

WAGNER DE ALMEIDA MORAES

PLANEJAMENTO NA PECUÁRIA LEITEIRA

FACER
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
2002

WAGNER DE ALMEIDA MORAES



PLANEJAMENTO NA PECUÁRIA LEITEIRA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com habilitação em Administração Rural para obtenção do título de bacharel.

*Orientador:
Prof. Ms Mário Lúcio de Ávila*

**RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2002**

*Adm. emp.
Planej. emp.*

26478
Soen

Tombo nº	7.157
Classif.:	A-658, 512.2
Ex.:	1. WAGNER MORAES 2002
Origem:	d
Data:	1.8.03.03

WAGNER DE ALMEIDA MORAES

PLANEJAMENTO NA PECUÁRIA LEITEIRA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com habilitação em Administração Rural para obtenção do título de bacharel.

Aprovada em 11/02/2002

Prof. Enoc Barros da Silva

FACER

Prof. Ms. Paulo Henrique C. Vasconcelos

FACER

Prof. Ms Mário Lúcio de Ávila

FACER

(Orientador)

RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2002

Dedico este trabalho à Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, que se torna um instrumento de diversidade cultural, que possa atender as finalidades comuns ao curso e ao professor orientador Mário Ávila.

AGRADECIMENTOS

Aquele que faz com poder inigualável do seu amor, transbordar nossos corações com uma única palavra – Deus.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional nesta longa jornada que agora se finda.

Sou grato ao professor orientador que muito me incentivou e apoio neste projeto.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. OBJETIVOS.....	3
<u>GERAL</u>	3
<u>ESPECÍFICOS</u>	3
III. JUSTIFICATIVAS.....	4
IV. PECUÁRIA LEITEIRA.....	5
<u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PROPRIEDADE DE LEITE</u>	5
<u>PLANEJAMENTO FINANCEIRO</u>	9
<u>PLANEJAMENTO GERENCIAL</u>	12
<u>Montando a Gerência</u>	15
<u>Gerência de Tarefas</u>	15
V. METODOLOGIA.....	17
<u>Economia da Escola Agrotécnica de Ceres – EAFCe</u>	18
VI. RESULTADO FINAL.....	19
<u>Gerência</u>	19
<u>Sector Produtivo das Atividades Leiteiras</u>	19
<u>Controle Sanitário, Reprodutivo e Produtivo das Vacas</u>	19
<u>Instalações da Ordenha dos Bovinos</u>	20
<u>Nutrição, Fator Importante na Eficiência Reprodutiva</u>	21
<u>Genética</u>	21
VII. CONCLUSÃO.....	23
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	26

I. INTRODUÇÃO

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

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

O presente projeto tem como fundamento analisar as oportunidades disponíveis, atuando de várias maneiras na verificação dos contextos a serem estudados.

Será realizado, com o intuito de unir ao ambiente de relacionamento interpessoal, a capacidade de avaliar situações não estudadas, desenvolvendo e difundindo conhecimentos juntos aos membros do setor.

A ação deverá ser simultaneamente um ato de transformação, uma ocasião de investigação tornando-se, portanto, uma produção intelectual.

Tem-se como objetivo propor um diagnóstico em relação às atividades rurais e principalmente pecuária leiteira visando compreender aspectos do planejamento estratégico, financeiro e gerencial.

Este projeto tem como fundamento: identificar os pontos positivos e negativos, através de estudos em relação às atividades exercidas. Proporcionando escolhas via eficiências gerenciais de modo que se passa avaliar sua viabilidade nos setores.

A vantagem competitiva dificilmente constitui um assunto sobre o controle de custo há muito constitui um objeto de interesse, tal como a diferenciação e a segmentação.

II. OBJETIVOS

GERAL

- Realizar um diagnóstico das atividades realizadas durante o estágio final no planejamento estratégico da EAFCE no setor de bovinocultura de leite.

ESPECÍFICOS

- Fazer um diagnóstico dos setores financeiro, gerencial e estratégico, além de levantar o diagnóstico da situação do grupo;
- Analisar o aprimoramento operacional das atividades de rotina pelo maior número possível de funcionários, para diminuir a necessidade de mão-de-obra.
- Refletir sobre as premissas básicas do sistema de renovação contínua na empresa.

III. JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento de toda atividade empresarial, e as atividades rurais também necessitam de um planejamento, como se pode verificar as organizações que gera risco da desintegração, principalmente quando a ação executiva implica na descentralização, através de uma rede de unidades operacionais oferecendo alternativas futuras que possam minimizar ações incorretas, prevenir e prover os meios de recursos necessários no intuito de buscar a redução de incertezas e riscos. Facilitando a convergência de objetivos dentro das possibilidades de desenvolvimento futuro no setor rural e no empresarial, não confundir estratégia empresarial com planejamento estratégico.

A estratégia de empresa é um conceito amplo e mais abrangente que se identifica com a própria razão de ser da empresa.

O planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que um ambiente de mudanças previsíveis e de constante estabilidade sua necessidade não é tão vital.

O planejamento financeiro de qualquer empresa é base no orçamento no orçamento corresponde à contrapartida financeira das ações previstas no planejamento estratégico.

O processo de planejamento contempla as estimativas dos gastos, investimentos e receitas necessárias à consecução das atividades estipuladas a partir da definição dos objetivos para o bom funcionamento da empresa.

IV. PECUÁRIA LEITEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PROPRIEDADE DE LEITE

A atividade da pecuária vem crescendo de maneira significativa, contribuindo sensivelmente para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), além de cumprir um papel social de suma importância.

A maior parte dos problemas enfrentados na pecuária de leite pode ser diminuída pela utilização de uma boa alimentação. (INFORMATIVO TÉCNICO – 2000)

A alimentação das vacas é o componente com maior peso na composição do custo operacional da produção de leite. A redução no custo de alimentação tem um forte impacto no custo total da produção de leite. (BRITÂNICA – 1997)

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

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

- *Formação de Boas pastagens* – pode-se ver que o regime de pasto que se obtém a maior economia no orçamento do gado. Deve-se saber tirar o máximo de vantagem do potencial de produção das gramíneas nas águas (outubro a março), optando-se por aquelas de maior produção de massa por área, como, por exemplo, o capim-elefante, o capim-colônião e o capim-tobiatã, que são excelentes para melhorar a produção.

- *O Armazenamento de Forragens na forma de Silagem ou Feno* – Durante a seca (abril a setembro) o volume de produção de leite da fazenda só será mantido com fornecimento de silagem ou feno como suplemento ao pasto. Para a produção de silagem nada substitui o milho, sendo também o sorgo uma boa alternativa.

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

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

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

- *Aquisição de Animais (Matrizes) ou Melhoramento do Rebanho Existente* – É comum entre aqueles que vão se iniciar na atividade leiteira, por um question natural de euforia, partir logo de início para aquisição do gado sem ter antes dimensionado obviamente a alimentação volumosa. O resultado é sempre o pior possível.

- *Construção ou Reforma das Instalações* – Aquisição de máquinas e equipamentos; convém salientar que os investimentos nas instalações e nos equipamentos são importantes e necessários, toda via, deverão ser muito bem equacionados para que não se tornem “peso morto” dentro da fazenda.

Pode-se facilmente constatar o mau direcionamento dado aos investimentos em muitas propriedades que produzem leite. Fazendo-se a elas uma rápida visita é comum ver pastagens em mau estado e, no entanto, uma magnífica instalação para ordenha.

As instalações nas propriedades produtoras de leite devem invariavelmente ser simples, ter boa funcionalidade e exigir o mínimo de investimento. (INSTALAÇÕES PARA BOVINOS, ABRIL – 1991)

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

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

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

- A determinação, o tamanho ideal do rebanho;
- A distribuição ótima de parições ao longo ano;
- O manejo ótimo das pastagens;
- O método de conservação de forragens a ser utilizado;
- A determinação da quantidade adequada de cada alimento na composição da ração das vacas, conforme os teores nutritivos dos alimentos e as necessidades nutricionais das vacas.

Face ao forte inter-relacionamento entre o custo de alimentação e o manejo de pastagens, este passa ser eficientemente planejadas a fim de que se assegure uma rentabilidade do crescimento vegetativo passa a ter um papel muito importante na determinação do manejo ótimo das áreas alocadas para a pastagem e para produção de silagem, bem como na determinação do sequenciamento ótimo de pastagem e períodos ótimos para a colheita da forragem para a produção de silagem. A sazonalidade do crescimento vegetativo, com as variações de

produtividade e digestibilidade das forragens durante o período da safra, tem um forte impacto no planejamento do uso do pasto.

Como se pode notar o sistema de produção de leite é bastante complexo e envolvem uma vasta quantidade de parâmetros que estão fortemente inter-relacionados.

Quando se deseja determinar um planejamento muito bem adequado para propriedade a fim de se obter o maior lucro possível, é importante que se considere o sistema produtivo como um todo, incluindo diversos fatores tecnológicos, biológicos e econômicos. Assim, fica cada vez mais evidente a complexidade do problema e a dificuldade para a tomada de qualquer decisão. (RODRIGUES – 1996)

Esta otimização global inclui a alocação de recursos (área, maquinaria e mão-de-obra) conforme as limitações biológicas (curva de lactação, variação de apetite e crescimento vegetativo) e econômicos (variação sazonal do preço do leite, entre outros).

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento estratégico está intimamente relacionado com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

O planejamento financeiro materializado no orçamento começa a ter aceitação crescente. Mostrava-se eficiente: as empresas, baseadas na previsão de receitas, estimavam os vários gastos, classificando-os e agrupando-os em rubricas.

Essa forma de procedimento orientava seu comportamento e limitava sua ação. O planejamento financeiro era feito sob a ótica do sistema fechado e sua ênfase recaía no controle dos gastos orçamentados. A elaboração e a execução eram fortemente influenciadas pela cultura organizacional: na sua previsão, quando muito os participantes projetavam gastos passados para elaborar o orçamento, esperando que eles se repetissem no futuro: em outras ocasiões superestimavam-no prevendo cortes feitos pelo escalão, responsável pela sua aprovação, partindo da premissa de que, "quem autoriza sabe que foi solicitado acima do valor estimado". Isso é conhecimento como "miopia" reproduza-se na execução dos gastos.

O planejamento financeiro, além das deficiências apontadas, provocava uma inversão no sítio da ação das organizações: primeiro elas procuravam saber de quanto dispunham, depois como seriam gastos tais recursos quando a lógica recomendaria estimar os objetivos em primeiro lugar e, a seguir os gastos necessários para cumpri-los; segundo, pela premiação da ineficiência e do comportamento perdulário. A projeção de gastos passados tende a premiar os que gastam em excesso em detrimento dos que gastam pouco, porque a simples projeção de despesas tende a manter o status.

No Brasil esse tipo de planejamento foi mais difundido no setor público, antecedente do setor privado. Ainda hoje é grande o número de organizações

públicas que se encontram nesse estágio o número de organizações públicas que se encontram nesse estágio, reproduzindo-o com as suas falhas e limitações. (TAVARES – 1991)

Os diversos tipos de análise financeira são úteis à tomada de decisão na administração estratégica.

A análise de uma organização do ponto de vista financeiro é analisar os índices financeiros. Uma análise dos indicadores financeiros se baseia na informação fornecida no balanço e demonstração de resultados. Essas duas declarações financeiras são freqüentemente incluídas em casos dos indicadores financeiros é uma forma conveniente de se examinar a condução da empresa.

Organizações grandes, diversificadas, normalmente usam diversas dessas estratégias combinadas. Por exemplo, uma organização pode procurar simultaneamente crescer através de aquisições de novos negócios existentes e descapitalizar-se de outros. Claramente, formular uma estratégia organizacional consiste em companhias grandes e diversificadas é muito complicado, pois várias estratégias diferentes em nível de negócios precisam ser coordenados para se atingir os objetivos organizacionais plenos. (PETER – 1993)

Uma empresa deve estar segura de que as táticas de defesa por ela selecionadas serão detectadas e terão suas implicações compreendidas por desafiantes em potencial. De um modo geral, os concorrentes diferem quanto ao seu entendimento sobre a economia industrial e quanto à sua habilidade para perceber sinais. Pode-se perder sinais, e a importância de algumas táticas pode ser mal-entendida. Em termos gerais, táticas envolvendo preço crédito, publicidade, força de vendas e novos produtos são particularmente claros, enquanto aqueles que envolvem sinais diretos, por exemplo, expansão da capacidade anunciada, mudanças no processo ou uma elevação nas barreiras de saída ou de contratação são, em geral, menos clara.

Estratégia ofensiva para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, uma estratégia defensiva explícita pode aumentar a sustentabilidade de quaisquer vantagens competitivas que uma empresa disponha. O ideal da estratégia defensiva é geralmente a intenção de evitar que um desafiante dê início a um movimento em primeiro lugar ou desvie-o para que se torne menos ameaçador. O outro tipo de estratégia defensiva, resposta, é aquele com que a empresa reage a desafios à medida que vão ocorrendo.

A resposta procura reduzir os objetivos do desafiante para um movimento já iniciado, ou levá-lo a abandoná-lo inteiramente.

Na detenção e na resposta, o princípio é alterar a avaliação da atratividade de um movimento feito por um desafiante. (PORTER –1992)

PLANEJAMENTO GERENCIAL

Através do confronto da *receita* com as despesas que contribuem para a aquisição daquela receita, obtém-se o resultado *lucro ou prejuízo* de determinado período.

Após o reconhecimento da receita, procura-se associar a ela toda despesa incorrida para sua consecução, mesmo que parte dessa despesa seja apenas uma estimativa, como é o caso de Devedores Duvidosos.

Este se destaca, em primeiro lugar o reconhecimento da Receita e, em seguida, aborda a despesa incorrida.

O ideal para o reconhecimento da receita é exatamente o momento da transferência do bem ou serviço ao cliente ou seja, o momento da venda.

Em algumas situações, todavia, é aceitável e útil o reconhecimento da Receita antes do ponto de venda de transferência.

Para produtos de ciclo operacional relativamente longo superior a um ano, cujo processo de produção depende de crescimento natural e há possibilidade de uma avaliação de mercado objetiva e estável, pode-se reconhecer a receita antes do ponto de venda.

Plantações em crescimento e gado são exemplos concretos dessa situação. Produção de ouro, de petróleo e outros produtos naturais também.

O procedimento contábil consiste em avaliar, ao final de determinados períodos ou em estágio distintos de crescimento normalmente na mudança de categoria, o estoque a valor de realização; para atingir o valor de mercado, a

parcela debitado do estoque seria creditada como uma receita, na apuração do resultado. Daí a formação de lucro econômico.

Na contabilidade do estoque a valores de mercado deve-se fazer um provisionamento das despesas de vendas que ocorrerão na venda do produto: impostos, transportes, etc; ou então, considerar para o valor de Estoque o valor líquido de realização, considerar para valor de Estoque o valor líquido de realização, isto é, diminuído das despesas previstas para a venda e a entrega; esse procedimento é muito mais usual e consentâneo com a legislação brasileira.

Na parte financeira daquele lucro, por ocasião da venda do produto, dá-se baixa no estoque e debita-se o resultado de Contas a receber ou do disponível. Se o valor da venda for maior que o valor do estoque, contabiliza-se a diferença como receita. Se a receita for menor que o estoque, contabiliza a diferença como prejuízo. Nesse momento devem ser feitos os ajustes necessários.

O estoque estará avaliada a preço de mercado, que, normalmente, é mais elevado que o de custo.

No ciclo operacional da atividade pecuária e relativamente longo e varia de três a cinco anos, desde a concepção, seu nascimento, seu crescimento até sua venda. Portanto o rebanho permanece por longo período em estoque, até sua maturação.

A aceitação geral de reconhecimento da receita durante o período de produção, cujo ciclo operacional seja longo, está baseada num conjunto de regras e formalidades que apoiam na teoria da contabilidade. (HENDRICKSEN – 1994)

O não-reconhecimento periódico da receita e, conseqüentemente, do lucro, antes da transferência do produto, pode trazer prejuízo para os acionistas que se retirarem da empresa. Essa situação inconveniente pode ainda ser mais acentuada em projetos novos em que as primeiras vendas se realizarão após quatro ou cinco

anos do seu início, ficando a empresa durante longo período sem apurar resultado, embora haja despendido muito esforço e o recurso para a composição do produto final que contribuirá para a obtenção do lucro.

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

Este método, embora contabilmente seja o mais adequado, é normalmente rejeitado pelos agropecuaristas já que provoca, ainda que em montantes de pequenas proporções, a antecipação do pagamento do Imposto de Renda, antecipação de lucro.

Dessa forma, visando o máximo de economia fiscal às empresas agropecuárias, pelo método de custo histórico como base de valor para a avaliação dos estoques. (MARION – 1994)

A eficiência gerencial, refere-se a otimização dos recursos utilizados para a obtenção de resultados.

Numa visão de planejamento da atividade é preciso ter a compreensão de um conceito muito importante, Sistema, este é um conjunto de partes que se relacionam entre si, uma influenciando a outra para o bom funcionamento do todo que é a propriedade leiteira. Se uma parte não funcionar adequadamente de acordo com o que se espera dela, vai influenciar negativamente, comprometendo a realização final.

O planejamento gerencial de trabalho estipula os objetivos, expectativas, prioridades e resultados específicos que você que ver realizado. A imprecisão e a indecisão são inimigas de uma delegação eficaz. Elas ocorrem porque proprietários ou gerentes não se deram ao trabalho de analisar o assunto e focar aquilo que é significativo e importante.

“É preciso que o produtor saiba onde está e onde deseja chegar e qual o parâmetro ideal dentro do sistema adequado. Enfim, conhecer os pontos fortes e fracos da propriedade para avaliar as possibilidades de avançar”.

Montando a Gerência

A gerência, delegada pelas empresas, qualquer que seja sua natureza, não são auto-executáveis.

É preciso saber o suficiente sobre o trabalhador para assegurar que ele prossiga da maneira que deseja. As exigências de informação não são suficientes para determinar se as instruções estão sendo executadas na sua totalidade “Eu já me encarreguei disso” pode significar alguma coisa.

É preciso elaborar um sistema produtivo de detecção de problemas, baseado em suas observações do trabalho e em fontes confiáveis de informação.

A função de monitoramento e supervisão também permite a execução de duas responsabilidades gerenciais únicas:

- A avaliação dos empregados – seus hábitos de trabalho, atitudes, habilidades, confiabilidade e eficiência.
- Fornecimento do feedback frequentemente e direto aos empregados.

Gerência de Tarefas

A eficiência na produção leiteira é uma exigência a que nenhum produtor pode ficar alheio, sob pena de ver seu negócio ir por água abaixo melhor

performance na atividade depende de vários fatores que para se transformarem em resultados, devem ser regidos por um acurado monitoramento das tarefas.

- **Lista de Verificação - monitorando as tarefas**

- O trabalho está de acordo com o cronograma?
- Ele está deslocando para a direção certa?
- Está dentro do orçamento?
- A atribuição foi interpretada corretamente?
- Há problemas ou circunstâncias imprevistas que você possa resolver ou que exijam redefinição da atribuição?
- Há disputas internas de personalidade que você precise intermediar?
- Existe necessidade de qualquer recurso adicional - pessoal, dinheiro, instalações, autoridade?

V. METODOLOGIA

O Estágio foi desenvolvido na EAFCe, (Escola Agrotécnica Federal de Ceres), que firma-se como centro de excelência no Vale do São Patrício, adotando o Sistema escola-fazenda, que tem como principal característica o trinômio: Educação, Trabalho e produção . Tem como Diretor Geral o senhor Wanir Pereira Alvim.

A escola encontrou diversas maneiras de conseguir dotações para sua manutenção, sem depender exclusivamente do Governo, através da exploração técnica e econômica da avicultura, bovinocultura e agricultura, agregando o valor a produção e comercializando o excedente. Mas a maioria dos problemas diagnosticados é ocasionada, pela parte burocrática da entidade nas tomadas de decisões.

O método de pesquisa usado foi o de Pesquisa Participante, cuja observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo.

É uma "tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles querem vivenciar e trabalhar dentro do sistema de reverência deles." (Lakatos - 1991).

O procedimento a ser usado foi o de entrevista que tem como o objetivo principal a obtenção de informações. Averiguando os "fatos", descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.

Determinação das opiniões sobre os fatos; conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.

Descoberta de planos de ação; descobrir, por meio das definições individuais dadas qual a conduta adequada em determinadas situações, afim de prever qual

seria mais conveniente para determinada situação, apresentando os componentes, padrões éticos, do que deveria ter sido feito e considerações práticas do que é possível fazer.

VI. RESULTADO FINAL

Através da pesquisa realizada nesse trabalho, pode se observar que diversos setores foram analisados, porém alguns mostraram deficiência na elaboração do planejamento.

Gerência

Setor Produtivo das Atividades Leiteiras

O Setor Produtivo é supervisionado por uma médica veterinária, dois auxiliares de campo, sendo um deles técnico do setor responsável pelo manejo das atividades leiteiras, que tem como finalidade produzir carne para o refeitório e a venda do excedente para refinar o suprimento do setor.

As vacas em lactação são de raça Girolando, em média são 40 cabeças. Com base nas informações do técnico há necessidade de mais funcionários no setor para execução das atividades com maior eficiência, devido ao acúmulo de serviços que é feito apenas por dois funcionários.

Obs.: 80% das vacas em lactação são de origem $\frac{3}{4}$, a intenção é colocar o rebanho em girolando.

Controle Sanitário, Reprodutivo e Produtivo das Vacas

O Controle Sanitário do rebanho é de fundamental importância no sucesso da exploração pecuária. Não adianta a vaca, nutrida adequadamente manifestar cio em curto tempo, após o parto e conceber-se a gestão não chega a termo pela presença de doenças que provocam o aborto ou reabsorção embrionária.

Através do controle sanitário dos animais associado a uma alimentação e manejos corretos é possível conseguir um I.E.P. variando de 345 a 365 dias, com um período de serviço em torno de 65 a 87 dias. A redução do I.E.P. é de 18 para 12 meses representa um aumento na produção.

O controle sanitário apresentou deficiências no período de férias da EAFC (Escola Agrotécnica Federal de Ceres). Pois nesse período a Ausência do Veterinário responsável dificulta o acesso a medicamentos e a fazer o diagnóstico do animal, quando se trata de uma emergência ou doença grave que só pode ser detectado por um profissional no assunto.

Instalações da Ordenha dos Bovinos

A instalação tradicional de ordenha é o estábulo, havendo o estábulo na propriedade o manejo com as vacas de leite é simplificado, pois elas são recolhidas em um só lote para a ordenha.

No estábulo as vacas são presas ao cocho através de corrente ou canzil, e têm à disposição a ração volumosa (na seca) e a ração de concentrados. A ração é distribuída no cocho antes da entrada dos animais.

As vacas permanecem presas no estábulo por algumas horas no período da manhã, o mesmo ocorrendo no período da tarde.

Porém pode-se detectar que apesar da instalação sem bem estruturada, houve falhas no planejamento da construção do curral de espera dos bovinos. O

curral de espera não é todo coberto, o que provoca excesso de animais em um só lugar a procura de sombra, além de ser acima da sala de ordenha, sendo que o correto seria abaixo, diminuindo assim os riscos em relação as bactérias que podem entrar em contato com os animais no período chuvoso ou quando se lava os animais.

A sala de ordenha é muito declinada o que provoca o desgaste dos cascos e o esforço físico dos animais, com isso provocando dificuldades no processo do manejo da extração do leite.

Nutrição, Fator Importante na Eficiência Reprodutiva.

Após o rebanho livre de doenças, a alimentação passa a ser o principal fator determinante para que se consiga um menor intervalo entre os partos e conseqüentemente uma boa eficiência reprodutiva.

É compensador, razão da alta produtividade, fazer-se a reserva de uma área exclusivamente para o feno.

Genética

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

Na maioria das vezes, o produtor acha que, se ele melhorar o nível genético dos seus animais, ele estará resolvendo o problema de produtividade de

seu rebanho, o que não é bem assim. O produtor precisa estar consciente de que antes de pensar em melhorar a genética de seus animais, ele tem de melhorar muito o ambiente (pastagem), pois o potencial genético de produção só terá resultado positivo com um manejo nutricional compatível com a necessidade da vaca.

VII. CONCLUSÃO

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

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

Verifica-se que toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam um situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em um dos objetivos empresariais que facilita a tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente eficiente e eficaz.

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

O planejamento gerencial de trabalho que estipula os objetivos, expectativas, prioridades e resultados específicos, nunca esquecendo a eficiência na produção

leiteira é uma exigência a que nenhum produto pode ficar alheio, sob pena de ver seu negócio acabar em nada.

Pode-se concluir que uma empresa agropecuárias envolve muitas e variadas atividades que é constituída sob diversas formas, que impõem atitudes contrárias ao desenvolvimento econômica. Observa-se diferença entre receitas operacionais e as despesas variáveis e fixas há também entre receitas financeiras e receitas operacionais.

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

Os resultados obtidos a partir de dados da Escola Agrotécnica permitem chegar nesta conclusão.

VIII. BIBLIOGRAFIA

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, Revisão Técnica de Jorge^a Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAÍZES REVISTA DOS EMPRESÁRIOS RURAIS. Besulli Editores Ltda.

Revista Aspectos Econômicos do Manejo dos Recursos Naturais Aplicado no Uso de Solo e Água na Agricultura Brasileira. TIMMONS – Brasília: Secretária de Recursos Naturais, Globo Rural, Editora Globo.

REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO DA UFLA (Universidade Federal de Lavras). **Organizações Rurais e Agro Industriais**. Volume I; nº 1; janeiro/1999.

REVISTA RAÇA. Órgão Informativo da AGCZ. Goiânia, Setembro /1983. Ano III, nº 7

REVISTA VOLUMOSOS PARA BOVINOS. Autores: Flávio Augusto/Luis Gustavo Nussio/Sila Carneiro da Silva.

ANEXO 8 – DADOS DO ALUNO

Nome: *Wagner de Almeida Moraes*

N.º da Matrícula: *067*

Endereço: *Av. Caraíba Qd. 33 Lt. 03 - Centro*

CEP: *76.350-000* **Cidade:** *Rubiataba* **Estado:** *GO*

Tel. Res.: *(xx62)325 1835*

Tel. Com.: *xxx*

Fax: *xxx*

Celular: *xxx*

E-mail: *xxx*

Estágio realizado na área: *Planejamento*

Empresa: *Escola Agrotécnica Federal de Ceres - EAFCe*

Resp. pelo estágio na empresa: *Mônica Brayner*

Endereço: *xxx*

Telefone: *xxx*