exemplo, a empresa Dheus fornecedora de ração, lhes apresentam um técnico que fica responsável pela assistência técnica, este além do trabalho na propriedade, fica responsável em transmitir o convite a eventos, Workshop, palestras, programas e demais utilidades tecnológicas que lhes agregem conhecimento, em troca disso a empresa espera a fidelização do cliente no momento da compra dos insumos alimentícios para os animais de maneira geral.

No caso da propriedade sitio AGB, outras empresas também trabalham como a DHEUS, são exemplos as agropecuárias e também a COAMO.

Entendendo esse sentido, percebemos a importância que as parcerias agregam a ambos, caminhando em prol de interesses comuns, uns com produções, conhecimento e tecnologias e outros cumprindo suas metas de vendas e funções definidas. Com isso entendemos um ponto muito utilizado atualmente pelas empresas, que são as parcerias estratégicas, usadas para seu crescimento e crescimento de ambos, gerando boas perspectivas a quem produz e também a empresas que buscam destaque no setor do agronegócio.

Esse termo é destacado por KOTLER,2000 onde diz:

(...)as empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas ... pois as novas tecnologias veem exigindo padrões globais e levando a alianças globais ... e as organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas(...).

Outra frase de grande sentido é a definição que KOTLER apud DOZ e HAMEL,2000 p.09 que fala:

As alianças estratégicas são uma resposta lógica a oportuna as rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: uma pelo mundo e outra pelo futuro.

Fidelizando-se a tal marca ou produto em prol do seu crescimento e assim as empresas atingem suas vendas esperadas. Foi neste pensamento que as parcerias estratégicas estão cada vez crescendo mais e se tornando a realidade de muitas empresas e propriedades, agregando não só parcerias mais com elas mostrando sua qualidade e marketing pessoal.

10.2.2 Concorrente

A região da cidade de Manoel Ribas é um forte pólo na produção leiteira, maioria da população tem o gado de leite como fonte de renda familiar, algumas com investimentos em genética, em estruturas e conseqüentemente o aumento da produção, outras famílias fazem da produção leiteira apenas uma renda para sobrevivência sem grandes aplicações de capital. Desse modo, os concorrentes do Sítio AGB são produtores que como eles estão ingressando na produção com estruturas que proporcionam qualidade e quantidade do produto através de nutrição animal, genética melhorada e sistemas intensivos para um maior controle animal.

De acordo com Tiffany et.al.(1998, p. 120):

Seus concorrentes sempre são vistos como maus sujeitos. Na melhor das hipóteses, representam problemas. Na pior, roubam seus clientes e seu dinheiro. Em suma, torna a vida de sua empresa um inferno. Essa imagem é injusta? Pode apostar que sim.

Olhando sob um prisma diferente, indicaremos o outro lado de seus concorrentes. São eles que inventam as novas tecnologias, expandem as oportunidades de mercado e às vezes criam setores inteiros... e, acredite ou não, também despertam o que você tem de melhor. Os concorrentes forçam você aprimorar suas estratégias, aperfeiçoam seus planos estratégicos e empurram você para frente quando se trata de satisfazer os clientes.

A concorrência faz com que a busca por melhorias e desenvolvimento seja constante, trazendo transformações no modo de agir e pensar. Se não houvesse concorrentes nenhuma atividade conseguiria alcançar a sua eficácia, dessa forma as propriedades vão à procura de informações e tecnologias que proporcionam destaque e crescimento na sua cultura.

Os concorrentes, também podem ser encarados como modelos, analisando seus comportamentos e modo de produção, visando melhorar sempre aquilo que estamos trabalhando para se diferenciar.

Zoccal, 2016 pesquisadora da EMBRAPA destaca em seus textos que:

A produção nacional de leite em 2015, estimada em 34 bilhões de litros, coloca o Brasil em quarto lugar no ranking mundial dos países produtores. No entanto, apesar de ser um grande produtor, o País ainda importa lácteos para abastecer o mercado interno. De janeiro a julho de 2016 importamos 130,2 mil t de produtos, volume que equivale a 1,1 bilhão de litros de leite. Já as exportações ficaram bem abaixo, somando 25,9 mil t.

Zoccal, 2016 também aponta:

No setor primário, são 1,3 milhão de propriedades produzindo leite distribuído por todo o território. Há registro da atividade leiteira em 99% dos municípios brasileiros, com um rebanho de 23 milhões de vacas ordenhadas. O leite brasileiro movimentava a economia de pequenas cidades, ajuda na distribuição de renda e gera emprego permanente, principalmente no meio rural. Em 2015, o valor bruto da produção foi de R\$ 28,9 bilhões, considerando um preço médio de R\$ 1,20 por litro de leite que foi captado e processado nas indústrias. Esses números se tornarão ainda mais relevantes nos próximos 10 anos.

Os principais concorrentes do Sitio AGB são seus próprios vizinhos “de cerca” como se pode dizer por que na região concentram-se várias propriedades nas quais a atividade principal é a pecuária leiteira. Segundo IBGE 2017 o rebanho total do município de 33.084 mil cabeças entre animais de corte e de leite, sendo assim de vacas ordenhadas são 8.413 mil cabeças divididas em 564 estabelecimentos agropecuários que produziram o alimento, assim no ano de 2017 foram produzidos 31.109,853 (x1000 litros) litros de leite em Manoel Ribas.

Desse modo, toda propriedade que busca aumentar sua produção e conseqüentemente seu lucro tenta observar os seus concorrentes e estar sempre oferecendo um produto melhor que ele.

10.2.3 Consumidor

Quando tratamos do assunto consumo, entendemos que é fato que leva o produto final até a mesa das famílias brasileiras, porém, há uma grande quantidade de números significativos que nos mostram a importância desse produto tão utilizado.

Ou seja, além da importância do produto, o leite movimenta a maior parte das pequenas cidades e pequenos produtores, sendo uma das atividades mais rentáveis de se desenvolver.

O leite é rico em opções de derivados podendo ser transformado em vários alimentos e também ser destinado à produção de outros produtos como ingrediente. Além do leite in-natura integral, há o leite semidesnatado, leite desnatado, leite desnatado zero lactose, bebida láctea sabor de chocolate ou aveia, creme de leite com embalagens de 1 litro e 200 ml. Além disso, é um alimento muito procurado pelos consumidores pela questão de ser rico em proteínas de alta qualidade e mesmo beneficiado ou em iogurte, queijo ou outro qualquer derivado continua sendo uma opção de alimento saudável. Segundo IBGE (2018) o consumo do leite in-natura adquirido no 4º trimestre de 2018 foi 842.254 mil litros dentro do estado do Paraná.

10.2.4 Marketing

A evolução do conceito de marketing passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva em um ambiente comercial cada vez mais concorrido. A satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles (LAS CASAS ET AL LUZZI, MINHA BIBLIOTECA).

A Associação Americana de Marketing (2004) redefiniu marketing como “ O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

E, novamente, redefiniram em julho de 2013 “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral” (Aprovado em julho de 2013) AMA.

Como a propriedade é bem vista e possui prêmios por produto de qualidade, cumprindo as exigências do seu principal cliente, o laticínio Líder, acaba tornado isso seu

principal marketing, por tratar da pecuária leiteira a sua principal ferramenta de sobrevivência familiar e de fidelidade ao cliente.

10.3 DESCRIÇÃO GERAL DA ÁREA

Como citado anteriormente, a propriedade AGB é detentora de prêmios por qualidade e excelência no produto que entrega ao laticínio e posteriormente é destinado ao programa “Leite das Crianças”, porém, não usa do marketing no processo de vendas, sempre leva em consideração sua quantidade produzida. Com isso, MEGIDO et al,2003 falam sobre marketing em agribusiness:

É a administração integrada da unidade produtiva rural “dentro da porteira”, via planejamento do composto mercadológico da produção vegetal e animal das fazendas.

Existem muitas contribuições que o conhecimento do marketing pode trazer para o produtor ganhar mais dinheiro. O objetivo do produtor é o lucro. E lucro só é alcançado com a venda do produto. Coordenar todas as atividades que ocorrem antes e depois da porteira é necessário para maximizar o retorno.

Com essas palavras, é importante que toda propriedade tenha conhecimento de um plano de marketing estratégico para cada uma delas e cada situação, observando o mercado externo a fim de saber desenvolver barganha de venda no momento de oferecer seu produto, posteriormente são com esses resultados que se sobressairá os resultados esperados pelo marketing das propriedades.

Megido et al,2003 ainda fala:

O plano de marketing consiste em estabelecer objetivos, estratégias e táticas que ajudem o produtor a decidir sobre a produção e a comercialização.

O plano de marketing começa com a definição de objetivos, que irá diferir, dependendo de ambições e motivação de cada produtor, de sua competência e recursos, normalmente um produtor terá diversos objetivos e será necessário colocá-los em ordem de prioridade.

Com essa sequência algumas etapas são citadas como “O que produzir e como apresentar para venda, quando e onde comprar e vender, quando o trabalha de marketing deve ser feito, o que pode fazer para expandir no mercado, que tipo de mercado é desejável”. (MEGIDO et al, 2003).

Essas são etapas indicadas para inícios de planejamentos de marketing, posteriormente da implantação essas etapas devem ser analisadas e modificadas conforme os objetivos de cada produtor, porém, é importante para uma estratégia de marketing gerar resultados, sempre buscar conhecer as novidades e situações que se encontram o mercado de sua região, estado ou país, para se adaptar as adversidades mercadológicas e sempre estar na luta dos seus objetivos.

Com essa base teórica, vemos nela a oportunidade da propriedade AGB e também muitas propriedades de se readequar quanto a qualidade do marketing que cada uma delas produz.

10.3.1 Segmentação

Destacando pontos observados no cenário do leite e sua produção, podemos classificar a pesquisa de algumas maneiras, como fala Kishi et al,2016 (apud Dias,2006).

Segmentação demográfica: Onde a divisão é feita de acordo com as seguintes características de cada indivíduo, faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, estado civil, número de unidades domiciliares, nacionalidade, região e genealogia (Dias, 2006 p 8). Relaciona-se com os consumidores, as regiões, idade do público alvo e lugares onde mais se tem demanda.

Segmentação psicográfica: Divide o mercado pela forma que os indivíduos pensam e conduzem suas vidas. Tem como variáveis: estilo de vida, fatores psicológicos, antropológicos e sociológicos, autoconceito, personalidade, valores, atividades, interesses e opiniões (Dias, 2006 p. 08).

Segmentação geográfica, o critério usado é o geográfico, como localização e densidade populacional da região (Dias, 2006 p 8). Neste cenário, podem-se pesquisar os pontos onde existe a maior quantidade de produção, maiores concorrentes, maior quantidade de empresas interessadas neste ramo e conseqüentemente a maior quantidade de pessoas que consomem o produto.

10.3.2 Diferenciação

A família viu na pecuária leiteira a forma de obter progresso sem precisar se arriscar em outras culturas, se dedicando exclusivamente ao plantel e seu desenvolvimento. Como toda propriedade rural teve início com pouco ou quase nenhuma tecnologia, após algum tempo e por incentivo do zootecnista a propriedade investiu em estruturas, melhoramento genético e nutrição animal por animal, buscando o crescimento da produção e da qualidade do produto vendido.

Desse modo, a necessidade de dividir as tarefas facilitaria o manejo e o cuidado com animais e higiene do local e dos equipamentos, assim o acompanhamento da produtividade seria mais eficaz e os resultados seriam avaliados um a um, sendo um diferencial se comparados às propriedades que ainda trabalham de forma obsoleta.

De acordo com Las Casas (2017, p. 124):

Em alguns casos as empresas podem optar em abordar uma ou cada uma dessas fatias com um composto de marketing único. Isto significa que os administradores de marketing não consideram as diferenças que existem em

cada grupo de consumidores. Planejam apenas um programa de marketing e aplicam indiscriminadamente no mercado. Para melhor uso desta estratégia as empresas normalmente adotam o conceito de diferenciação.

Diferenciar um produto ou serviço significa torná-lo único, com características próprias, que o tornem diferente dos produtos ou serviços da concorrência. Vários são os esforços de diferenciação no mercado brasileiro.

Entretanto, para a diferenciação ser válida, é importante que a empresa considere os desejos e as necessidades dos consumidores. Os atributos diferenciadores só terão valor se os consumidores perceberem e aprovarem estas diferenças. Portanto, se for adicionada alguma característica no produto que não tenha apelo aos consumidores, a diferenciação não terá efeito.

Ao diferenciar um produto, o fabricante o fará pensando em algumas características que podem ser importantes a seus principais consumidores e a partir daí planejar um programa de marketing para atendê-los. Depois disso, o esforço é dirigido ao mercado total, sem considerar divisões.

A produção do sítio AGB é destaque na região atuante por questões de qualidade e higiene presentes no produto, durante o manejo dos animais e da condução da atividade, como prova disso receberam prêmio como melhores na pecuária leiteira e como leite padrão de qualidade pelo laticínio que são fornecedores.

Outro fator predominante na propriedade é o investimento em tecnologia e bem-estar animal. Os produtores se dedicam 24 horas na atividade para que tudo seja feito da melhor forma possível, também sempre estão buscando atualizações sobre a cultura, tecnologias que facilitem o serviço e a melhoria genética.

10.3.3 Composto Mercadológico

O marketing é uma ferramenta de grande diferenciação da propriedade, porém, usada sem sua percepção de grandiosidade e importância para qualquer propriedade ou organização. Kotler, 2000, p. 30 define o marketing como “Um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Pensando no marketing com este sentido, quando se trata de qualquer tipo de negócio a propriedade destaca logo suas quantidades e recordes de produção, mas, nunca destacam os prêmios alcançados, a qualidade do seu produto, o diferencial que este agrega, perdendo muitas vezes em valor, pela falta de conhecimento que pode agregar em seu produto.

10.3.4 Força de Vendas

A propriedade conta com alguns pontos positivos muito importantes em relação à produção; o que faz com que eles possuam segurança naquilo que desenvolvem podemos destacar como:

Quantidade de laticínios na região: Gera concorrência e procura em relação a produtores e valor, onde as empresas buscam a maior quantidade de leite para venda e os produtores buscam por unidades que façam um melhor pagamento pelo seu produto final.

Quantidade produzida: Outro ponto que se faz muito bem vistos pelas empresas, levando em consideração que muitas dessas pagam a mais se a quantidade produzida suprir um valor x de produção. Neste caso a propriedade por ter capacidade de produção em número de animais e quantidade produzida por cada unidade animal, consegue atingir essa meta dia, tendo então um valor diferenciado de pequenos produtores, além da produção de muitas empresas pelas quantidades produzidas diariamente.

Qualidade do produto: Consequentemente participar do projeto leite para as crianças gerou mais uma qualidade para a propriedade, sendo agora também reconhecido por sua qualidade na produção (taxas corretas de gordura, proteína, lipídios, sais minerais e também a quantidade mínima de CBT células bacterianas e CCS células somáticas prejudiciais ao produto) o que faz com que esses recebam a mais por cada litro produzido e também pela procura de empresas interessadas neste tipo de produto.

Consumo brasileiro: O leite é um produto de extrema importância tanto na alimentação, como na produção de outros alimentos e derivados, isso faz com que seja um ponto positivo necessitando sempre da demanda deste produto para a população.
Ranking de produção ou consumo

10.3.5 Relacionamento com o Cliente

A empresa Líder está presente no mercado desde 1980, conta com mais de 20 produtos derivados do leite e encontra-se presente em várias cidades dos estados de Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Segue a Lei nº 12.669 de junho de 2012, que dispõe sobre a obrigatoriedade de empresas do setor de laticínios informarem ao produtor de leite o valor a ser pago pelo referido produto até o dia 25 (vinte e cinco) de cada mês. A empresa preza pela clareza em suas negociações com os produtores para que eles possam se programar conforme os valores recebidos e suas despesas mensais.

10.3.6 Ponto de venda

O leite é coletado pelos caminhões do laticínio Líder de propriedade em propriedade, sendo transportado para o centro de coleta mais próxima sendo a cidade de Iretama- Pr onde o produto é destinado para o beneficiamento e posteriormente para a venda em forma de leite integral, desnatado, iogurte entre outros e como vem sendo citado a produção de algumas propriedades remetido ao projeto “Leite das crianças”.

10.4 RECURSOS HUMANOS

Todo e qualquer negócio necessita da presença de pessoas para funcionar, dessa forma elas trazem consigo conhecimento, costumes, atitudes e comportamentos particulares e ingressam em atividades e ambientes diferentes do que estão acostumadas, então para que obtenha êxito nas tarefas designadas a elas as organizações buscam a área de recursos humanos na colaboração da adaptação e no potencial desses colaboradores, independente do seu nível, seja ela direção, intermediário ou operacional, sem as pessoas nenhuma empresa consegue se desenvolver, o capital humano é imprescindível para toda operação tanto no setor urbano como no setor rural.

CALLADO, 2008 apud CHIAVENATO, 2001 definem gestão de pessoas como:

A área preocupada com as pessoas no ambiente com as pessoas no ambiente de trabalho e fora dele, responsável por conseguir atrair profissionais qualificados e que venham a contribuir com os resultados organizacionais. Essas pessoas precisam ser motivadas para que permaneça o tempo necessário, de forma produtiva e proativa, pois somente através delas a organização poderá atingir seus objetivos.

A propriedade conta somente com o trabalho familiar. Distribuindo suas funções entre eles. Sendo, um para alimentação que é feito pelo sócio senhor Adilson, área da limpeza responsável pelo filho do casal, ordenha e limpeza ficam responsável pelo casal Nivaldo e Cirlene.

A propriedade já possuiu um colaborador para a atividade de ordenha por determinado período, mas, atualmente não possui devido a problemas nos métodos de gestão, e também pela inviabilidade visto que possuem mão de obra para desenvolver a atividade de maneira familiar. Classificada como:

LIMA, 2009 apud Maximiano (1995, p.25):

Organização compreende “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.” Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalho, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada e racionalizada.

Com isso, percebe-se os termos que se enquadram na propriedade como teorias. Vale também destacar os problemas que a propriedade possui com a sucessão familiar, visto que os filhos do casal não se interessam pela atividade e o cunhado não apresenta sucessores.

10.5 DESCRIÇÃO GERAL DA ÁREA

O trabalho na propriedade é composto pela família, classificado por VIANA et al,2019 como:

A empresa familiar advém de longa data, praticamente quando a célula básica da sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de um serviço, comercializando-o para obter seu sustento e sua sobrevivência. Apesar disso, os desafios enfrentados e as dificuldades permanecem os mesmos e, ou, se elevam à medida que a competitividade aumenta.

A competitividade destacada no texto pode ser entendida como os pontos positivos e negativos que envolvem os processos, entendidos nos modelos de gestão. Onde todos devem buscar desenvolver seus processos, VIANA et al,2019 (apud, OLIVEIRA,2002). Diz ainda uma frase de grande conhecimento:

A nova sociedade, ao contrário de sua estrutura anterior, nem sempre é estável, passando, no decorrer de sua história, por diversas etapas de aprimoramento, assegurando a cada gênero de vida um espaço reservado.

A objetividade é indispensável para elevar o nível de desempenho pessoal e coletivo. Direção firme e aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa transmitem segurança e confiança. O objetivo maior do clã familiar é dar continuidade e integração das regras administrativas e o centro de interesse da empresa. Uma das mais legítimas delas é a tradição de mudança, de olhar para o futuro. A primeira permite ações e decisões rápidas, com base na constante pesquisa e criatividade em busca de novos desafios.

Ou seja, ela destaca que o modelo de gestão deve saber lidar com os recursos humanos, visto que cada um deles têm seus objetivos particulares reservados, porém, sua atividade deve ser tratada com seriedade, não esquecendo suas obrigações.

Também é de extrema importância destacar a sucessão familiar, VIANA, et al,2019 Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros. Se a figura do fundador é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com ele. Os traços positivos da cultura da família devem ser preservados e solidificados para a conquista e respeito da comunidade familiar; destacando-se: estreita aproximação no trabalho entre o empreendedor e seus colaboradores, determinação de crescer, dedicação, trabalho intenso, criatividade, lealdade e respeito.

Onde as atividades são distribuídas por horários e etapas. Nos primeiros horários do período da manhã (05h00min as 07h00min) e tarde (03h00min as 06h00min), é de responsabilidade do casal que faz a ordenha dos animais bem como também toda a limpeza das máquinas utilizados e dos tanques de armazenagem do leite. Neste período em que os animais estão fora do local é feito a movimentação da cama pelo filho do casal, de forma mecanizada, como todos os outros processos. Posteriormente a movimentação das camas é feita a limpeza dos corredores e pistas de alimentação.

Terminada tais atividades inicia-se o processo de alimentação manhã e tarde, tendo uma terceira alimentação também do período as 11h00min as 12h00min.

10.5.1 Remuneração

O pagamento pela produção acontece duas vezes por período no décimo e vigésimo dia de todo mês sendo recebido através de depósito bancário. Como a propriedade trata-se de uma sociedade com partes iguais de investimento, as despesas mensais são divididas conforme a entrada de recurso e o mesmo ocorrem com o lucro.

Vale ressaltar que a esposa de um dos sócios é responsável direta pelo controle financeiro e dessa forma recebe um abono mensal pela sua atividade.

10.5.2 Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

O setor de higiene, saúde e segurança no trabalho preso pelo conforto do colaborador e adequação da tarefa desempenhada por ele, preservando a integridade física e psicológica deles, refletindo diretamente no seu desenvolvimento. Dentro das organizações existem normas a serem seguidas em relação a adaptação de iluminação, uso de EPIs, ventilação e equipamentos de proteção ao calor, aos ruídos e ao frio.

Conforme Fidelis, 2014 (p. 97):

A Segurança do Trabalho procura garantir por meio das Normas Regulamentadoras a saúde e o bem-estar dos trabalhadores em geral, criando critérios, indicadores e estatísticas como meios para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais provocadas pelo ambiente de trabalho. A empresa cria indicadores, regras e procedimentos para atingir os objetivos da legislação e evitar os afastamentos que prejudicam tanto o desempenho da empresa quanto a saúde do colaborador.

Dessa maneira, o método de higiene, saúde e segurança no trabalho é usado na produção leiteira no Sítio AGB, pois, durante a atividade os produtores usam luvas, botas e aventais presando pela higiene do local, da produção e da sua segurança por apresentar riscos de quedas e ambiente no qual há umidade, dejetos e lama. Com o uso desses equipamentos eles mantêm o espaço mais limpo e reduzem o risco de contaminação por bactérias tanto nos animais quanto no leite. Um dos quesitos que traz destaque a propriedade é a valorização da higiene por se tratar da produção de alimentos, então os produtores adotaram como regra a presença de materiais de limpeza e proteção.

Como todo trabalho exercido as consequências acabam ocorrendo independente qual a área trabalhada, pode acontecer em uma indústria, em um escritório e também na atividade rural. Esses efeitos ou riscos podem acontecer em qualquer ambiente ou tarefa, sem escolher idade, sexo ou profissão como a periculosidade, ruídos excessivos, exposição a produtos químicos e insalubridade que é uma das principais adversidades que ocorrem na pecuária leiteira. A insalubridade atinge as pessoas que trabalham muitas horas seguidas em lugar úmidos, frios, com ruídos e vibrações, expostos a poeiras e agentes biológicos.

Norma NR-15 Atividades e Operações Insalubres a qual aborda os seus agentes, os limites toleráveis de exposição e os critérios técnicos e legais que determine as características de uma atividade que envolva a insalubridade.

ANEXO N.º 14 (Aprovado pela Portaria SSST n.º 12, de 12 de novembro de 1979) AGENTES BIOLÓGICOS: Relação das atividades que envolvem agentes biológicos, cuja insalubridade é caracterizada pela avaliação qualitativa. [...] Insalubridade de grau médio:

Trabalhos e operações em contato permanente com pacientes, animais ou com material infecto-contagioso, em:

-hospitais, ambulatórios, postos de vacinação e outros estabelecimentos destinados ao atendimento e tratamento de animais (aplica-se apenas ao pessoal que tenha contato com tais animais); [...]

-estábulo e cavalariças; (SECRETARIA DE TRABALHO, MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2015).

As normas regulamentadoras fazem parte das leis que protegem os trabalhadores em suas tarefas cotidianas, para que os efeitos inevitáveis sejam amenizados e controlados.

10.6 FINANÇAS

Ainda pouco usado pelos produtores por acharem que os seus conhecimentos e experiências na cultura dispensam o uso do controle financeiro, mas, ele é uma ferramenta que consegue colaborar no planejamento, na resolução de problemas e na tomada de decisão porque toda atividade gira em torno de medidas financeiras e números. Uma análise financeira do seu negócio traz um parâmetro que liga a produção e a comercialização e seus recursos facilitando a gestão. Muitos cultores somente anotam seus gastos e suas rentabilidades em pedaços de papéis ou apenas em sua memória não separando o que é despesa pessoal da sua produção, porém aqueles que adotam o hábito de controlar todos os seus gastos e seus ganhos conseguem identificar e calcular o lucro real da sua cultura. Desse modo, o produtor consegue saber qual a rentabilidade da sua produção, como reduzir as despesas e aperfeiçoar o uso dos seus recursos.

Segundo Crepaldi, 2016(p. 51):

A tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão com base em dados consistentes e reais é uma dificuldade constante para os produtores rurais. O administrador de um empreendimento tem a necessidade de saber onde e de que forma está aplicando seus recursos e qual está sendo o retorno financeiro obtido. A informação gerencial é o resultante do que na realidade ocorre no empreendimento. Por meio da classificação e organização dos dados referentes ao movimento econômico-financeiro diário da propriedade, é possível gerar essas informações. Elas vão indicar o volume de receitas por atividade, os níveis do investimento por setor e as quantias desembolsadas por tipo de despesas.

O produtor que pretende obter lucro na sua atividade precisa adotar o controle financeiro como base nas suas decisões porque através dele é possível visualizar o lucro ou o prejuízo do seu negócio e decidir qual rumo tomar nas suas escolhas e objetivos.

Quando o assunto é finanças, muitas pessoas só imaginam quantidades numéricas, porém, existe uma quantidade de definições e entendimentos que é importante destacar, ROSS et al, 1995 usa o exemplo de abertura de uma empresa de tênis para ensinar o significado de finanças empresariais:

No linguajar financeiro, seria um investimento em ativos, tais como estoque, máquinas terreno e mão de obra. O dinheiro aplicado em ativo deve ser contrabalançado por uma quantia idêntica de dinheiro gerado por algum financiamento. Quando começar a vender bolas de tênis sua empresa irá gerar dinheiro. Essa é a base da criação de valor. A finalidade da empresa é criar valor para seu proprietário. O valor está refletido no modelo básico da empresa representado pelo balanço patrimonial.

Ou seja, ter uma empresa ou empreendimento é fazer com que este gere lucro, sendo ela produção, venda ou qualquer outro fim, gerando lucro inicia-se seu processo de reconhecimento como empresa, e então tem-se a necessidade da dominância desta área seja ela elaborada pela própria família da empresa ou por terceiros, ganhando espaço e se formando então a administração conhecida por nós.

10.6.1 Fluxo de Caixa

De acordo com Santos et al, 2010, a demonstração do fluxo de caixa permite avaliar as alternativas de investimentos e as razões que provocam as mudanças da situação financeira das empresas, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e até mesmo os motivos das eventuais variações do capital de giro. O fluxo de caixa, de maneira ampla, “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades” (SANTOS apud SILVA, 2005).

10.6.2 Contas a Pagar

O Sítio AGB conta com um controle das suas contas a pagar simples feito a mão em um caderno no qual todas as despesas são anotadas e qual foram o gasto que cada membro da sociedade teve. Como o investimento nas estruturas e nos animais pertence às duas famílias, os gastos mensais e a lucratividade também são divididos.

As tabela 01 e 02 referentes as despesas do primeiro semestre do ano, é dividida em duas partes para um melhor entendimento, elas mostram todos os custos que tiveram de um mês a outro.

Tabela 01 : despesas referentes ao primeiro trimestre de 2019

DESPESAS	JAN/2019	FEV/2019	MAR/2019
RAÇÃO	R\$ 21.174,02	R\$ 20.954,00	R\$ 20.918,00
COAMO	R\$ 3.157,00	R\$ 1.882,00	XX
ASSISTÊNCIA VETERINÁRIA	R\$ 3.645,00	R\$ 1.235,00	R\$ 145,00
FINANCIAMENTO	R\$ 7.764,02	XX	R\$ 15.744,93

CASA MACIEL	R\$ 201,91	R\$ 156,77	R\$ 94,00
EQUIPAMENTOS	R\$ 741,00	XX	XX
ENERGIA	R\$ 1.507,42	R\$ 1.821,77	R\$ 1.935,00
EMATER	R\$ 160,00	XX	R\$ 161,00
MANUTENÇÃO DE MAQUINÁRIOS	R\$ 150,00	XX	R\$ 1.083,00
PRÉ-SECADO	R\$ 1.866,00	R\$ 1.866,00	R\$ 1.866,00
COMPRA DE GADO	XX	R\$ 3.000,00	XX
PÓ DE SERRA	XX	R\$ 800,00	XX
COMPRA DE MATERIAIS	XX	XX	R\$ 850,00
COMBUSTÍVEL	XX	XX	XX
TOTAL	R\$40.366,37	R\$ 31.715,54	R\$41.713,93

Fonte: as autoras, 2019

As despesas dentro da propriedade variam de acordo com a necessidade que surge durante a atividade, mas, nem todos os gastos são previstos como a assistência veterinária ou a manutenção de maquinários que ocorrem no caso de doença de algum animal ou na quebra de algum equipamento esses fatores são imprevisíveis e que somam como despesas extras no mês diferente da compra de ração, no pagamento de energia ou na aquisição de pó de serra que precisa ser feito periodicamente e está dentro do planejado. Na tabela a cima pode ser visto como as despesas extras variam de acordo com o seu surgimento e também as despesas mensais são variáveis em valor porque há oscilações de valores em cada tipo de produto ou serviço .

Tabela 02: despesas do segundo trimestre de 2019

DESPESAS	ABR/2019	MAI/2019	JUN/2019
RAÇÃO	R\$21.539,33	R\$ 21.243,00	R\$21.875,00
COAMO	R\$ 4.984,00	XX	R\$2.289,15
ASSISTÊNCIA VETERINÁRIA	R\$ 4.075,00	R\$ 7.533,00	R\$4.000,00
FINANCIAMENTO	XX	XX	R\$33.877,20
CASA MACIEL	R\$ 1.560,00	R\$ 45,00	R\$499,00
EQUIPAMENTOS	XX	XX	XX
ENERGIA	R\$ 1.376,00	R\$959,00	R\$1,119,31
EMATER	R\$ 194,00	R\$ 149,00	XX
MANUTENÇÃO DE MAQUINÁRIOS	XX	R\$ 680,00	R\$1.678,00
PRÉ-SECADO	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00	R\$5.980,00
COMPRA DE GADO	XX	XX	XX
PÓ DE SERRA	XX	XX	R\$ 1.100,00

COMPRA DE MATERIAIS	R\$ 6.963,00	R\$ 1.388,00	R\$185,00
COMBUSTÍVEL	R\$ 2.854,00	XX	
TOTAL	R\$45.225,33	R\$34.636,00	R\$ 67.483,55

Fonte: as autoras, 2019

A propriedade possui gastos fixos mensais que variam de acordo com o valor que está sendo comercializado, há também algumas despesas variáveis que surgem conforme a necessidade da propriedade. Pode ser observado que no segundo trimestre de 2019 os gastos foram maiores comprados com os gastos do primeiro trimestre do ano o que significa que a propriedade trabalha diariamente com variações incontrolláveis.

10.6.3 Receitas

O sítio AGB conta com algumas atividades atípicas que acabam ocorrendo periodicamente e acrescentam lucro para a propriedade. O valor pago por litro de leite varia de acordo com a demanda no mercado e é estipulado conforme a oferta do produto.

As tabelas 03 e 04 mostram as receitas do primeiro e segundo trimestre do ano nas quais é mostrado o valor pago aos produtores por litro entregue e também a produção mensal de leite e também alguns serviços extras que ocorrem de tempos em tempos aumentando a receita da propriedade.

Tabela 03 receitas do primeiro trimestre de 2019

RECEITAS	JAN/19	FEV/19	MAR/19
VALOR UNITÁRIO (ltrs)	R\$ 1,26	R\$ 1,29	R\$ 1,44
PRODUÇÃO	43.218 ltrs	38.057 ltrs	32.731 ltrs
ALUGUEL DE PASTAGEM	XX	XX	XX
SERVIÇOS DE MAQUINÁRIOS	XX	R\$536,44	R\$ 6.125,00
TOTAL	R\$54.454,68	R\$49.629,97	R\$53.257,64

Fonte: as autoras, 2019

Na tabela 03 é possível analisar que o valor pago por litro teve aumento no primeiro trimestre mas, houve queda na produção o que acaba dificultando o equilíbrio financeiro dentro do sítio. Porém, dentro desse mesmo período ocorreu serviços extras que colaboraram em um pequeno aumento da receita da família.

Tabela 04: receitas do segundo trimestre de 2019

RECEITAS	ABR/19	MAI/19	JUN/19
----------	--------	--------	--------

VALOR UNITÁRIO (ltrs)	R\$ 1,38	R\$ 1,49	R\$1,46
PRODUÇÃO	35.961 ltrs	36.570 ltrs	40.722 ltrs
ALUGUEL DE PASTAGEM	XX	XX	R\$ 1.440,00
SERVIÇO DE MAQUINÁRIOS	XX	R\$1.400,00	R\$12.700,00
TOTAL	R\$49626,18	R\$55889,00	R\$59.820,61

Fonte: as autoras, 2019

As receitas que a propriedade recebe mensalmente são destinadas exclusivamente para a quitação das despesas e investimentos na propriedade. Como o local conta com a mão de obra familiar e as tarefas são divididas, quando há tempo livre algum dos membros presta serviço aos vizinhos e aumenta o capital financeiro.

Dando sequência as receitas da propriedade, vale apresentar dados referentes ao nascimentos de animais, visto que em um período do ano foi realizado a utilização do um boi da raça nelore para cobertura das matrizes, gerando animais diferenciados com destino a vendas, neste caso, também com a finalidade de vendas foram utilizadas para os animais raça red angus.

Além disso, também existem os animais da raça holandês e jersey onde os machos possui como destino a doação e as fêmeas permanecem na propriedade até seu crescimento para substituição dos animais em lactação ou até mesmo aumento do rebanho e melhoria na genética deste mesmo grupo, esses animais veem da inseminação artificial.

A tabela 05 e 06 mostram os nascimentos dos animais nos dois primeiros semestres do ano, separadas por suas raças. Vale destacar que os animais da raça Red Angus, vieram de um total de 10 partos, sendo um casal de gêmeos para totalizar o resultado.

Tabela 05: referente ao nascimento de animais no primeiro trimestre de 2019

Raça	Red angus	Nelore	Jersey	Holandês
Quantidade	11			06

Fonte: as autoras, 2019

Observa-se que no primeiro semestre do ano a taxa de nascimento de animais foram menor, e ainda não possuíam animais da raça Nelore. Diferente da análise da do segundo semestre do ano.

Tabela 06: referente ao nascimento de animais no segundo trimestre de 2019

Raça	Red angus	Nelore	Jersey	Holandês
Quantidade	01	18	01	06

Fonte: as autoras, 2019

Neste período a taxa de nascimentos aumentou, e a diversificação de raças também é visível. De acordo com dados cedidos pelos proprietários, não sabemos afirmar corretamente um padrão entre machos e fêmea, visto que os proprietários apenas marcam os partos e as raças, fazendo a venda e doação de muitos desses animais ainda recém nascidos. Tendo então apenas os dados dos nascimentos e raças.

Reforçando a análise da entrada de animais, vale lembrar que a propriedade pretende trabalhar apenas com uma das raças sendo elas a raça holandesa, porém, como descrito nas tabelas de custos acima, houve períodos de compra de animais, onde esses vieram com prenhez confirmadas com as raças Red Angus e Jersey, gerando tais nascimentos. Também é fundamental destacar que a utilização da raça nelore não está mais sendo feita, devido a adaptabilidade entre raças, que gerou alguns prejuízos e doenças nas matrizes.

10.7 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

As ameaças e oportunidades que cercam uma atividade, empresa ou qualquer ramos que seja, analisa-se o que a empresa faz internamente e o que o ambiente externo lhe agrega em pontos positivos ou negativos. Em termos administrativos essa maneira de identificar fatores é conhecida como análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) ou FOFA, devido sua definição na língua portuguesa (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

LEMOS, apud HERMES, 2010 destacam a importância e maneira de mostragem da análise swot como:

Com a Análise SWOT, os gestores podem entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para perceber novas oportunidades e compreender como as fraquezas podem retardar o progresso ou ampliar as ameaças da organização. Além disso, é possível postular caminhos para superar as ameaças e as fraquezas ou futuras estratégias, a partir da Análise SWOT. E ela pode ser representada de diversas maneiras graficamente.

O processo de análise Swot é composto de três momentos, o primeiro é o mapeamento ambiental um diagnóstico externo para verificar as oportunidades e as ameaças ambientais. O segundo momento consiste na avaliação interna da organização, na qual, faz-se um diagnóstico interno para verificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização. O terceiro momento e último é o da compatibilização, que é à prescrição,

ou seja, a maneira de compatibilizar os aspectos internos com os aspectos externos da melhor maneira possível (LEMOS, 2015).

Pensando nos pontos positivos que essa ferramenta pode agregar a uma organização, abaixo segue a construção da análise SWOT baseada na propriedade sítio AGB mostrando que independente do segmento da atividade ou do tamanho da propriedade ela também possui fatores que lhe atribui forças mas, também agentes que precisam ser melhorados com urgência ou em período mais longo.

Quadro 03- Análise SWOT

Forças:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto; - Higiene / certificado pela qualidade; - Compromisso com a atividade; - Busca constante por informação da área leiteira; - Controle financeiro; - Assistência técnica especializada e de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento tecnologia (Climatizadores e sensores eletrônicos); - Melhoramento genético (Aumento na produção com a mesma quantidade de animais);
Fraquezas:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> - Espaço limitado e inadequado para produção da alimentação (silagem); - Alto custo no confinamento; - Ausência de objetivos de longo prazo; - Carencia de melhores planejamentos nos investimentos; - Clima inadequado para raça holandesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas normas e leis inseridas; - Êxodo rural; - Muitos produtores na região; - Importação de leite; - Sazonalidade no preço e nos custos.

Fonte: as autoras, 2019

A matriz SWOT proporciona ao proprietário uma visão mais objetiva e detalhada de cada aspecto de sua propriedade, trazendo facilidade em desenvolver um plano ou executá-lo, auxilia na listagem de atividades de maior prioridade, ligando as forças às suas oportunidades e se preparando para lidar com as fraquezas existentes e as ameaças.

11 SUGESTÕES

Durante a execução do presente trabalho, utilizando o conhecimento adquirido pelas leituras bibliográficas, pela observação da propriedade, pela entrevista realizada e pelas conversas informais com os proprietários da propriedade rural foi analisado o ambiente no qual a propriedade rural está inserida, utilizando a matriz SWOT. Nessa análise observou-se a ausência na propriedade de um planejamento e que na propriedade os objetivos não eram claros, e não havia uma distinção entre o que poderia ser realizado no curto ou longo prazo, nenhuma meta estabelecida e nenhuma prospecção de novos investimentos.

Sendo assim, como sugestão de melhoria foi apresentado um modelo de Planejamento Estratégico para a o Sitio AGB para os próximos 5 anos, elaborado com a utilização da ferramenta do Balanced ScoreCard (BSC).

11.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SÍTIO AGB 2020 A 2025

O planejamento é composto por introdução, concepção, análise do cenário, elaboração, avaliação e reavaliação.

11.2 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico a longo prazo proporciona ao produtor parâmetros administrativos que colaboram com o seu desenvolvimento e elencar em um planejamento estratégico as mudanças sugeridas para melhorias na sua atividade dentro de um prazo de cinco anos facilita a compreensão e execução dos planos na propriedade.

Dentro do período de cinco anos a profissionalização das atividades dentro da propriedade é vital para sua subsistência e crescimento, dentro dessa profissionalização o planejamento estratégico aborda: aprimorar a genética do rebanho, para que tenham animais padronizados, de uma única raça e com boa média de produção leiteira; outro fator a ser melhorado é a tecnologia, com a implantação de equipamentos que facilitem

seu trabalho na atividade; e a departamentalização das tarefas com a contratação de mão de obra com a intenção de diminuir a sobrecarga de trabalho.

Dessa forma, a elaboração de um planejamento estratégico para o Sítio AGB visa o crescimento da propriedade, o planejamento traça metas, que podem ser medidas a fim de verificar se os objetivos estão sendo atingidos, proporcionando a avaliação e correção das metas durante sua execução de acordo com as necessidades que surjam no decorrer do tempo, utilizando e melhorando os recursos já existentes na propriedade.

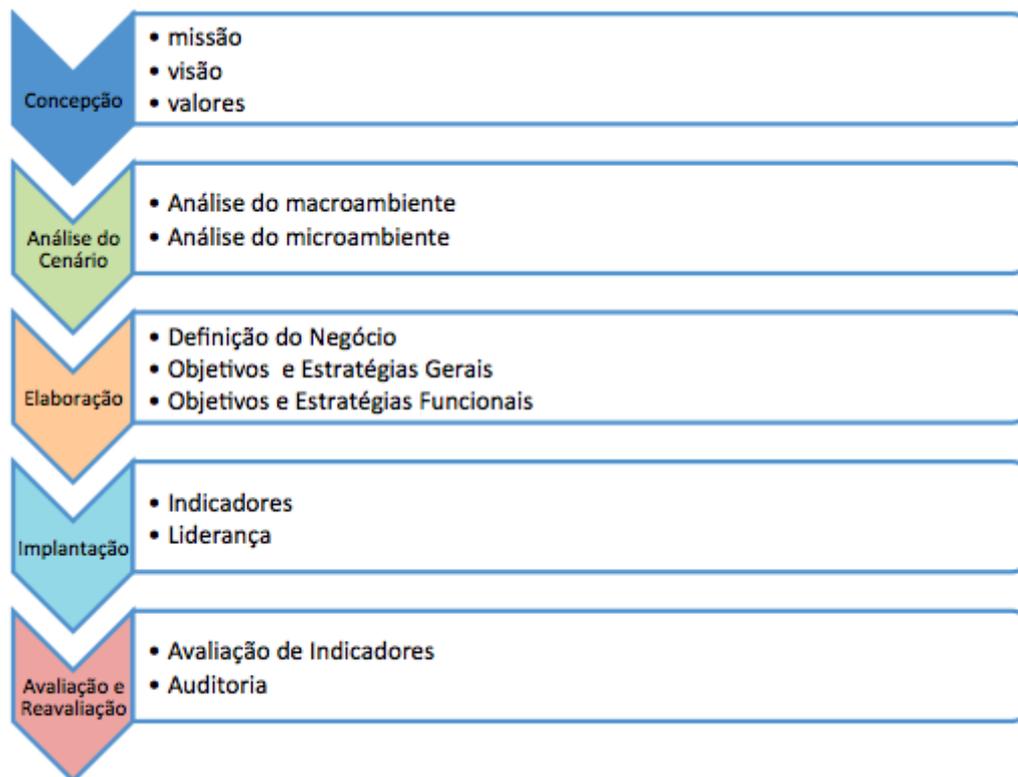
Segundo OLIVEIRA, 2008:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pelas empresas.” Ou seja, planejamento estratégico é aquilo que colabora na busca de nossos objetivos, assim mostra a clareza do melhor caminho, aponta as possíveis opções e recursos para atingir determinados resultados.

Para a Propriedade Sítio AGB essa ferramenta é de fundamental importância, pois seus proprietários administram a propriedade de maneira empírica e sem nenhum planejamento efetivo. E queremos demonstrar que é possível e importante se ter um planejamento bem elaborado, detalhando os processos atuais e projetando as etapas futuras.

O planejamento estratégico do Sítio ABG foi elaborado adaptando a realidade da propriedade as etapas dispostas na figura 08, desenvolvida pelo SEBRAE e que elenca os passos para elaboração de um plano estratégico.

Figura 08 – Passos para o planejamento estratégico



Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

O Sebrae ao desenvolver essa figura procura deixar visível de uma forma clara e objetiva todas as etapas para desenvolver o planejamento estratégico, distribuindo os passos em cinco grandes grupos: concepção, análise do cenário, elaboração, implantação, avaliação e reavaliação.

11.3 CONCEPÇÃO

Ao dar início ao processo de planejamento estratégico, é importante entender os motivos pelos quais os proprietários querem se desenvolver, o que os movem, o que prezam e até onde pretendem chegar com sua atividade, esses são os primeiros passos que busca o planejamento estratégico, definir seus elementos conceituais, classificado como missão, visão e valores sendo cada um deles apresentado por COSTA, 2007 como:

MISSÃO: a formulação da missão pretende responder a algumas perguntas como:

Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir; que diferença faz para o mundo externo ela existir ou não; para que serve; qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores; porque surgiu; para que surgiu.

A missão tem a responsabilidade de transmitir respostas explicativas sobre o porque a empresa existe, o que a mantém viva, como e pra que existe. É entendida como a base da empresa. Com a missão definida, a empresa ou propriedade pode direcionar

seus projetos futuros, envolvendo todos os processos e recursos nessa mesma direção estabelecida na elaboração da missão organizacional.

A propriedade não possui uma missão definida claramente, no entanto em conversa com os proprietários e observando suas aspirações a equipe de estágio apresenta no quadro 04, como sugestão de missão para a propriedade.

Quadro 04 – Missão para propriedade Sítio AGB

Missão
Ser a propriedade referência na região na produção leiteira, com volume de produção, qualidade, utilização de tecnologia e respeito ao bem estar animal.

Fonte:as autoras, 2019

A missão para a propriedade, baseia na dedicação que os proprietários tem para com a propriedade, amor pelo que fazem, carinho para com os animais e busca em desenvolver-se a cada dia com auxílio da gestão da informação, com aplicação de novas tecnologias e demais fatores que os influenciam de maneira positiva a continuar na atividade.

COSTA,2007 discorre sobre visão definindo como sendo um “Modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.”

A propriedade não possui uma visão definida mas em conversa com os proprietários observa-se onde eles querem chegar suas expectativas futuras e como sugestão a equipe de estágio desenvolveu uma visão para a propriedade que está disposta no quadro 05.

Quadro 05 – Visão para propriedade Sítio AGB

Visão
Ser reconhecida pela sociedade como uma propriedade modelo, tendo como principal atividade a pecuária leiteira demonstrando aos demais produtores que que é possível e rentável investir nessa atividade.

Fonte:as autoras,2019

A visão define onde a empresa quer chegar, qual seu intuito no ambiente em que está inserida, envolve as ações, objetivos e estratégias para o alcance das metas, ou seja, a visão delimita onde a empresa quer estar e como ela quer ser vista no futuro.

A visão geral do Sítio AGB é transmitir para a sociedade que sua vocação é a atividade leiteira e que esta atividade é rentável e pode ser o foco das propriedades rurais e não uma atividade secundária, que complementa a renda, como muitas propriedades a

tratam. Também é fundamental compreender que os objetivos nunca podem parar, mas sim, estar sempre na busca por novos planos, tecnologias, informações, a fim de sempre continuar melhorando, afinal este é um campo muito amplo com diversas possibilidades e pode nele atingir muitos pontos para melhorar nossa visão perante as atividades.

E por fim, destaca-se os valores no pensamento de COSTA,2007:

Como seu próprio nome diz, os valores são características, virtudes, qualidades da organização, que podem ser objeto de avaliação como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São tributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas as quais deve ser dado mérito.

Os valores mostram o que a empresa preza, no que acredita e o que busca transmitir para a sociedade, para determinar os valores do Sítio AGB a equipe de estágio buscou identificar no que os proprietários acreditam e conseqüentemente transmitem essa crença para seu negócio. No quadro 06 estão descritos os valores identificados na propriedade.

Quadro 06 – Valores para propriedade Sítio AGB

Valores
Ética; Higiene; Respeito aos animais; Respeito as pessoas; Satisfação do Cliente.

Fonte: as autoras, 2019

Os valores que a propriedade pretende transmitir são aqueles que giram em torno do respeito a vida, convivendo em um ambiente harmonioso com confiança, caráter, regras, valores estes que devem estar transparentes na execução de suas atividades.

11.4 ANÁLISE DO CENÁRIO

Em análise de cenário, referimo-nos a tudo o que envolve a atividade de forma interna (dentro da empresa) e de forma externa (fora da empresa), esses são fatores que, de alguma forma influencia de forma positiva ou negativa nas atividades rotineiras da atividade.

Analisar os cenários é grande importância, pois, é necessário no ambiente externo conhecer as ameaças a fim de se proteger e ainda aproveitar as oportunidades que o ambiente proporciona. Já internamente é possível identificar os pontos fracos e corrigir erros, elaborar melhorias, e manter os pontos fortes para continuar buscando o desenvolvimento contínuo da organização.

Dentro deste planejamento estratégico destacamos alguns pontos no microambiente e macroambiente que foram identificados no decorrer do trabalho.

11.4.1 Microambiente

Toda empresa ou propriedade independentes do seu segmento possui pontos fortes e pontos fracos consequentes do seu ambiente interno, esses pontos internos são controláveis pela organização, e é importante conhecê-los para saber onde a propriedade está indo bem e onde precisa melhorar.

Pensando na propriedade, através dos estágios elaborados, pesquisas e embasamentos teóricos, segue abaixo os pontos fortes e fracos da propriedade Sitio AGB com base na teoria estratégica da análise SWOT.

Quadro 07 – Pontos fortes e pontos fracos

FORTES	FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto; - Higiene / certificado pela qualidade; - Compromisso com a atividade; - Busca constante por informação da área leiteira; - Controle financeiro; - Assistência técnica especializada e de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Espaço limitado e inadequado para produção da alimentação (silagem); - Alto custo no confinamento; - Ausência de objetivos de longo prazo; - Carência de melhores planejamentos nos investimentos; - Clima inadequado para raça holandesa.

Fonte: as autoras,2019

A análise do microambiente refere-se aos pontos internos da empresa, aquilo que ocorre na sua rotina, os limites que a empresa possuem, os obstáculos e também aquilo que possuem destaque a vantagem sobre o desenvolvimento da atividades.

11.4.2 Macroambiente

O ambiente externo das empresas envolve as condições incontroláveis ao redor delas, assim também ocorre nas propriedades rurais, ou seja, são fatores pelos quais a propriedade é influenciada em sua rotina, mas não exerce controle sobre estes fatores. Toda transformação que ocorre no macroambiente reflete na empresa e em suas atividades, proporcionando ameaças ou oportunidades, esses fatores merecem atenção dos gestores para que possam tomar as decisões para o bom andamento da propriedade.

É de grande importância tratarmos de ameaças e oportunidades nos ambientes de análise para conhecer aquilo que podem tornar nosso ambiente mais complicado e difícil de se trabalhar, conhecendo os riscos de mercado, as ofertas e demandas, além dos ambientes e fatores que podem ameaçar a atividade da propriedade. Sabendo isso

podemos aproveitar as oportunidade e defender-se das ameaças presentes e seguir na busca por nossos objetivos.

Pensando na propriedade, através dos estágios elaborados, pesquisas e embasamentos teóricos, segue abaixo as ameaças e oportuniades da propriedade Sitio AGB com base na teoria estratégica da análise SWOT.

Quadro 08 – Ameaças e Oportunidades

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Novas normas e leis inseridas; - Êxodo rural; - Muitos produtores na região; - Importação de leite; - Sazonalidade no preço e nos custos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento tecnologia (Climatizadores e sensores eletrônicos); - Melhoramento genético (Aumento na produção com a mesma quantidade de animais);

Fonte: as autoras,2019

Ao identificar as ameaças e oportunidades, relaciona-se os fatores externos que afetam ou agregam inovação a propriedade, e a partir deles fica facilitado o desenvolvimento do planejamento estratégico, observando o que precisa ser alterado na propriedade para os próximos anos.

11.4.3 Elaboração

Para elaboração do planejamento estratégico foi necessário ter conhecimento sobre as carências da propriedade e depois disso observar quais eram os pontos mais importantes a ser atacados e ainda quais as ações que podem ser tomadas para aplicar as melhorias no negócio.

Analisar as mudanças internas e externas que refletem na rotina da suas tarefas e nas decisões. No sentido de proporcionar desenvolvimento a propriedade os objetivos foram criados de acordo com a conversa com os produtores na qual eles destacaram quais são suas necessidades e esboços de planos que podem ser utilizados no sítio.

11.4.4 Definição de negócio

A análise de negócios caminha no mesmo raciocínio de ameaças e oportunidades, compreendendo aprendizados e autoconhecimento de suas áreas a fim de buscar investir nos objetivos que apresentam um futuro de sucesso em seus empreendimentos. Todo segmento de negócio possui fins lucrativos, ou seja, a ação ou efeito de negociar, transações comerciais que envolvem compra e venda.

OLIVEIRA et al, OLIVEIRA,2013 tratam a definição de negócio como:

Negócio é um estudo mais adequado que os empresários dever fazer para iniciarem seus negócios, uma vez que este estudo apresenta a

viabilidade do negócio e o que ele pode proporcionar em relação ao crescimento.

No caso do Sítio AGB, o negócio é a pecuária leiteira, a produção atual da empresa é de médio porte. Tendo como fator limitador para o aumento da produtividade o tamanho da propriedade e as condições do solo. A atividade é vista hoje na propriedade como a principal fonte de renda familiar.

11.4.5 Objetivos estratégicos

Dentro deste planejamento estratégico para o Sítio AGB, foram definidos como objetivos estratégicos:

- A) Aumentar produção de leite com melhoramento genético;
- B) Departamentalizar as atividades com a contratação de mão de obra, para reduzir a sobrecarga de trabalho;
- C) Investir em novas tecnologias como climatizadores que proporcionam melhor equilíbrio da temperatura, sensores individuais para percepção de doenças, quantidade produzida e fertilidade dos animais tudo isso pode ser constatado na hora da ordenha porque está ligado a ordenhadeira e aumentar as instalações para a comodidade dos animais com a construção de um novo barracão.

Esses objetivos estratégicos são vistos como pontos fundamentais para que a propriedade atinja melhores resultados a longo prazo. Para facilitar o entendimento e propor ações de melhoria os objetivos estratégicos foram desmembrados em objetivos funcionais com a utilização da metodologia do BSC.

11.4.6 Objetivos funcionais (BSC)

Os objetivos funcionais foram desenvolvidos para a propriedade Sítio AGB com a utilização da ferramenta do BSC, que tem a intenção de analisar cada objetivo estratégico em cinco perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

Ainda busca descrever para cada perspectiva Objetivos, Metas, Indicadores e Iniciativas, tudo isso com a intenção de transformar o planejamento em ações e consequentemente avaliar tais ações.

Os quadros abaixo mostram o BSC desenvolvido para cada um dos três objetivos estratégicos sendo:

- Quadro 09- BSC: Aumentar a produção de leite com melhoramento genético;

- Quadro 10- BSC: Departamentalizar as atividades com a contratação de mão de obra, para reduzir a sobrecarga de trabalho e evitar o êxodo rural;
- Quadro 11- BSC: Investir em novas tecnologias e aumentar as instalações para a comodidade dos animais.

QUADRO 09- BSC: Aumentar a produção de leite com melhoramento genético

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
FINANCEIRA	Melhoramento genético.	Aumentar a produção de dois mil litros para três mil litros diários no primeiro ano.	Monitorar a produção e as entregas mensais para o laticínio.	Inseminar 100% do rebanho com sêmen da raça holandesa.
CLIENTE	Ampliar e manter constante a quantidade mensal de leite entregue ao laticínio.	Evitar oscilações na quantidade de leite entregue ao laticínio para garantir um melhor preço.	Controle da quantidade de litros entregues ao laticínio.	Buscar parceria com o laticínio para obter um preço diferenciado por litro de leite entregue.
PROCESSOS INTERNOS	Selecionar os melhores animais e descartar os de menor produção.	Substituir 10 matrizes a a cada ano.	Identificar os animais velhos e com menor produção.	Fazer uma relação da idade x produção de cada animal para listar a ordem de substituição.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Gerenciar internamente o processo de inseminação artificial e melhoramento genético.	Estudar individualmente as características de cada animal para que ocorra uma melhora na geração futura.	Quantidade de vacas inseminadas durante o mês.	Identificar o cio das matrizes.
---------------------------	--	--	--	---------------------------------

Fonte: as autoras, 2019

QUADRO 10- BSC: Departamentalizar as atividades com a contratação de mão de obra, para reduzir a sobrecarga de trabalho e evitar o êxodo rural;

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
FINANCEIRA	Implantar um sistema de remuneração fixa e bônus por produção para todos que trabalhem na atividade.	Criar um salário para cada função dentro da leiteria.	Calcular o gasto da folha de pagamento mensal da propriedade.	Dividir as funções dentro da leiteria e contratar mão de obra
CLIENTE	Agilizar o processo de ordenha dos animais e limpeza do ambiente.	Diminuir a sobrecarga de trabalho e manter todas as tarefas padronizadas.	Redução no tempo gasto para realização das tarefas.	Estipular uma rotina de atividades na propriedade.

PROCESSOS INTERNOS	Dividir as atividades, delegando responsabilidades.	Cada setor ter seu responsável.	Observar o desempenho individual de cada tarefa e cada funcionário.	Determinar qual tarefa é de responsabilidade de cada funcionário.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Departmentalizar as atividades da propriedade e treinar os funcionários para cada função.	Aplicar treinamentos periódicos na propriedade.	Medir a frequência e o aproveitamento dos colaboradores nos cursos e palestras.	Buscar cursos/palestras e treinamentos focados na atividade leiteira.

Fonte: as autoras, 2019

QUADRO 11- BSC: Investir em novas tecnologias e aumentar as instalações para a comodidade dos animais.

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
FINANCEIRA	Buscar linhas de crédito rural em bancos para a novos investimentos.	Aprovar a liberação de crédito de R\$ 100.000,00 no primeiro ano.	Crédito disponível para utilização.	Pesquisar as linhas de crédito disponíveis nas instituições financeiras.
CLIENTE	Obter reconhecimento como propriedade modelo em bem estar animal e leite de qualidade.	Efetuar uma parceria com o laticínio para executar as boas práticas no manejo leiteiro.	Índices de qualidade medidos mensalmente e acompanhamento da saúde dos animais.	Criar um histórico da saúde de cada animal.

PROCESSOS INTERNOS	Diminuir as doenças e desgaste dos animais com a construção de um novo barracão.	Baixar o índice de animais doentes por condições do solo ou por cansaço em até 50 % em um prazo de cinco anos.	Acompanhamento dos animais e da quantidade de animais doentes.	Examinar periodicamente todos os animais do rebanho.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Investir em novas tecnologias como climatizadores e medidores eletrônicos da saúde animal.	Implantar climatizadores dentro dos barracões, para adequar a temperatura ambiente investir em sensores eletrônicos para um maior controle de produção, mastite e até mesmo de cio.	Monitorar o bem estar dos animais depois da implantação dos equipamentos.	Planejar tamanho e local para a construção do novo barracão. Orçar valores para o sua obra e também condições para compra dos novos equipamentos tecnológicos.

Fonte: as autoras, 2019

11.5 IMPLANTAÇÃO

A implantação do Planejamento Estratégico deve ocorrer no início do ano de 2020, sendo utilizado estes últimos meses do ano de 2019 para conscientização e apresentação do projeto para os proprietários. Para a implantação dessas nova ferramenta na propriedade será necessário a liderança dos proprietários para as iniciativas necessárias e o acompanhamento dos indicadores, fatores estes desenvolvidos no BSC.

11.5.1 Indicadores

Os indicadores que serão usados no planejamento estratégico são fatores básicos para dar início aos planos da propriedade, dessa forma estão citados nos quadros do BSC à cima.

11.5.2 Liderança

Todos os envolvidos na pecuária do Sítio AGB possui características peculiares e capacidade para tais atividades mas, como sempre há alguém que demonstra maior discernimento e conhecimento para a direção das tarefas, assim ocorre na propriedade na qual a liderança fica por conta do senhor Nivaldo que demonstra maior controle e visão avançada de um futuro planejado da propriedade. Ele manifesta interesse em melhorar a sua atividade mas, com muito cuidado e sempre bem calculado para que não haja prejuízos severos que venham afetar a sua atividade.

Como o senhor Nivaldo mostra interesse em montar um planejamento de longo prazo, ele seria a pessoa mais indicada para liderar esse processo de implantação do planejamento estratégico.

11.5.3 Avaliação e reavaliação

Durante a implantação do Planejamento Estratégico é necessário que seja avaliada a execução dos planos, com a intenção de observar se os objetivos estão sendo realizados, ainda faz-se a reavaliação periódica para acompanhar os resultados parciais obtidos pelo projeto. Durante a avaliação e reavaliação é importante compartilhar os resultados com todos os envolvidos no processo de implantação para que todos tenham consciência dos resultados parciais obtidos e caso seja necessário reavaliar as estratégias adotadas e se preciso mudar os cursos de ação para atingir os objetivos definidos.

11.5.4 Avaliação de indicadores

Para a avaliação dos indicadores propostos no BSC a propriedade deve criar formas de medir o desempenho e de manter atualizado estes indicadores, pois, serão eles que irão mostrar ao longo da execução do planejamento de longo prazo os rumos do planejamento, através destes indicadores que o sítio AGB poderá observar se está no caminho certo para atingir seus objetivos.

Os BSC elaborados no item 4.3 já apresentam em sua concepção os indicadores que a propriedade deve monitorar para cada um dos objetivos de longo prazo traçados.

11.5.5 Auditoria

A auditoria consiste em observar se os indicadores propostos no BSC estão fornecendo a medida real dos acontecimentos dentro da propriedade, toda vez que for efetuada a avaliação dos indicadores deve-se observar a forma que os indicadores foram

coletados e se esta coleta e conseqüentemente o resultado obtido refletem a realidade do processo na propriedade.

A auditoria é tão importante quanto a avaliação dos indicadores, pois um indicador não auditado pode mostrar um resultado diferente da realidade e isso pode causar falhas no acompanhamento de todo o Planejamento Estratégico.

A propriedade Sitio AGB pode fazer a auditoria em reuniões mensais com a presença de todos os membros da propriedade e comparar os indicadores com a realidade da propriedade e caso os indicadores estejam corretos avaliar como está o planejamento estratégico da propriedade.

11.6 CONCLUSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico do sítio AGB foi desenvolvido para um período de 05 anos, para findar-se em 2025, com a intenção de colaborar com a melhoria da gestão da propriedade, seja melhorado a quantidade produzida através do melhoramento genético, a departamentalização das atividades e contratação de mão de obra, incentivando a sucessão familiar e ainda com a modernização e inclusão de novas tecnologias, aumentando as instalações, todos estes pontos podem contribuir significativamente para o futuro da propriedade.

Ainda salientamos que uma contribuição do Planejamento Estratégico é o simples fato de planejar antes de agir, colocando no papel estes planos e determinando a maneira de como este plano será colocado em prática, quais os resultados que se busca atingir e ainda como serão medidos tais resultados, tudo isso é de fundamental importância dentro de uma organização.

Outro ponto a ser destacado é o pensar na propriedade Sitio AGB como uma empresa, um negócio, mostrando que é possível aplicar as técnicas administrativas dentro de uma propriedade rural, como a atividade de pecuária leiteira.

Essa organização da propriedade rural é vital para a continuidade da atividade e conseqüentemente a manutenção dos níveis de renda para os proprietários no negócio, planejando e escolhendo os melhores caminhos, os melhores recursos, fazendo com que as coisas aconteçam de forma ordenada e controlada, buscando informações, profissionais capacitados, recursos tecnológicos, enfim buscando prover o negócios de toda as condições necessárias para que os planos de hoje tornem-se a realidade futura do Sitio AGB.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do período de realização deste trabalho foi entendido que todo processo onde existam recursos a serem aplicados, independente do tipo de atividade realizada, deve ser planejado, implementado e controlado, quanto maior o nível de detalhamento deste planejamento melhores serão os resultados e informações que poderão auxiliar os gestores no momento de tomada de decisão. A pesquisa foi aplicada em uma propriedade rural, localizada no Município de Manoel Ribas/Pr., propriedade esta dedicada à pecuária leiteira. Notou-se no início do trabalho que os produtores rurais eram também os gestores do negócio e que tinham pequenas noções de administração, mas sem saber exatamente qual caminho seguir.

O trabalho teve como objetivo principal apresentar um modelo de planejamento estratégico para a propriedade rural AGB, tendo como objetivos específicos: observar as ferramentas de gestão que a propriedade utiliza; verificar se são efetuados planejamentos

de longo prazo dentro da propriedade; efetuar o diagnóstico interno e externo da propriedade e elaborar a matriz swot da propriedade. Ao final, após o levantamento bibliográfico e a busca de dados e informações dentro da propriedade foi possível elaborar um planejamento estratégico para o sitio AGB para o período de 2020 a 2025, com a formulação desse planejamento estratégico foi possível dar uma visão mais clara para os gestores das ações a serem tomadas para uma melhoria a longo prazo na propriedade, ainda mostrou-se a necessidade de sua implantação e os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer para a propriedade, colaborando com o seu crescimento e estabilidade a longo prazo.

Nós como acadêmicas também aprendemos na prática a aplicação das teorias e ferramentas administrativas estudadas durante o curso de administração, compreendendo que é possível aplicar tais ferramentas em qualquer tipo de negócio, independente do tamanho, tipo de atividade, nível de formalização, pois onde existem pessoas, recursos e uma atividade para ser desenvolvida pode sim ser aplicado processos de gestão. Assim através deste trabalho demonstra-se que a aplicação do planejamento estratégico é importante em todos os segmentos, sendo que a propriedade rural deve ser tratada como uma empresa, que precisa de planos, ações e controle para desenvolver-se e trazer resultados a seus proprietários.

Cientes de que o desenvolvimento e profissionalização do agronegócio brasileiro é uma tendência para o agora e não mais para o futuro, que é um setor fundamental para o nosso Brasil, que gera divisas, bate recordes de exportação, que movimentam grandes somas de dinheiro, que gera emprego e renda em todos os estados e municípios de nosso país, vemos neste segmento um nicho de mercado que pode ser aproveitado por nós como administradoras, pois após a realização deste trabalho nos sentimos capazes e detentoras do conhecimento necessário para atuar profissionalmente neste seguimento.

13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVEZ, Erika Andrade Castro. 1984. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf> Acesso em: 14 out. de 2018.

BORBOT, Diene, ZAPPA, Vanessa. 2013. **Febre aftosa: revisão e literatura**. Disponível em <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/cQyqLX2hvW9LHur_2013-6-21-15-44-53.pdf> Acesso em: 30 abr. de 2019.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: Programa Leite Saudável, Brasília, 2017. Disponível em <<Http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/programa-leite-saudavel/leite-saudavel>> Acesso em: 24 abr. 2019.

_____. Instrução Normativa nº 76/77, de 30 de maio de 2019. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasília. DF. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/novas-regras-para-producao-de-leite-entram-em-vigor-em-todo-o-pais>> Acesso em: 25 ago. de 2019.

_____. Decreto- Lei nº 16385, de 25 de janeiro de 2010. Edição Diário Oficial nº8146, Curitiba, 2010. Disponível em:
<<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=53429&codTipoAto=&tipoVisualizacao=original>> Acesso em: 24 abr. 2019.

_____. Decreto-Estadual nº3000, de 7 de janeiro de 2015. Programa Leite das Crianças. Curitiba. Disponível em:
<<https://www.governodigital.pr.gov.br/servicos/Saude/Atencao-a-Saude/Programa-Leite-das-Crianças-JVN64GrP>> Acesso em: 24 abr. 2019.

_____. Decreto- Lei nº12651, de 25 de maio de 2012. Casa Civil, Brasília, 2012. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm>Acesso em: 24 abr. de 2019.

_____. Decreto-Lei 12651, de 25 de maio de 2012. Código Florestal. Disponível em :
<<https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl>> Acesso em: 24 abr. de 2019.

_____. Instrução Normativa nº44, de 02 de outubro de 2007. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasília-DF. Disponível em:<<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sanidade-animal-e-vegetal/saude-animal/programas-de-saude-animal/febre-aftosa/documentos-febre-aftosa/instrucao-normativa-mapa-no-44-de-02-de-outubro-de-2007.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2019.

_____. Secretaria do Trabalho, Ministério da Economia. **Norma Regulamentadora Nº15 – Atividades e Operações Insalubres.** Disponível em:
<<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras/norma-regulamentadora-n-15-atividades-e-operacoes-insalubres>> Acesso em: 25 ago. de 2019.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). **Brasil, Paraná, Manoel Ribas.** 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/manoel-ribas/panorama>> Acesso em: 25 ago. 2019.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio.** 2ª Edição. São Paulo-SP. Editora Atlas. S.A,2008.

CAMPOS, Ilivaldo Duarte de. **Gestão Rural: Eficiência não tem tamanho. Jornal Coamo**, Campo Mourão, mai. 2006. Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/jornalcoamo/mai06/gestao.html>> Acesso em: 23 abr.2019.

CARVALHO, Limirio de Almeida (Org) et al 2002.**EMBRAPA Gado de Leite**. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>> Acesso em : 28 mar. de 2019.

CENSO AGROPECUÁRIO, **Brasil, Paraná, Manoel Ribas**. 2017. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/manoel-ribas/pesquisa/24/76693>> Acesso em: 01 mai. de 2019.

COSTA, Eliezer Arantes, **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Edição. São Paulo-SP . Editora Saraiva,2007.

CHIAVENATO, A. **Introdução á teoria geral da administração**. Rio de Janeiro – RJ. Editora Campus. 7. ed. rev. e atual. 2003 (Capitulo 3 pág. 79).

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5.ed. Barueri, SP : Manole, 2014.[Minha Biblioteca] Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445457/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 01 mai. 2019.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016. [Minha Biblioteca] Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450611/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 01 mai. 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008722/cfi/6/2\[vnd.vst.idref=cover\]!](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008722/cfi/6/2[vnd.vst.idref=cover]!>)> Acesso em; 01 mai. 2019.

DIRETORIA DE VIGILÂNCIA EPIDEMIOLÓGICA, 2012. **Protocolo estadual de vigilância e manejo clínico de brucelose humana**. Disponível em: <http://dive.sc.gov.br/conteudos/zoonoses/publicacoes/Protocolo_Clinico_de_Brucelose_Humana.pdf>Acesso em 30 abr. de 2019.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: estrutura, processos, estratégias empresariais**. São Paulo: Érica, 2014.[Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 24 abr. 2019

FORTES, Bianca (Org.) et. al. **Gestão de Empresas Familiares: Estudo de caso em uma Empresa de Confeções**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf> Acesso em: 26 ago. de 2019.

GRAF, Lucio Vicente, 2016. **Gestão da Propriedade Rural: Um Estudo Sobre a Autonomia Do Jovem na Gestão da Propriedade Rural**. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2019.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIGOL, Natália. **Boletim do Leite. São Paulo. Ano 25, nº 290**.p. 01. ago.2019. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/revista/pdf/0069422001566311096.pdf>> Acesso em: 25 ago 2019.

HELMS, M.M.; NIXON, J. **Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade**. Journal of Strategy and Management. Vol. 3 n. 3, pp.215-251, 2010

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico: Município de Manoel Ribas**. Curitiba- PR. ago. 2019.p. 01- 40. Disponível em: < <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85260>> Acesso em: 25 ago. 2019.

JUNIOR, Carlos Reisser (Org) et al. Energia Solar é aliada da horticultura. **Rev. Campo e Negócios**. n. 150. Dez. 2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1085028/energia-solar-e-aliada-da-horticultura>> Acesso em: 01 set. 2019.

JUNIOR, Cleocy. Pelo desenvolvimento da pecuária leiteira. **Revista Balde Branco**. São Paulo, 10 abr. 2019. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/artigo-pelo-desenvolvimento-da-pecuaria-leiteira/>> Acesso em: 24 abr. 2019.

KEPNER, C., TREGOE, B. (1991). **O Novo Administrador Racional**. São Paulo: Makron Books.

KISHI Raquel (Org) et al. 2016. **Segmentação de mercado: um estudo dos clientes da empresa inject car ltda. localizada na região do triângulo mineiro-mg.**

Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_306.pdf> Acesso em 01 abr. de 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

_____. **Alianças estratégicas**. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03052006-164845/publico/ALIANCAS.pdf>>

Acesso em: 27 ago. de 2019

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016. [Minha Biblioteca]. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/cfi/3!/4/4@0.00:0.584>> Acesso em: 18 ago de 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 9. ed. – São Paulo : Atlas, 2017. [Minha Biblioteca] Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013924/cfi/6/10!/4/2@0:0>>

Acesso em: 24 abr. 2019.

LEMOS, Rafael Santos. 2015. **A importância da utilização das ferramentas de gestão para a organização interna das pequenas propriedades rurais: um estudo de caso no assentamento bethinho com produtores de morango**. Disponível em:

<<http://bdm.unb.br/handle/10483/13373>> Acesso em: 04 jun. de 2019.

LIMA, Janete. 2019. Redução da dose da vacina contra aftosa valerá a partir de maio. **Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento**. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/noticias/reducao-da-dose-da-vacina-contr-aftosa-valera-a-partir-de-maio>> Acesso em: 01 mai. de 2019.

LIMA, Maria José de Oliveira. 2009. **Organizações e Empresas Do Tipo Familiares**.

Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>

Acesso em: 06 mai. de 2019.

MARCONI, Maria de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo-SP. Editora Atlas S.A. 2008 (Capítulo 9, pág. 190). [Minha Biblioteca] Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/32!/4@0:0>>
Acesso em: 24 abr. 2019.

MEGIDO, José Luiz Tejon, XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness**. 4ª edição. São Paulo- SP: Editora Atlas S.A, 2003.

MENDES, Luiz Gustavo, 2018. O que é administração rural e como usar em sua propriedade. Disponível em: <https://blog.aegro.com.br/o-que-administracaorural/?gclid=EA1aIQobChMIjcympqLm4QIVh4eRCh002wowEAMYASA AEgJVHPD_BwE> Acesso em: 24 abr. 2019

MIRANDA, João Eustáquio (Org) et al. 2008. **Planejamento da atividade leiteira: sugestões para os produtores iniciantes**. Disponível em:
<<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/596568/1/COT56Planejamento daatividade.pdf> >Acesso em: 30 abr. 2019

NASCIMENTO, Sebastião. Pecuária leiteira: revolução tecnológica acontece agora. **Revista Globo Rural**. Rio de Janeiro, Out. 2018. Disponível em:
<<https://revistagloborural.globo.com/Colunas/sebastiaonascimento/noticia/2018/10/pecuaria-leiteira-revolucao-tecnologica-acontece-agora.html>> Acesso em: 24 abr. 2019.

NEIS, Dyogo. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico : a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498628/cfi/4!/4/4@0.00:10.8>> Acesso em: 18 ago. 2019.

NETO, Alberto Chambela (Org.)et al. Aplicação de novas tecnologias na bovinocultura leiteira. **Rev. Incaper**. Vitória- ES. v. 09.p.65. jan/dez. 2018. Disponível em:
<<https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/3367/1/aplicacaodeno vastecnologiasnabovinoiteira-mello.pdf>> Acesso em: 31 ago. de 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018. [Minha Biblioteca]. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/2@0:0>>
Acesso em: 18 ago. 2019

OLIVEIRA, Luís Martins de.(Org.) et. al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Anderson Getulio, OLIVEIRA Erik Elias Ferreira, OLIVEIRA Ana Cláudia. 2013. **O PLANO DE NEGÓCIO, CONCEITO E IMPORTÂNCIA: Uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde – GO.** Disponível em: <<https://www.faculadefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-12-0.pdf>> Acesso em 02 nov. de 2019.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico : teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/cfi/4!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 18 ago. 2019.

POLYCARPO, Rafaela. **Climatização das instalações.** Rev. milkpoint. 2013. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao/climatizacao-das-instalacoes-parte-1-82270n.aspx>> Acesso em: 28 ago. de 2019.

QUEIROZ, Rodrigo. **Gestão da pequena propriedade rural.** NT Editora: Brasília, 2014. Disponível em: <https://avant.grupont.com.br/dirVirtualLMS/portais/livros/pdfs_demo/Gestao_da_Pequena_Propriedade_Rural_demo.pdf>. Acesso em 23 abr. 2019.

RAFAEL, Marcelino. **Importância do conforto térmico para o rebanho leiteiro.** rev. IEPEC, 2017. Universidade Federal de Lavras Disponível em: <<https://iepec.com/importancia-do-conforto-termico-para-o-rebanho-leiteiro/>> Acesso em: 28 ago. de 2019.

RESENDE, João César de. (Org) et al. **Evolução Tecnológica da Atividade Leiteira no Brasil: Uma Visão a Partir do Sistema de Produção da Embrapa Gado de Leite.** Juíz de Fora- MG: Embrapa Gado de Leite, 2018. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/185208/1/DOC-212-Evolucao-Sistema-de-Producao.pdf>> Acesso em: 01 set. 2019.

RIGBI, Darrel K. **Ferramentas da gestão.**

ROCHA, Denis Teixeira da. CARVALHO, Glauco Rodrigues. **Produção brasileira de leite: uma análise conjuntural. ANUÁRIO LEITE 2018 Embrapa.** p. 06. 2018. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/181654/1/Anuario-Leite-2018.pdf>> . Acesso em: 24 abr. 2019.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Rondolph W.JAFEE, Jeffrey. **Administração Financeira**. São Paulo- Sp. Editora Atlas S.A, 1995.

SALUME, Jamili Almeida (Org.) et al. 2014. **A importância das funções da administração para a gestão de propriedades rurais**. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2014/anais/arquivos/0614_0829_01.pdf> Acesso em: 06 set. de 2019.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro- RJ. DP&A editora. 2000.

SANTOS, Cristiane Aparecida Alves dos.(Org) et al. 2010 **Fluxo de caixa cach flow**. Disponível em:< <http://www.salesianolins.br/universitaria/docs/modeloArtigo.pdf>> Acesso em:28 mar. de 2019.

SANTOS, João Antônio dos. Vacinação e exames são essenciais para controle da brucelose. **Revista Balde Branco**. São Paulo, 25 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/vacinacao-exames-controle-brucelose/>> Acesso em: 24 abr. 2019.

SÃO PAULO, Cepea, Esalq, USP. **Leite ao produtor cepea/esalq (r\$/litro)**. Piracicaba- SP. 2019. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/leite.aspx>> Acesso em: 25 ago. 2019.

SCHEIFLER, Alexandre,2018. **A reserva legal de propriedades rurais com produção de leite no Vale do Taquari**. Disponível em<<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2165/1/2018AlexandreBatistaScheifler.pdf>>Acesso em: 01 mai. de 2019.

SENAR, 2015. **Administração Rural**. Brasília-DF. SENAR, 2015. (Capitulo1 págs. 18- 19).

SENAR. **Curso Técnico em agronegócio: administração rural**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://senares.org.br/doc/uc/UC%206%20%20Administrac%CC%A7a%CC%83o%20Rural.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2019

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: São Paulo, Atlas, 2005.

SILVA, I.J.O. et al. Efeitos da climatização do curral de espera na produção de leite de vacas Holandesas. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.31, n.5, São Paulo. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbz/v31n5/a19v31n5.pdf>> Acesso em: 31 ago. de 2019.

SOUZA, Adilson Veiga, ILKIU, Giovana Simas de Melo. **Manual de normas técnicas para trabalhos acadêmicos**. União da Vitória- Pr. Kaygangue. 2017 (pág.63).

STONER, J. FREEMANN, R. **Administração**. Rio de Janeiro- RJ. Editora S.A – 1982.

VIANA, José Jair Soares, CENTURION, Junior de Andrade. 2019. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf> Acesso em: 22 abr. 2019.

WRIGHT, Peter (Org) et al. **Administração estratégica conceitos**. São Paulo-SP. Editora ATLAS S.A – 2000.

ZOCAL, Rosângela. 2016. Alguns números de leite. **Revista Balde Branco**. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/alguns-numeros-do-leite/>> Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. Paraná: um estado cada vez mais leiteiro. **Revista Balde Branco**. Juiz de Fora-MG, 15 de janeiro de 2017.

Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/parana-um-estado-cada-vez-mais-leiteiro/>> Acesso em: 24 abr. 2019

ZUIN, Luiz Fernando Soares. QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócio gestão e inovação**. São Paulo – SP. Editora SARAIVA- 2006. (Capítulo 1 pág. 4). [Minha Biblioteca] Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621763/cfi/21!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 01 mai. 2019.

14 APÊNDICES

APÊNDICE 01- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos para participar do projeto de pesquisa do trabalho de conclusão de curso do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná-UCP, das acadêmicas Michele Andressa Pereira e Thaís Caroline Willemann sob orientação do Professor Ms. Ivo Ricardo Hey intitulado: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SÍTIO AGB - MANOEL RIBAS no qual pretende-se avaliar o conceito e o método de utilização das ferramentas estratégicas de administração na atividade. rural.

A pesquisa não acarretará qualquer risco ao participante, além de não haver qualquer despesa e nem remuneração. Sua participação na pesquisa é voluntária e consistirá em responder aos questionamentos, que serão objetos de desenvolvimento de estudo científico e análise de dados obtidos a luz das teorias. Os resultados das pesquisas serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada sendo guardada em sigilo. Mesmo depois de consentir sua participação na pesquisa você poderá desistir de participar e

retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados. Independe do motivo ou sem nenhum prejuízo a sua pessoa. As informações obtidas são confidenciais, bem como asseguro o sigilo quanto a sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar identificação de qualquer participante. Se você está de acordo, por favor, assine o protocolo abaixo.

CONSENTIMENTO PÓS INFORMAÇÃO

Eu, _____, portador do RG nº _____ Fui informado sobre o que os pesquisadores querem fazer e entendi a explicação. Por isso, concordo em participar do projeto de pesquisa com todos os itens mencionados acima. Assim, este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelos pesquisadores ficando uma via com cada um de nós.

DATA: _____/_____/_____

Assinatura responsável: _____

Assinatura da pesquisadora responsável 01: _____

Michele Andresa Pereira

Tel: (42)99940-4177

michele.pereira@ucpparana.edu.br

Assinatura da pesquisadora responsável 02: _____

Thaís Caroline Willemann

Tel:(43)99916-7514

APÊNDICE 02 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado Gestor

Esta entrevista tem por objetivo a construção da base de dados para a dissertação de Bacharelado com o tema ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PROPRIEDADE RURAL SITIO AGB

Desde já agradecemos sua colaboração e asseguramos o sigilo das informações aqui prestadas.

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2008).

NÚMERO	QUESTÃO
1	Qual sua idade, qual a formação (até que série estudou)?
2	A quanto tempo trabalha na propriedade?
3	Você tem alguma outra renda além desta renda da propriedade?
4	Você é responsável por alguma atividade específica dentro da propriedade, descreva suas atividades dentro da propriedade?
5	Na propriedade é feito algum tipo de planejamento de curto prazo? (exemplo: o que vai ser feito até o final do ano)

6	Na propriedade é feito algum tipo de planejamento de longo prazo? (exemplo: o que se pretende fazer daqui a 03 anos)
7	Dentro da propriedade existe algum controle de gastos e despesas e um controle da produção e vendas.
8	Você acha importante ou não ter controles (de gastos, de quantidade produzida, de despesas, de vendas) dentro da propriedade.
9	Quando iniciam um novo projeto, já começaram de primeira a trabalhar ou é feito uma análise, feito cálculos, antes de dar início?
10	Dentro da propriedade, na sua visão quais são as atividades que precisam ser melhoradas.
11	Dentre essas atividades a serem melhoradas qual é a prioridade, que deveria ser melhorada rapidamente.
12	Na sua visão, quais os próximos investimentos que devem ser feitos dentro da propriedade?
13	Quais as mudanças externas (que a empresa não tem controle) que mais te preocupam hoje?
14	Qual delas é a que lhe preocupa mais?
15	Qual sua expectativa para daqui a 5 anos. Como você imagina a propriedade rural daqui a 5 anos?

APÊNDICE 03 – Transcrição da entrevista aplicada na data de 28/08/2019.

1	Qual sua idade, qual a formação (até que série estudou)?		
	Entrevistado 01	02	03
	Tô com 43 e estudei até a 4ª série só.	Tô com 47, só o primário só até a 4ª.	Tenho a 4ª série e tô com 46 anos.

2	A quanto tempo trabalha na propriedade?		
	Entrevistado 01	02	03
	Desde a vida inteira desde que me lembro sempre trabalhei com meu pai e depois que me casei continuei na atividade.	Desde que o pai me tocava pra roça ia pra escola e já começava.	Desde os 7 ano de idade desde sempre.

3	Você tem alguma outra renda além desta renda da propriedade?		
	Entrevistado 01	02	03

A gente tem o sítio lá em Pitanga que a gente recebe, é arrendado o sitio que ele planta e a gente recebe a renda por ano.	A renda nossa é só do leite.	Nós tem um pouquinho de outra renda, um pouquinho de soja que vem do outro sítio que nós te arrendado.
--	------------------------------	--

4	Você é responsável por alguma atividade específica dentro da propriedade, descreva suas atividades dentro da propriedade?		
Entrevistado 01	02	03	
Mais na ordenha e também na contabilidade é eu que cuida da contabilidade o que entra e o que sai e a ordenha é mais da minha responsabilidade.	A gente divide um pouco mais é dividido bem específico mesmo mais a ordenha, mas, é dividido, mas tudo ajuda.	Eu quero sai outro trata se não é só eu que trato, hoje é só eu. Quando eu saio tipo um dia ou outro, é outro que trata se não quando eu tô aqui é só eu que trato.	

5/6	5- Na propriedade é feito algum tipo de planejamento de curto prazo? (exemplo: o que vai ser feito até o final do ano) 6 - Na propriedade é feito algum tipo de planejamento de longo prazo? (exemplo: o que se pretende fazer daqui a 03 anos)		
Entrevistado 01	02	03	
A gente as vezes nem sempre executa o que é o combinado porque as vezes a gente não consegue mas com certeza a gente sempre tá planejando alguma coisa né não vou dizê no começo do ano mas ao longo do ano sempre como a gente trabalha em sociedade com meu irmão sempre a gente tá planejando vamo fazê isso, agora vamo melhora aquilo sempre assim. Que nem eu falei, se a gente vai executa não sei, mas, a gente sempre tem planos né.	Ainda tá meio devagar ainda nós alguma coisinha ou outra, mas, ainda não é bem desse tipo ainda. Entra na conversa tem uns projeto pra gente fazê e vai tentando fazê meio chorandinho meio com os preço do leite daí tem que ir meio devagar	Não é muito planejado não vai vendo como vai acontecendo, esse até pensa mas dá uma melhorada no gado, melhora a genética das vacas senta e conversa um pouco e dá uma melhorada.	

7/8	<p>7- Dentro da propriedade existe algum controle de gastos e despesas e um controle da produção e vendas.</p> <p>8- Você acha importante ou não ter controles (de gastos, de quantidade produzida, de despesas, de vendas) dentro da propriedade.</p>		
Entrevistado 01	02	03	
<p>Como eu falei no início que eu cuido da entrada e da saída, com certeza que sem os dados, datas e daí marcado você nunca vai sabe de cabeça o que começo e o que termino.</p>	<p>Nós tá fazendo né daí tem que fazê se não fica complicado de trabaia, tem que fazê se não não tem como trabaia mesmo assim que temos bastante investimento que foi feito daí a gente fica nessa dúvida que a gente nunca sabe do preço correto que vem do leite, então a gente sempre fica com pé atrás e meio com medo de ter mais investimento por causa disso aí, a gente já tem um tanto e se o leite ir mais devagar se não complica.</p>	<p>É feito sim, tem que ter os controles se não controlar não tem você fazê né.</p>	

9	Quando iniciam um novo projeto, já começaram de primeira a trabalhar ou é feito uma análise, feito cálculos, antes de dar início?		
Entrevistado 01	02	03	
<p>Não porque na verdade nós já fazia lá na nossa leiteria antiga o controle leiteiro aí quando a gente veio aqui a gente paro um tempo aí não lembro como que foi, acho assim que foi uma iniciativa concordamos e a gente fez. Com certeza como a gente tem assistência, então sempre quando a gente precisa fazer alguma coisa, como a gente trabalha em sociedade com certeza</p>	<p>Acho que é meio na loucura mesmo, quando planeja o negócio tem que ser meio rápido começa a pensar muito, dá medo daí não faz não.</p>	<p>Quando a gente fez o barracão a gente penso bastante, a gente saiu num três quatro lugar conhece , daí conversamo e fomo planejando até que entremo num acordo que ia fazê né. Sempre é analisado, perguntado se vamo fazê tal coisa ou não vamo fazê se der fazemo.</p>	

sempre a gente senta e conversa primeiro.		
---	--	--

10	Dentro da propriedade, na sua visão quais são as atividades que precisam ser melhoradas.		
	Entrevistado 01	02	03
	O que a gente tá conversando agora é fazê não sei quando mas já tamo conversando em fazê mais um barracão pra vaca seca que as vaca sofrem saindo do composto e indo esses sessenta dias pro pasto, então tá bem complicado pra gente esse período das vaca.	Tem que melhora, vai melhorando as vacas, as raça delas sempre, na lavoura também, tem um monte de coisa que sempre tem que melhorando mas, esse aí hoje o custo de uma vaca, de um animal dentro do barracão é muito alto, então ela tem que produzir tem que ser o melhor animal aí dentro se não ela não se paga. O mais urgente é as vacas porque quanto mais elas produzi mais lucro você vai ter.	Na atividade precisa ser melhorado eu acho que vai ter que melhora um pouco a alimentação das vacas, a genética das vaca vai ter que melhora também porque você tendo uma vaca muito fraca não compensa ter que aqui dentro, melhora bastante esse aí.

11	Dentre essas atividades a serem melhoradas qual é a prioridade, que deveria ser melhorada rapidamente.		
	Entrevistado 01	02	03
	A curto prazo é melhora os cocho agora, já era pra ter começado né melhora os cocho.	O mais urgente é as vaca porque quanto mais elas produzi mais lucro você vai ter.	A mais importante é a alimentação né porque se não tive a alimentação não adianta você ter genética.

12	Na sua visão, quais os próximos investimentos que devem ser feitos dentro da propriedade?		
	Entrevistado 01	02	03
	Eu acho assim que melhora ainda a gente tem vacas, que tinha que melhora mais a genética das vaca que ainda tem vaca pra descarta e tem um monte de coisa assim que precisa, com certeza a gente tem que ir inovando	Vai sabe agora, de imediato agora a gente vai meche nos cocho das vaca, melhora aí e não sei e agora para um pouco né paga um pouco, primeiro da uma acalmada.	Sei lá o que nós vamo fazê agora, tamo pensando em paga as conta devagar e planejar alguma coisa.

né, essa é a visão dentro da propriedade.		
---	--	--

13/14	13-Quais as mudanças externas (que a empresa não tem controle) que mais te preocupam hoje? 14-Qual delas é a que lhe preocupa mais?	
Entrevistado 01	02	03
Eu acho assim que no momento é com essa qualidade do leite preocupa a gente a saúde das vaca e também com o preço do leite porque se for pra te um projeto pra investi eu tenho que sabe como que vai ser o rendimento pra retorna pra mim consegui fazê então esse no momento que preocupa, vem um e promete e outro promete e na verdade o leite tá baixo, então é política que envolve, porque se o governo não investi e com certeza tem vários mas, é esse que preocupa.	O que mais preocupa a gente mesmo na atividade aí é essa política deles do preço do leite, não tem um controle né, não tem um controle certo né, então é muito variado sobe desce muito rápido e o custo sempre toda vez que sobe um poquinho o preço do leite as outras, tudo sobe também daí não baixa, o leite baixa e as outras coisa não baixa então fica bem difíce de travaia.	A que dá mais medo é essa política que nós temo hoje em dia porque se você mora no sítio você não tem uma estrada, você não tem apoio de ninguém né e outra que esse negócio da qualidade do leite acho muito importante se todo mundo pensasse em cuida, ganhava até um preço melhor né.

15	Qual sua expectativa para daqui a 5 anos. Como você imagina a propriedade rural daqui a 5 anos?	
Entrevistado 01	02	03
Pretendo tá aqui melhor com certeza porque quando o técnico teve essa semana aqui ele falo que cada canto tem alguma coisa escondida, então se Deus quiser com ajuda e o trabalho da gente, a gente consegui melhora bastante aqui na atividade. Eu imagino com mais animais agora no momento assim daqui cinco nos não sei é curto e longo prazo pra pensar mas, com certeza pra gente os animais melhor	A gente tem que tentar aí aumentar talvez o barracão, nosso problema um poquinho maior é pra produzir alimento mas, se não né como tinha aí era aumenta o barracão e aumenta mais os animais pra consegui mais renda mais coisa porque o serviço muda muito pouco.	Eu acho que daqui cinco anos se muda de oque mudo de três anos pra cá, agora daqui cinco anos vai melhora muito né. Eu acho que com essa quantia de animais que nós temo nós não podemo aumenta muito por causa da comida dos animais, não tem área pra produzi mais né, então nós tinha que investi em animais melhores e com a mesma quantia de animais produzi mais leite.

pelo menos se não for mais melhor.		
------------------------------------	--	--

15 ANEXOS

Anexo 01- Controle leiteiro

Ferramenta utilizada para saber produção leiteira, quantidade de DEL (dias em lactação) quantidade de alimentação e prenhez de cada animal de forma individual, fornecida pela empresa Dheus em suas assistências técnicas referente ao mês de agosto de 2019

		CLIENTE	NIVALDO BECKER				22/08/2019							
		MUNICIPIO	MANOEL RIBAS						60					
		NOME	25/09/2018	JUN	JUL	D.Paro	Dias.Parto	I.Artificial	Dias. IA	DG	P.Secar	P Parto		
1	1	Mel	41	27		05/08/2019	17	ABORTO	#VALOR!		#VALOR!	#VALOR!		
2	2	Lea	24	23	15	29/07/2019	24							
3	3	78	32	17		29/07/2019	24							
4	4	78				29/07/2019	24							
5	5	Baiana	35	24		28/07/2019	25							
6	6	BAIANA				28/07/2019	25							
7	7	NITEROI				28/07/2019	25							
8	8	2430			32	25/06/2019	58							
9	9	31				24/06/2019	59							
10	10	613		23	34	17/06/2019	66	14/08/2019	8		25/03/2020	24/05/2020		
11	11	FIGUEIRA		34	43	17/06/2019	66							
12	12	190			20	17/06/2019	66	22/08/2019	0		02/04/2020	01/06/2020		
13	13	MIMOSA		14	18	14/06/2019	69							
14	14	PRETA		22	40	14/06/2019	69	07/08/2019	15		18/03/2020	17/05/2020		
15	15	Heloiza	17	42		11/04/2019	133	DESCARTE						
16	16	FIGUEIRINHA		19	24	12/06/2019	71		43699		11/08/1900	10/10/1900		
17	17	PALOMA		35	49	Media	07/06/2019	76						
18	18	201		19	23	34Lt	06/06/2019	77						
19	19	CHIQUINHA		26			05/06/2019	78						
20	20	CIONARA		29	32		04/06/2019	79						
21	21	HELENA		41	54	DEL 150	20/05/2019	94	09/08/2019	13		20/03/2020	19/05/2020	
22	22	253b	15	42	45	50	29/03/2019	146						
23	23	2214	20	33	39	46	25/03/2019	150	12/07/2019	41		21/02/2020	21/04/2020	
24	24	2324	28	43	41	46	16/01/2019	218	23/05/2019	91		02/01/2020	02/03/2020	
25	25	FANTASTICA		37	42			08/07/2019	45			17/02/2020	17/04/2020	
26	26	Delicada	9	39	39	41	29/03/2019	146	21/06/2019	62		31/01/2020	31/03/2020	
27	27	Morena	24	38	39	40	30/03/2019	145	19/06/2019	64		29/01/2020	29/03/2020	
28	28	Leiz	45	36	34	40	30/07/2018	388	16/07/2019	37		25/02/2020	25/04/2020	
29	29	Chiquitinha	31	35	25	38	18/06/2018	430	29/03/2019	146		08/11/2019	07/01/2020	
30	30	390		20	39	37	16/03/2019	159	03/08/2019	19		14/03/2020	13/05/2020	
31	31	craveira	16	37	37	37	23/02/2019	180	01/07/2019	52		10/02/2020	10/04/2020	
32	32	94	15	37	29	36	14/12/2018	251	13/04/2019	131		23/11/2019	22/01/2020	
33	33	15		32	34	36	17/09/2018	339	06/03/2019	169		16/10/2019	15/12/2019	
34	34	Branca	27	26	35	35,2	15/04/2019	129	05/08/2019	17		16/03/2020	15/05/2020	
35	35	2447	12	44	38	35	22/02/2019	181	08/06/2019	75		18/01/2020	18/03/2020	
36	36	Osca	18	26	30	33	16/03/2019	159	DESCARTE	#VALOR!		#VALOR!	#VALOR!	
37	37	Boneca	20	35	35	33	20/02/2019	183	25/06/2019	58		04/02/2020	04/04/2020	
38	38	Coração	22	37	23	32	12/03/2019	163	15/04/2019	129		25/11/2019	24/01/2020	
39	39	Clara	35	34	34	32	29/07/2018	389	04/05/2019	110		14/12/2019	12/02/2020	
40	40	Maria	36	32	33	32	08/06/2018	440	03/05/2019	111		13/12/2019	11/02/2020	
41	41	Maiada	29	27	31	31	07/04/2019	137	13/05/2019	101		23/12/2019	21/02/2020	
42	42	13		28	34	31	11/02/2019	192	22/05/2019	92		01/01/2020	01/03/2020	
43	43	Duqueza		35	31	31	22/09/2018	334	09/05/2019	105		19/12/2019	17/02/2020	
44	44	Bela	14	37	34	30	18/03/2019	157	19/06/2019	64		29/01/2020	29/03/2020	
45	45	Facera	33	31	30	30	02/03/2019	173	05/06/2019	78		15/01/2020	15/03/2020	
46	46	LIDOIA FILHA		23	24	25	05/03/2019	170	18/08/2019	4		29/03/2020	28/05/2020	
47	47	Tieta	35	29	31	30	21/07/2018	397	09/03/2019	166		19/10/2019	18/12/2019	
48	48	3501		27	28		20/04/2019	124	13/06/2019	70		23/01/2020	23/03/2020	
49	49	Tietinha185	27	26	31	28	05/04/2019	139	22/06/2019	61		01/02/2020	01/04/2020	
50	50	7				28								
51	51	KIKA		25	25	27	21/03/2019	154	16/07/2019	37		25/02/2020	25/04/2020	
52	1	Dalila	27		24	26	13/05/2019	101	26/07/2019	27		06/03/2020	05/05/2020	
53	2	MAIADINHA		19	28	26	07/04/2019	137	16/06/2019	67		26/01/2020	26/03/2020	
54	3	Gulosa		23	31	26	21/11/2018	274	DESCARTE	#VALOR!		#VALOR!	#VALOR!	
55	4	103	10	30	21	25	Media	11/12/2018	254	02/07/2019	51		11/02/2020	11/04/2020
56	5	Tatiane		23	27	24	24/11/2018	271	DESCARTE	#VALOR!		#VALOR!	#VALOR!	
57	6	14		24	26	24	24/09/2018	332	31/03/2019	144		10/11/2019	09/01/2020	
58	7	BELINHA		27	21	24	DEL 200	20/09/2018	336	10/04/2019	134		20/11/2019	19/01/2020
59	8	BOCA		21	21	21	22/04/2019	122	DESCARTE	#VALOR!		#VALOR!	#VALOR!	
60	9	130		16	16		26/05/2019	88	22/08/2019	0		02/04/2020	01/06/2020	
61	10	CRAVINA		12	15		30/05/2019	84						
62	11	202		32	29	23	secar		04/01/2019	230		16/08/2019	15/10/2019	
63	12	221		32	35	33	secar		21/01/2019	213		02/09/2019	01/11/2019	
64	13	Serena	34	36	43	39	secar	29/05/2018	450	27/01/2019	207		08/09/2019	07/11/2019
		N Vacas	53	48	61	59								
		Total	1370	1347	1640	1644		Del	164					
		Media	25,8	28,06	26,8852	27,8644								

Fonte: Juliano Pereira dos Santos – Técnico da empresa Dheus responsável pela assistência técnica na propriedade Sítio AGB

Anexo 02- MMM (Margem de Monitoramento do Leite)

Ferramenta desenvolvida pela empresa Deheus para saber as margens de variação de preço e os custos da produção de leite.

Margin Monitor Milk

28 agosto 2019

Nome do Produtor	: NIVALDO BECKER	Nome Consultor	: J dos Santos
Endereço	: MANOEL RIBAS	Tipo Dieta	: TMR
Região	: Sem Região	DEL	: 164
Vacas em Lactação	: 59	Produção Média (litr/vld)	: 28,1
Leite vendido (litr/d)	: 1644	Gordura (%)	: 3,55
Leite usado (litr/d)	: 15	Proteína (%)	: 3,23
Preço Leite (R\$/100litr)	: 132,00	Média Peso Corporal (kg)	: 650

28 agosto 2019

Grupo	ALTA	MEDIA
VEL / Grupo	46	13
Produção (litr/vld)	30,0	20,0

Alimento (kg/vld)	MS%	Preço R\$/T		
Volumoso				
PRESECADO AZEVEL...	45	500	5,9	5,9
SILAGEM de MILHO ...	30	80	29,7	29,7
Conc+SubP				
POWERLAC 135	88	1260	11,4	6,9
ROYALLAC 40MBL	99	2650	0,10	0,10

RESULTADOS	Média		
%Custo Alimentar / receita	51	50	54
ROI (R\$ receita / R\$ investido)	1,98	1,98	1,84

Conc+SubP (gr/kg LCGP) (90%)	388	398	365
%Conc+SubP na MS	44	47	35
%Silagem Milho na MS	43	41	50
%Pastagem na MS	0		
Efetim (LCGP) LCGP/kg MS	1,27	1,30	1,06

IMS total (kg/vld)	20,8	21,7	17,8
IMS forragem (kg/vld)	11,6	11,6	11,6
IMS Conc+SubP (kg/vld)	9,3	10,1	6,2

Receita do leite (R\$/vld)	37,12	39,60	26,40
Custo alimentar (R\$/vld)	18,72	19,95	14,34
Custo alimentar LCGP (R\$/L)	0,71	0,71	0,76
Margem do leite (R\$/vld)	18,40	19,65	12,06

COMENTÁRIOS:

Esse cálculo é baseado nos dados da fazenda, fornecidos pela fazenda em questão. Nenhum direito pode ser derivado por esse cálculo.

Fonte: Juliano Pereira dos Santos – Técnico da empresa Dheus responsável pela assistência técnica na propriedade Sítio AGB