

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBATABA**

**ALESSANDRA BOARETH CASTRO**

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA  
ATIVIDADE LEITEIRA EM PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAIS  
UM ESTUDO DE CASO**

RUBIATABA – GO

2006

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBATABA



ALESSANDRA BOARETH CASTRO

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA  
ATIVIDADE LEITEIRA EM PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAIS  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como Requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Rural sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Ms. Fernanda Nascimento.

25215  
soeti

Tombo nº	12655
Classif.:	63.65.012.2
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	07-03-07

RUBIATABA - GO  
2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

Castro, Alessandra Boareth

A importância do gerenciamento da atividade leiteira em pequenas propriedades rurais:  
um estudo de caso / Alessandra Boareth Castro – Rubiataba – GO: FACER, 2006.

p.

Orientadora: Fernanda Nascimento (Mestre)  
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)  
Bibliografia.

1 Planejamento 2 Gerência 3 Processo decisório I. Castro, Alessandra Boareth. II.  
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

**CDU 63:65.012.2**

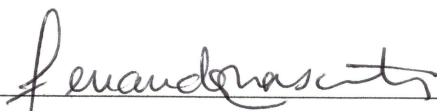
Elaborado pela bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano CRB-1/1528

# FOLHA DE APROVAÇÃO

ALESSANDRA BOARETH CASTRO

## A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA ATIVIDADE LEITEIRA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS UM ESTUDO DE CASO

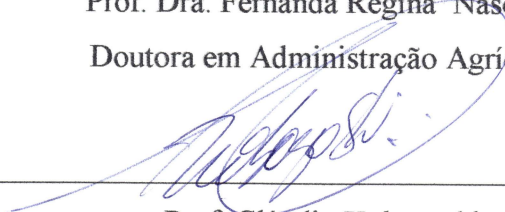
Orientadora



Prof. Dra. Fernanda Regina Nascimento

Doutora em Administração Agrícola

2º Examinador



Prof. Cláudio Kobayashi

Especialista em Agronegócio

3º Examinador



Prof. Enoc de Barros Silva

Especialista em Administração e Docência Universitária

Rubiataba, 14 de dezembro de 2006

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pela força na conclusão de mais uma etapa de minha vida.

À Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, pela oportunidade a mim proporcionada na realização deste curso de Graduação em Administração Rural e as pessoas e empresas que participaram com as informações solicitadas.

Aos professores do curso de Graduação em Administração Rural, pelos ensinamentos e atenção.

A meus familiares e a todos os colegas do curso, pela força, incentivo, carinho e amizade recebidos de cada um.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Propriedade estudada.....	30
QUADRO 2: Caderneta de campo para cadastro de despesas com mão-de-obra .....	39
QUADRO 3: Caderneta de campo para cadastro de despesas com Alimentação .....	39
QUADRO 4: Caderneta de campo para cadastro de despesas com Sanidade .....	40
QUADRO 5: Caderneta de campo para cadastro de despesas com reprodução .....	41
QUADRO 6: Caderneta de campo para cadastro de desp. com Ordenha Mecânica .....	41
QUADRO 7: Caderneta de campo para cadastro de despesas com Impostos .....	41
QUADRO 8: Caderneta de campo para cadastro de despesas Diversas .....	42
QUADRO 9: Despesas variáveis do sistema de produção de leite.....	43

## RESUMO

O presente trabalho discute as funções da administração planejamento, organização, direção e controle aplicados nas empresas e aplicáveis em pequenas propriedades rurais afim de que o pequeno produtor rural conheça melhor e possa utilizar estas ferramentas da administração no gerenciamento de sua propriedade.

Inicialmente conceituam-se as funções da administração destacando-as como ferramentas que auxiliam no funcionamento da atividade além de fazer considerar as dificuldades enfrentadas pelo produtor ao deparar-se com tais ferramentas, visto que ainda prevalece uma cultura tradicionalista na atividade leiteira. A partir de então se descreve com alguns detalhes a definição de cada uma delas e sua importância. Finalmente faz-se uma observação sobre as práticas administrativas de uma pequena propriedade e em anexo sugere-se a adoção de anotações diárias mais detalhadas afim de que com estas anotações possa conhecer melhor a atividade e tomar decisões mais seguras em cima dos dados coletados.

**Palavras - chave:** ferramentas da administração, gerenciamento e tradicionalismo.

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 PROBLEMÁTICA .....	12
3 OBJETIVOS .....	13
3.1 OBJETIVO GERAL .....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
4 JUSTIFICATIVA .....	14
4.1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
5.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	14
5.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	16
5.2.1 PLANEJAMENTO .....	17
5.2.2 ORGANIZAÇÃO .....	18
5.2.3 DIREÇÃO .....	19
5.2.4 CONTROLE .....	19
5.3 CUSTOS DE PRODUÇÃO .....	23
5.3.1 COMPONENTES DO CUSTO DE PRODUÇÃO DO LEITE .....	24
5.3.2 ESTRUTURAS DE CUSTO DE PRODUÇÃO .....	27
6 METODOLOGIA .....	28
6.1 LOCAL DE ESTUDO .....	28
6.2 TIPO DE PESQUISA .....	28
6.3 TÉCNICA DE PESQUISA .....	28
6.4 COLETA DE DADOS .....	28
7 RESULTADO E DISCUSSÃO .....	29
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE ESTUDADA .....	29
7.2 ESTRUTURA GERENCIAL .....	30
7.3 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO .....	30
7.4 GARGALOS NO GERENCIAMENTO .....	30
7.5 NOÇÕES BÁSICAS DE GERENCIAMENTO E CUSTOS .....	31
8 CONCLUSÃO .....	33



9 SUGESTÕES .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34
APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	37
APÊNDICE B – DADOS DO ALUNO .....	38
ANEXOS .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar das grandes transformações ocorridas na agricultura decorrentes de seus aspectos tecnológicos e de pesquisa agropecuárias juntamente com a nova ordem econômica, muito pouco tem sido feito para esclarecer os produtores dos problemas e oportunidades inerentes ao gerenciamento de suas atividades principalmente em pequenas propriedades rurais.

A atividade leiteira tem muita importância como os demais setores da agropecuária, principalmente em nossa região, e exige do produtor rural uma nova visão da administração dos seus negócios seja pequeno médio ou grande produtor.

Gerenciar uma propriedade é dirigi-la considerando todas as oportunidades e riscos, dando continuidade a um negócio que pode gerar muitos lucros se for bem conduzido.

Os princípios do gerenciamento em pequenas propriedades rurais produtoras de leite, são os mesmos da teoria geral da administração, bem como a determinação dos objetivos e a busca de soluções para alcançá-los de maneira mais eficiente.

Neste trabalho, conceituam-se inicialmente ferramentas que auxiliam e são de extrema importância para o gerenciamento destas propriedades consideradas de pequeno porte, levando a se estabelecerem como empresa para assim poder abandonar a posição de sitiante, tradicional.

Nota-se que a maioria dos pequenos produtores têm certa resistência em conhecer as ferramentas que a administração pode oferecer no âmbito de ajudar este produtor a administrar sua propriedade. Um dos fatores que, de certa forma, “atrasam” o desenvolvimento maior desta atividade é o conhecimento passado de geração para geração, ou seja, o “tradicionalismo”, que ainda é muito forte e presente, se tornando uma questão cultural.

Portanto o presente trabalho, além de observar estas questões que são pertinentes ao assunto aqui abordado, também descreve sobre a importância dos custos de produção e de procedimentos como os da coleta de dados para tomada de decisões, que seguem em anexo na forma simplificada de cadernetas de campo, fluxo de caixa e outras mais, com as quais se pode tomar notas e planejar, organizar, dirigir e controlar melhor sua atividade tornando-se mais competitivo.

## 2 PROBLEMÁTICA

Na propriedade Córrego do Cipó aqui estudada, a atividade leiteira foi retomada na propriedade há pouco tempo, e está sob a responsabilidade da Médica Veterinária Elisângela Carvalho de Ávila, que também é responsável pela Agrovale Produtos Veterinários. A atividade encontra-se em crescimento na propriedade, bem como outras atividades que a responsável pelo segmento desenvolve fora de lá, prestando assistência veterinária em outras propriedades da região.

Levando em consideração a sua atual situação, torna-se necessário e indispensável o planejamento, organização, direção e controle da atividade leiteira. Mas o que se observa é que não há hábitos administrativos e nem tão pouco anotações necessárias para uma melhor tomada de decisão dentro da porteira sendo que a principal preocupação é a lucratividade em sua atividade. Surge então a questão de como estão sendo administrada esta atividade dentro da propriedade se estas ferramentas tão importantes (PODC) estão sendo pouco utilizadas.

Os obstáculos impostos pelo tradicionalismo e a falta de tempo e conhecimento de gestão, também se destacam, por isso é importante enfatizar que a tomada de decisões poderia ser mais acertadas diante das informações coletadas diariamente, evitando “achismos”.

Diante disso, é necessário sim que esta pequena propriedade produtora se conscientize da necessidade de controlar suas atividades físicas e econômicas, além reduzir sua margem de erros, já que ela tem um tempo limitado, pois administração rural é um campo muito amplo, que envolve um número muito grande de atividades ligadas ao setor, e a importância de gerenciar bem as atividades se reflete diretamente na produção e produtividade de cada propriedade deste segmento.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Analisar os procedimentos de gestão em uma pequena propriedade de leite.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar quais são os instrumentos usados pelo produtor no gerenciamento de sua atividade;
- ✓ Identificar gargalos no gerenciamento;
- ✓ Propor algumas noções básicas de gerenciamento e custos.

## 4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de analisar a estrutura gerencial de uma pequena propriedade com atividade leiteira se valida e se faz necessária, pois, por meio dessa análise é possível conhecer com mais detalhes como estão sendo explorados os fatores de produção: terra, capital e trabalho. Com isso é possível identificar gargalos no gerenciamento, entender melhor sua cultura dentro desse ambiente, mesmo por que, o tradicionalismo ainda é muito presente.

Apesar da resistência, os produtores que não se preocuparem com uma gestão de qualidade, correm o risco de serem deixados para trás por falta de competitividade, o que reforça ainda a necessidade de um gerenciamento bem fundamentado dentro das empresas rurais. O que se busca é basicamente mostrar que ao utilizar os recursos educacionais, o pequeno produtor conheça melhor as ferramentas de administração e possa utilizá-las, e com isso se assegurar de que todo o processo atingirá resultados mais positivos.

Ao utilizar as ferramentas de administração: planejamento, organização, direção e controle o produtor passa a conhecer o melhor resultado da atividade e assim pode tomar, conscientemente e com mais segurança, suas decisões encarando o seu sistema de produção de leite como uma empresa.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente a agricultura goiana desempenha um grande papel social, produzindo efeitos multiplicadores em toda sociedade com geração dos mais diversos produtos agrícolas e pecuários, tendo a responsabilidade do abastecimento alimentar da população.

E para que isso ocorra bem, é necessário que exista uma harmonia entre as atividades que acontecem dentro das propriedades rurais com aquelas existentes quando os produtos atravessam as suas porteiras com destino aos centros de consumo. O administrador de uma propriedade rural precisa conhecer profundamente esta interrelação para as suas tomadas de decisões.

### 5.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

“Administrar é prever, organizar, mandar, coordenar e controlar”, porque a administração nada mais é do que saber gerenciar segundo Fayol (1989).

Kay (1983) apud Rechert (2006 p. 68), definiu a administração rural como sendo um processo de tomada de decisões através dos quais recursos limitados são alocados para um número de alternativas produtivas, para organizar e operar o negócio agrícola de tal modo a atingir alguns objetivos.

Já a questão da gestão agrícola, segundo Lauwe e Boiteux (1983) apud Rechert (2006 p. 68), “é à procura da melhor combinação possível entre as atividades e os meios de produção, de maneira a obter um lucro máximo e durável”.

Mais recentemente, Michaud (1989) apud Rechert (2006 p. 69), definiu a gestão agrícola como “a ciência e a arte que busca a utilização racional dos fatores de produção (internos e externos), do ponto de vista técnico, econômico e social, respeitando os valores culturais do produtor rural, sua família, e ainda, suas organizações e o meio ambiente”.

Essa definição representa melhor a realidade das pequenas propriedades rurais principalmente em nossa região onde se desenvolve o trabalho familiar.

Holz (1994) apud Reichert (2006 p. 69) diz, enfim, que:

a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões. É onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomar as decisões". E complementa: "a busca da eficiência no setor agrícola faz da administração um fator de produção capaz de fazer ou quebrar o negócio. Neste caso, a administração faz o papel de cérebro enquanto que o trabalho faz o papel de músculo. Pois na agricultura precisa-se de terra, capital, trabalho e cérebro para ser bem-sucedido.

Souza (1988) apud Toledo (2006 p. ) defende que a administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico e arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição.

A administração rural é conforme Lima (1982) apud Toledo (2006), a ciência que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais e que de acordo com Andrade (1985) apud Toledo (2006), ao considerar a administração rural como um ramo da ciência administrativa, o administrador deve utilizar as suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol, à moderna teoria do desenvolvimento organizacional.

Neste diapasão, o setor agrícola apresenta algumas características peculiares, que dificulta o administrador na suas tomadas de decisões, e que o distingue dos demais setores da economia, pois a pecuária de leite passa por profundas transformações econômicas nesses últimos anos, tanto no âmbito da produção primária, quanto no processamento e distribuição. Dentro dessa nova realidade, a estratégia de gestão orienta-se no sentido da redução dos custos de produção, visto que praticamente não há como os produtores influenciarem os preços recebidos. (SILVA NETO, 2000 apud TOLEDO, 2006).

Torna-se necessário então, conhecer mais claramente quais são os objetivos gerais e específicos de uma empresa rural. Sendo assim os objetivos gerais são definidos pelo proprietário e se referem à empresa como um todo e os específicos se relacionam às diversas áreas funcionais da empresa e devem ser integrados entre si.

## **5.2 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO**

E após conhecer claramente estes objetivos dentro da propriedade, o administrador rural precisa estabelecer estratégias, mobilizando todos seus recursos, analisando e

identificando as oportunidades e ameaças do ambiente, e principalmente os pontos fortes e fracos de sua propriedade rural. É necessário planejar, organizar, dirigir e controlar suas ações.

### 5.2.1 Planejamento

Envolve a seleção de objetivos e a definição de programas e procedimentos necessários para atingi-lo, ou seja, antecipar o que se deve fazer, com que recursos e em que quantidade para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Tal conceito é perfeitamente aplicável à empresa rural.

Todo planejamento deve ser bastante flexível, buscar gerar e escolher alternativas possíveis ao negócio que está sendo desenvolvido para atender às constantes mudanças que ocorrem, não somente nas condições internas da empresa rural, como também, nos ambientes: geral e operacional.

O processo de planejamento de uma fazenda, conforme Costa e Gonçalves (2002 apud ÁVILA, 2006) envolve fornecer respostas para as seguintes questões:

1. O que você quer executar? (metas)
2. O que você tem para trabalhar? (fontes)
3. Com quanto de dívida você consegue conviver? (avaliação da capacidade de correr riscos)
4. O que já foi feito? (análise das performances passadas)
5. O que ainda pode ser feito? (existência de planos alternativos)
6. O que será feito? (apresentar decisões tomadas)
7. Como e quando estas coisas serão feitas? (organizando e direcionando ações)
8. Como o sucesso será garantido? (formas de controlar o empreendimento).

E dentro desta função, totalmente voltada para o futuro, ter-se algum tipo de controle.

Geralmente, um fazendeiro assume que embora o funcionamento de seu negócio seja dinâmico, com variáveis exógenas incontroláveis, é fácil memorizar os dados e informações sobre o mesmo. Sustentará também que os números jamais poderão substituir a intuição ou o discernimento. Ele não considera a possibilidade de um sistema de registros constituir um instrumento gerencial. O resultado de toda essa informalidade é que os



planos freqüentemente não abrangem todos os componentes da fazenda como um negócio, nem os trata como um todo integral. (VELOSO, 2006 p.165)

Logo, planejamento de uma fazenda ocorre de maneira informal, dificultando as comunicações referentes ao plano. Para um fazendeiro, planificar o seu pequeno negócio significa manipular enormes incertezas sobre as quais ele tem pouco controle. Mas, sem planejamento, o perigo é que ele exagere quanto à atenção exigida pelas crises imediatas. Assim sendo, a falta de planejamento do pequeno negócio, precipitará ela própria uma série de situações críticas, que de outra forma poderia ter sido evitada (TEIXEIRA, 1984 apud VELOSO, 2006 p.166)

Veloso, (2006) ainda afirma que são muitas as variáveis que condicionam os possíveis recursos de uma propriedade rural. Dentre eles distinguem-se os condicionantes ambientais como:

- solo, vegetação, relevo e recursos hídricos;
- a disponibilidade de capital próprio e outros recursos financeiros;
- o conhecimento técnico e experiências do gerente;
- a disponibilidade e qualificação da mão-de-obra local;
- preços de insumos e produtos;
- mercado de insumos e produtos;
- estradas;
- energia elétrica;
- escolas e igrejas;
- lazer;
- serviços de assistência técnica;
- serviços bancários.

Desta maneira o planejamento se qualifica como sendo apenas o primeiro estágio na busca de alcançar os objetivos propostos pois provê indicações para ação. Mas sem uma implementação, este planejamento tem pouco ou nenhum valor.

### **5.2.2 Organização**

Envolve a enumeração das atividades necessárias. Função extremamente importante, pois é nela que se consolidam os objetivos que foram pré-estabelecidos no planejamento das ações afim de que eles sejam realmente atingidos.

Para Veloso (2006), dentro desta função, estão as atividades de definição da estrutura: unidades orgânicas a serem criadas, para desempenhar as diversas finalidades; a definição das responsabilidades a serem atribuídas a cada uma dessas unidades; as relações hierárquicas e funcionais entre as mesmas.

Uma boa organização é de extrema importância para o pleno desenvolvimento de uma empresa rural. Quanto mais organizada e estruturada ela estiver, menos problemática será sua direção e mais facilmente serão atingidos os seus objetivos. (ÁVILA, 2006)

### **5.2.3 Direção**

Esta função se destaca, pois segundo Barbosa (1985 apud ÁVILA, 2006): “nada vale a elaboração de um bom planejamento e o estabelecimento de uma correta estrutura organizacional se não houver uma direção adequada”.

E é com base nesta afirmação que se pode dizer que o administrador rural irá tomar decisões no sentido de fazer toda a propriedade rural funcionar, visando alcançar seus objetivos e acima de tudo se desenvolver, pois, quando ele alcança os objetivos propostos, consegue não somente visualizar os aspectos internos da propriedade rural, como também, identificar e agir, quando possível, sobre as variáveis do ambiente. Atuando dessa forma, consegue resolver os problemas corriqueiros e os de grandes repercussões.

### **5.2.4 Controle**

O controle que é o processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e de administração sejam atingidos, está relacionada intimamente a cada uma das outras funções do administrador (MEGGINSON et al, 1998, apud ÁVILA, 2006).

Esta função está intimamente associada com o Planejamento. O planejamento define os objetivos a se alcançar; ao Controle cabem as atividades de estabelecer os padrões de desempenho, manter registros de processos e resultados alcançados, avaliar resultados e estabelecer as medidas corretivas necessárias.

Então, mais resumidamente pode-se definir assim as funções administrativas: veja quadro a seguir:

FUNÇÕES DO TRABALHO ADMINISTRATIVO	PLANEJAMENTO	Elaboração de Previsões
		Determinação de Objetivos
		Programação
		Cronogramação
		Orçamentação
	ORGANIZAÇÃO	Determinação de Procedimentos
		Definição de Estrutura
		Delegação
		Estabelecimento de Relações
	DIREÇÃO	Tomada de Decisão
		Comunicação
		Obtenção de Pessoal
		Motivação
	CONTROLE	Desenvolvimento
Definição de Padrões de Desempenho		
Medição de Resultados		
Avaliação de Resultados		
Correção de Desempenho		

FONTE: Allen apud Araújo(2006)

O administrador de uma pequena propriedade rural precisa conhecer e colocar em prática as suas habilidades para facilitar seu processo decisório. A solução dos problemas pode ser alcançada, com a utilização das habilidades que o produtor desenvolve ao longo do tempo, em que os conhecimentos são transformados em ações. Estas habilidades podem ser assim caracterizadas:

- **Habilidades administrativas** - de acordo com estudiosos sobre o assunto, essas habilidades não são necessariamente inatas às pessoas, mas podem ser desenvolvidas. São divididas em três categorias:

- **Habilidade técnica** – é o conhecimento técnico especializado utilizado no processo produtivo. Exemplos: preencher instrumentos de controle, colher e beneficiar produtos, efetuar inseminação artificial e regular uma plantadeira;

- **Habilidade humana** – é a capacidade das pessoas trabalharem umas com as outras. É facilitada pela comunicação clara e bilateral e pela descrição das tarefas;

- **Habilidade conceitual** – é a capacidade que o administrador rural tem de visualizar a sua propriedade como um subsistema, composto por partes que se inter-relacionam entre si, e também, com um sistema maior, os ambientes operacionais em geral. Essa habilidade se apresenta quando o administrador rural percebe a hora de vender, o que explorar e as tendências de mercado.

A busca de alternativas para os problemas é a fase que exige mais tempo de um administrador rural e a que mais contribuirá para uma decisão acertada. Elas devem ser mais detalhadas possíveis e sempre com informações a respeito dos custos e benefícios de cada uma.

Os problemas e as decisões de uma propriedade rural podem ser divididos em: **estratégicos** – são aqueles que envolvem a empresa como um todo: seus objetivos, seus recursos de produção e outros mais;

**gerenciais** – são os referentes à definição da tecnologia, orçamento, locação de benfeitorias e áreas de exploração, dentre outros;

**operacionais** – são específicos, referindo-se, por exemplo, à quebra de um maquinário, à necessidade de compra ou de realização de determinado serviço.

Se o problema é estratégico as alternativas serão buscadas no ambiente da própria propriedade rural, onde o administrador rural deverá identificar todas as oportunidades e ameaças que poderão interferir ou influenciar no problema.

Se o problema é gerencial ou operacional as alternativas estão contidas basicamente na tecnologia e na própria estrutura e recursos da propriedade rural (físicos humanos e materiais).

Tendo o administrador rural as alternativas de solução de um problema, é necessário agora analisar qual delas será a melhor tomada de decisão. É interessante escrever cada alternativa e fazer as análises econômicas, técnicas, financeiras, sociais, políticas e legais de cada uma delas. (VELOSO, 2006 p.165)

O administrador rural tem que ficar sempre atento com as variáveis ambientais que podem influenciar na sua decisão. É preciso valer de todas as técnicas de decisão, de programação e de avaliação existentes.

Depois de levantadas e analisadas todas as alternativas, é necessário escolher uma delas. O processo é progressivo, passo a passo, mas chega um momento que é preciso escolher entre as alternativas levantadas. Esse é o ponto-chave na tomada de decisão.

Depois de escolhida a alternativa e tomado a decisão, a preocupação agora é com as medidas ou procedimentos que o administrador tem que tomar para sua execução. É necessário um plano de ação, onde devem ser programadas todas as tarefas e operações a executar, relacionando os responsáveis para cada uma, com prazo de início e término.

Portanto, é importante o administrador rural, em todo esse processo, explicar para todos os envolvidos na execução do trabalho porque foi escolhida aquela decisão e porque tal linha de ação foi adotada. Assim, facilitará o apoio e conseqüentemente a execução do trabalho. Cumprindo cada uma destas etapas, o administrador rural terá maior chance de alcançar o sucesso nas suas tomadas de decisões. (VELOSO, 2006 p.166)

Então, conhecendo a dinâmica dessas transformações ocorridas dentro do processo produtivo, as chances de aumentar a produção de leite no país para atender ao crescente mercado são maiores, para que dessa forma, se possa melhorar a eficiência na alocação dos recursos utilizados nesta atividade, tanto para pequenos quanto para grandes produtores. Como a pecuária leiteira é uma atividade complexa, com altos custos de produção e grande

risco, torna-se maior a necessidade dela ser administrada com eficiência em todos os elos da cadeia e principalmente, por todos os produtores.

Portanto para administrar qualquer empresa, o primeiro passo é conhecer essa empresa e o mundo em que ela está inserida. Quanto mais informações sobre a empresa, seu funcionamento, e do ambiente em que ela está inserida tiver o administrador, maiores serão as chances de se tomarem decisões acertadas. (TOLEDO, 2006)

Sendo assim afirma-se que para se conhecer bem um sistema de produção de leite, necessário se faz conhecer, dentre outras coisas, o custo de produção do leite produzido por ele.

A determinação do custo de produção do leite de um sistema de produção é uma tarefa bastante complexa e demorada, pois envolve um grande número de cálculos e detalhes e requer muita atenção.

### **5.3 CUSTOS DE PRODUÇÃO**

Entende-se por custo de produção a soma dos valores de todos os recursos (insumos) e operações (serviços) utilizados no processo produtivo de certa atividade (produção de leite, especificamente neste caso). (RECHERT, 2006)

Para fins de análise econômica, custo de produção é a compensação que os donos dos fatores de produção (terra, trabalho e capital), utilizados por uma empresa para produzir determinado bem, deve receber para que eles continuem fornecendo esses fatores a mesma. Para que o produtor rural passe a administrar o seu sistema de produção como uma empresa, necessário se faz que ele tenha conhecimento de quanto custa, para ele, produzir aquele bem (leite, neste caso específico), ou seja, ele tem que saber qual o custo de produção.

Apesar dos muitos problemas com relação ao processo de apuração de dados e da subjetividade na sua estimativa, a determinação do custo de produção é uma prática necessária e indispensável ao bom administrador, constituindo-se em um valioso instrumento para as decisões do administrador. (TOLEDO, 2006 p.8)

Os custos têm a finalidade de verificar se e como os recursos empregados em um processo de produção estão sendo remunerados, possibilitando, também, verificar como está a rentabilidade da atividade, comparada a alternativas de emprego do tempo e capital.

Estudar os custos de produção de uma empresa agrícola é tarefa indispensável a uma boa administração. Pelo estudo sistemático dos custos incorridos na produção do leite, pode o produtor (empresário) fixar diretrizes e corrigir distorções, possibilitando a sobrevivência do sistema de produção de leite em um mercado cada dia mais competitivo e exigente. (TOLEDO, 2006 p.9)

Dados sobre custos de produção têm sido utilizados para muitas finalidades; algumas destas são:

- \* servem para analisar a rentabilidade da atividade leiteira;
- \* reduzir os custos controláveis;
- \* determinar o preço de venda compatível com o mercado em que atua;
- \* planejar e controlar as operações do sistema de produção do leite;
- \* identificar e determinar a rentabilidade do produto;
- \* identificar o ponto de equilíbrio do sistema de produção de leite;
- \* servir como ferramenta extremamente útil para auxiliar o produtor no processo de tomada de decisões seguras e corretas. (TOLEDO, 2006 p.10.)

### **5.3.1 Componentes do Custo de Produção do Leite**

Todas as despesas e gastos mensuráveis necessários para a produção do leite devem ser considerados na determinação do custo de produção. A seguir, são relacionados os itens que compõem o custo de produção do leite. (RECHERT, 2006 p.10)

#### **MÃO-DE-OBRA**

Devem ser considerados os gastos com mão-de-obra contratada, encargos sociais, assistência (agronômica, contábil, veterinária, zootécnica), consultorias ocasionais, mão-de-obra eventual, mão-de-obra familiar, além de outras. (TOLEDO, 2006 p.10)

No caso da mão-de-obra familiar que trabalha na atividade e não recebe um salário, deve-se computar um valor correspondente ao de um trabalhador que desenvolveria a mesma função.

## **ALIMENTAÇÃO**

Devem ser considerados os gastos com todos os tipos de alimentos (grãos, farelos, aditivos, capineiras, pastagens, fenos, silagens, núcleos, suplementos, leite para bezerros, minerais etc.)

## **SANIDADE**

São exemplos de itens que se enquadram neste grupo de despesa: água oxigenada, agulhas para aplicação de medicamentos, álcool, anestésicos, antibióticos, antiinflamatórios, antimastísticos, antitérmico, antitóxicos, berricidas, carrapaticidas, complexos vitamínicos e minerais, formol, hormônios, mata-bicheiras, vacinas, seringas, vermífugo e outros.

## **REPRODUÇÃO**

Devem ser considerados os gastos com sêmen e aplicador, bainhas, luvas, nitrogênio líquido e pipetas.

## **ORDENHA**

São exemplos de itens que se enquadram neste grupo de despesa: camisa de filtro, detergente ácido e alcalino, escovas, hipoclorito, óleo para bomba de vácuo, papel-toalha, peças de reposição, produtos pós-dipping e pré-dipping, reagente CMT, sabão em pó e outros.

## **IMPOSTOS**

Devem ser computados os impostos cujos valores independem da quantidade de leite produzida. Impostos como IPVA (Imposto de Propriedade de Veículos Automotores) e territorial rural (ITR) devem ser considerados.

## **DESPEAS DIVERSAS**

Como despesas diversas, deverão ser registrados os itens que não se enquadram nos grupos acima. Podem-se citar: brincos (identificação), cama para free stall, combustível, contribuição rural, material de escritório, encargos financeiros (juros), energia elétrica, frete / carreto, horas de trator, alguns impostos que variam em função da quantidade de leite produzida (PIS, COFINS, IRPJ,...), lubrificantes, materiais de limpeza, reparo e manutenção (de benfeitorias, de equipamentos, de máquinas e de veículos), taxas (associação de produtores, por exemplo) (TOLEDO, 2006 p.11).



## **DEPRECIACÃO**

A depreciação é o custo necessário para substituir os bens quando tornados inúteis pelo desgaste físico ou obsolescimento. Representa a reserva em dinheiro que a empresa faz durante o período de vida útil provável do bem (benfeitorias, animais destinados a reprodução e serviços, máquinas, implementos, equipamentos etc.),

## **REMUNERAÇÃO DA TERRA**

Um critério bastante utilizado para a remuneração do fator de produção terra é o valor do arrendamento praticado na região onde está localizada a propriedade ou o custo de oportunidade do capital investido em terra.

## **REMUNERAÇÃO DO CAPITAL INVESTIDO**

Refere-se ao valor que o empresário receberia se esses recursos estivessem aplicados em outra atividade.

## **REMUNERAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO**

Refere-se ao valor que o empresário receberia se esses recursos estivessem aplicados em outra atividade.

Há vários critérios utilizados para remuneração do capital. Um critério bastante utilizado é a taxa real de juros paga pela caderneta de poupança.

Normalmente remunera-se apenas 50% do valor do capital de giro, uma vez que esse recurso não é utilizado de uma só vez, mas ao longo do ciclo de produção.

## **REMUNERAÇÃO DO EMPRESÁRIO**

A atividade de gerenciamento do sistema de produção de leite, quando feita pelo produtor, deve ser remunerada. Em outras palavras, o produtor rural deverá estipular para si próprio uma determinada remuneração, que poderia ser um número "n" de salários mínimos. Esse valor deve ser inserido (computado) no custo de produção do leite. Uma maneira usual de se estabelecer esse valor é a seguinte: se o produtor não estivesse desenvolvendo esta atividade de gerenciar a sua propriedade, ele poderia estar exercendo uma outra atividade. Nessa outra atividade, quanto ele estaria recebendo?

Esse valor poderia ser utilizado como sendo o valor referente à remuneração do empresário.

### **5.3.2 Estruturas de Custo de Produção**

Podem ser encontradas duas estruturas, ou duas metodologias, para determinar o custo de produção de um produto agropecuário. São elas: custo total de produção e custo operacional.

#### **CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO**

Nesta metodologia, devem ser considerados tanto os custos fixos como os variáveis.

#### **CUSTOS FIXOS**

Custos fixos são aqueles que não variam com a quantidade produzida e têm duração superior a curto prazo, portanto, sua renovação acontece a longo prazo.

#### **CUSTO VARIÁVEL**

Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida; e, cuja duração é igual ou menor que o ciclo de produção (curto prazo). Em outras palavras, eles incorporam-se totalmente ao produto no curto prazo, não sendo aproveitados para outro ciclo produtivo.

#### **CUSTO OPERACIONAL DE PRODUÇÃO**

São custos operacionais efetivos aqueles nos quais ocorre efetivamente desembolso ou dispêndio em dinheiro, tais como: Mão-de-obra; Alimentação; Sanidade; Reprodução; Impostos (todos); Despesas Diversas. Outros custos; incluem-se aqui os custos com depreciação e mão-de-obra familiar.

É importante se observar como se calculam os custos de produção bem como seus componentes e estrutura, mas apesar disso os custos não são os objetivos principais do estudo de caso e foram superficialmente demonstrados aqui somente para se ter uma idéia de sua complexidade.

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 LOCAL DE ESTUDO**

O estudo foi realizado na Chácara Córrego do Cipó, situada na cidade de Rubiataba/Go, a qual desenvolve atividade na pecuária leiteira considerada de pequeno porte.

### **6.2 TIPO DE PESQUISA**

Para efeitos desse estudo seguirão as sugestões da pesquisa qualitativa, que segundo Roesch (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção...

### **6.3 TÉCNICA DE PESQUISA**

Foi realizado um estudo de caso que segundo Yin (1981 apud ROESCH, 1999) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. E que pode trabalhar tanto com evidências qualitativas como quantitativas. De acordo com Gil (2002) o estudo de caso possui diferentes propósitos e dentre eles estão explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.

### **6.4 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados através de análise documental, observação participativa, ajuda de funcionários e proprietário. A análise dos dados foi feita cruzando-se as informações obtidas.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE ESTUDADA

Itens descritos	Propriedade Estudada
Tamanho da Propriedade	2 alqueires para a atividade
Atividades Comerciais	Produção de leite e Cerâmica
Mão de obra disponível	02 funcionários
Infra-estrutura de produção (própria)	01 trator, resfriador de leite
Infra-estrutura de apoio	01 caminhonete, 01 automóvel gol, telefone e celular.
Infra-estrutura de construções	2 casas, galpão de tijolo, garagem e silo
Animais leiteiros/produção diária	Total de 20 fêmeas e um macho todos de raças cruzadas/ 150 litros de leite dia
Comercialização	Leite diretamente para indústria e demais produções
Participação em grupos organizados e associações	Sindicato Rural
Acesso à assistência técnica	Agrovale, Produtos e Assistência Veterinária.
Investimentos futuros	Aumentar e melhorar a genética do rebanho implantar uma ordenha mecânica

O estudo foi realizado na Chácara Córrego do Cipó no Município de Rubiataba.

### 7.2 ESTRUTURA GERENCIAL

Inicialmente, fez-se uma análise da situação atual, com o que se pôde observar que a propriedade estudada tem uma boa infra-estrutura de produção, conforme se observa no quadro acima, em comparação com outras propriedades da região do Córrego do Cipó e Córrego da Serra no Município de Rubiataba as quais não possuem tal infra-estrutura. Observou-se que não há prática de anotações diárias de produção, despesas e receitas, e centralização da tomadas de decisão, e um tempo limitado para atender as necessidades

que a atividade exige na questão do planejamento. Há um bom conhecimento técnico, boas instalações e bom manejo do rebanho.

### **7.3 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO**

Na propriedade em questão, são poucos instrumentos utilizados para o controle da atividade, apesar da produtora saber sua importância, são utilizadas somente as anotações das despesas mensais e mais importantes, em um caderno reservado para tais anotações. Há planejamento das atividades e certa organização, mas o que se diz respeito ao controle financeiro não há registros através de planilhas com anotações diárias.

### **7.4 GARGALOS NO GERENCIAMENTO**

Trata-se de um produtor com um bom nível de conhecimentos, utiliza razoavelmente bem os recursos disponíveis, mas apesar de ter uma boa habilidade técnica, as habilidades administrativas, não estão sendo executadas de forma adequada. O que significa que, isso tem gerado uma dificuldade em desenvolver o que foi planejado em curto prazo, pois não há padronização dos procedimentos.

Portanto, a parte organizacional e administrativa precisa ainda ser muito melhorada, pois é dada muita ênfase ao trabalho braçal, de forma que o planejamento mais abrangente acaba ficando de lado, inutilizando as ferramentas da administração. Esse produtor, como todos os produtores, tem certa aversão a realizar o controle seja financeiro e administrativo.

Segundo descreve (MEGGINSON et al. 1998 apud ÁVILA, 2006), o controle é processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e de administração sejam atingidos, e está relacionado intimamente a cada uma das outras funções do administrador, e o que se tem notado, é que as funções da administração que se apresentam como: planejamento, organização, direção e controle, neste caso não estão sendo executadas dentro desta ordem, o que gera uma confusão de informações e um atraso no crescimento.

Em relação ao controle financeiro este não é realizado por alguns motivos: primeiro, pelo fato de o produtor considerá-lo desnecessário e, segundo, por ele desconhecer métodos práticos e simples de controle das receitas e despesas que ocorrem durante o ciclo produtivo e um terceiro que eles alegam é que se fizerem as contas teriam que deixar de lado a atividade.

## 7.5 NOÇÕES BÁSICAS DE GERENCIAMENTO E CUSTOS

Nos dias de hoje, a administração de custos de produção é indispensável tanto na pecuária leiteira como em qualquer outra atividade agropecuária, pois é um forte subsídio na tomada de decisão e mostra como está a “saúde da propriedade”. Falar sobre custos de produção para o produtor representa um desafio, pois a maioria dos produtores de leite não calcula seus custos de produção.

Muitas vezes esse acompanhamento não é feito na propriedade devido à muitos problemas de apuração e coleta de dados, pois as informações necessárias são registradas apenas na memória do produtor ou em anotações informais. Há uma grande necessidade de conhecer seu custo para baixá-lo e alcançar margens de lucro.

Diante desta realidade de resistência e para que, o produtor de certa forma aceite a importância de se calcular os custos de produção, é preciso primeiramente aplicar algumas noções básicas como, por exemplo, fazer uma caderneta de campo direcionada para despesas e receitas, além dos custos envolverem alimentos concentrados, alimentos volumosos, leite para bezerro, sal mineral, medicamentos/vacinas, energia/combustível, inseminação artificial, manutenção e reparos, BST, material de consumo, material de ordenha, impostos e taxas, mão-de-obra permanente, mão-de-obra familiar, transporte de leite, mão-de-obra eventual e serviços. E entre outras conclusões, as receitas deverão envolver leite para bezerro, leite vendido, variação do inventário animal, venda de animais e outros (AGROPECUÁRIA HOJE, 2000 apud ARAÚJO, 2006). (Anexo B)

Por isso é muito importante que se conheça melhor as ferramentas da administração, haja vista que com elas o produtor passa a conhecer mais intimamente sua atividade e entender melhor os custos de produção.

Na fase do planejamento através de um panorama do potencial de produção da propriedade, o produtor pode definir seus objetivos como, por exemplo, melhorar a qualidade do rebanho, isso é feito em longo prazo, e por isso tem que ser planejado, não se faz esta melhora da noite para o dia. Então no planejamento o produtor irá tomar decisões sobre o que irá acontecer e escolher alternativas para o negócio que está sendo desenvolvido, tomando nota e verificando os custos e os benefícios.

Já na fase da organização é preciso enumerar as atividades necessárias para alcançar os objetivos, melhorar o rebanho como citado o exemplo, e gerenciar os fatores que irão envolver e atingir esse objetivo.

Na direção, o produtor irá perceber se os objetivos enumerados estão sendo atingidos e guiar a atividade para que isso aconteça.

E no controle da situação ele poderá corrigir erros e assegurar a realização dos planos, sem esquecer de que todo esse processo exige atenção e empenho, uma coleta de dados bem fundamentada para que com isso ele possa tomar decisões em cima das informações.

Isso independe do tamanho da propriedade o importante é que se saiba o que está fazendo. É anotar fazer contas, deixar de lado o tradicionalismo nocivo à saúde da empresa.

## 8 CONCLUSÃO

De um modo geral e principalmente neste caso é notória a necessidade de abandonar a posição tradicional para assumir o papel de empresário rural, independente do seu tamanho ou volume de leite produzido.

Existem vários obstáculos impostos pelo “tradicionalismo”, dentre eles apontam-se principalmente as decisões tomadas que nem sempre ou quase nunca, se embasam nas informações evidentes ou coletadas, isso fica mais claro que o “achismo” ainda prevalece na maioria das decisões dentro da porteira, aumentando ainda mais a incidência de erros por falta de noção de valores agregados ao produto e até mesmo de custo. Pode-se acrescentar ainda que a pecuária de leite tradicionalmente tem enfrentado diversos problemas, onde as principais queixas relacionam-se ao preço recebido pelo produtor, a falta de incentivo governamental e coisas afins.

Para os produtores, o preço do leite realmente constitui-se em fator determinante à sua sobrevivência na atividade, no entanto, o pequeno produtor, tem em suas estratégias, opções importantes para a sustentação da atividade.

Enquadram-se num perfil de produtores não especializados (tiradores de leite) onde não há planejamento das ações mesmo por que, tem a produção de leite como atividade complementar e de pouca importância. O rebanho tem que possuir alguma característica de raças leiteiras, bem como investimentos inadequados. Ressalta-se ainda que estas propriedades têm pouco conhecimento administrativo e um bom conhecimento técnico, não havendo determinação e nem acompanhamento de custos de produção.

Este produtor não possui objetivos definidos, controles de custos, orçamento, padronização nos procedimentos operacionais, planejamento, organização, direção e controle de resultados e uma considerável rotatividade de funcionários.

As principais dificuldades na condução da atividade, são os baixos preços recebidos pelo produtor, e a falta de disponibilidade de créditos bancários e que apesar disso, ele tem na atividade leiteira suporte para a manutenção de algumas de suas despesas dificultando com isso o investimento no segmento .



## 9 SUGESTÕES

Diante da análise da estrutura gerencial desta propriedade, dos resultados obtidos, objetivando melhorar o funcionamento de um modo geral, pode-se sugerir então:

- ✓ Fazer o planejamento das ações e controle de acordo com o tempo disponível;
- ✓ Padronizar os procedimentos operacionais;
- ✓ Melhorar a aplicação das habilidades técnicas de conhecimento da produtora;
- ✓ Explorar e desenvolver as habilidades administrativas;
- ✓ Diminuir a rotatividade de funcionários na propriedade;
- ✓ Melhorar a comunicação verbal entre proprietário X funcionário, buscando evitar equívocos e com isso aumentar o comprometimento da equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Luciano Médici. **Manual de administração rural: custos de produção** 3. ed rev. e ampl. Porto Alegre: Guaíba agropecuária 1999.

ARAÚJO, Osvaldo. **O trabalho técnico e o trabalho administrativo**. Disponível em: [www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/funcoesAdministrativas.asp](http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/funcoesAdministrativas.asp) - 16k. Acesso em: 11 nov. 2006.

ÁVILA, Mario Lucio de. **Elementos de estudo na Fazenda Córrego da Liberdade no Município de Ipiranga de Goiás**, 2000. Disponível em: <http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao2/artigo04.pdf> .Acesso em 10 nov. 2006.

DRUCKER, Peter. **A prática de Administração de Empresas**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

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

HOFFMAN, Rodolfo **Administração da empresa agrícola**. 5.ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1987

LOPES Marcos Aurélio **Custo de produção de leite**, 2000. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=23>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

NORONHA, José F. et al. **Análise da rentabilidade da atividade leiteira no Estado de Goiás**. Goiânia: Ed. da UFG, 2001.

PEREIRA, Marcos Neves. **Sistema de produção de bovinos leiteiros**. Marcos Neves Pereira. Lavras: UFLA/FAEPE,2001, 69 fls. – Curso de Pós-Graduação “ Latu Sensu” (Especialização à Distância): Bovinocultura Leiteira- Manejo, Mercado e Tecnologias, 2001.

RECHERT, Lírío José. **Administração Rural em propriedades familiares**,1998. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=23>>. Acesso em: 25 jun.2006.

RODRIGUES, Roberto. **A segunda onda**. São Paulo: Dinâmica, 2001.

ROESCH, Silvia Maria de Azevedo **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Geraldo Tadeu dos. **Custo de produção do leite**, 2000. Disponível em: <http://atlas.sct.embrapa.br/pdf/cct/v14/cc14n105.pdf> . Acesso em 26 jun. 2006

SANTOS, Mônica. Gerenciamento. **REVISTA BALDE BRANCO**, n. 460, ano 38, p.36-42. fev.2003.

• TOLEDO, C.P. **Confecção dos custos de produção de leite: um tabu a ser quebrado.** Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=23>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

• VELOSO, Rui. **Planejamento e gerenciamento de fazenda**, 1997. Disponível em: <http://www.agrocentro.com.br/releasesPt.asp?edicao=2006&displayLang=pt&secao=42>. Acesso em: 26 set. 2006

YASSU, Fernando. Tudo sobre controle. **DBO Revista**. p. 50-60., set. 2002,

*Revisado por*

**APÊNDICE A**  
**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

**Nome da empresa:** Agropecuária Ávila

**Endereço:** Chácara Córrego do Cipó – Rubiataba – Goiás

**Responsável:** Dr<sup>a</sup> Elisângela Carvalho de Ávila

**Cargo:** Proprietária

**APÊNDICE B**  
**DADOS DO ALUNO**

ALESSANDRA BOARETH CASTRO

Matrícula nº 0202209901

End.: Rua Pindaíba Q 101 L 7

Fone: 3325 1026

e-mail: boaethy@hotmail.com

Empresa: Agropecuária Ávila

Local: Chácara Córrego do Cipó - Município de Rubiataba

Área do estágio: Gestão

Responsável pelo estágio: Dr<sup>a</sup> Elisângela Carvalho de Ávila

# Anexos

## ANEXO 1

### Cadernetas de Campo

#### QUADRO 2:

#### Caderneta de campo para cadastro de despesas com mão-de-obra:

Mão-de-Obra Contratada					
Encargos Sociais					
Assistência Agronômica					
Assistência Veterinária					
Consultorias Ocasiais					
Mão-de-Obra Eventual					
Mão-de-Obra Familiar					
Outras					

Nesta caderneta de campo podem ser anotadas as despesas que o produtor tem com os encargos, mão de obra e consultoria que podem ser mensais ou anuais, ou ainda conforme elas forem ocorrendo ao longo do ano.

**QUADRO 3:****Caderneta de campo para cadastro de despesas com Alimentação (R\$)**

Cana					
Capineira					
Farelo de Soja					
Leite					
Milho					
Núcleo					
Outros Grãos ou Farelos					
Pastagens					
Ração Comercial					
Sal Comum					
Silagem					
Suplemento Mineral					
Outros					

As despesas com alimentação podem ser anotadas neste quadro , conforme o produtor for adquirindo os insumos como o sal , farelo se soja, núcleo, ou colhendo ( milho e cana) na propriedade para fabricação do silo que alimentará o rebanho durante o período da seca.



**QUADRO 4:****Caderneta de campo para cadastro de despesas com Sanidade (R\$)**

Agulhas				
Álcool				
Anestésicos				
Antibióticos				
Antiinflamatórios				
Antimastísticos				
Antitérmicos				
Complemento Vitamínico				
Cálcio e Fósforo				
Exame Brucelose				
Exame Tuberculose				
Hormônios				
Iodo				
Mata Bicheira				
Seringas				
Sulfato de Cobre				
Tintura de Iodo				
Vacina Aftosa				
Vacina Brucelose				
Vacina Carbúnculo				
Vacina Diarréia Viral				
Vacina Leptospirose				
Vacina Paratifo				
Vacina Raiva				
Vacina Rinotraqueíte Inf.				
Vermífugo				
Outros				

Neste quadro poderão ser anotadas as despesas com a sanidade do rebanho e tudo que pode envolver como: as agulhas das seringas de vacinação, e também as vacinas

obrigatórias como as de febre aftosa e outras despesas eventuais afim de obter um controle do que foi adquirido e aplicado no rebanho.

**QUADRO 5:**

**Caderneta de campo para cadastro de despesas com reprodução (R\$)**

Aplicador				
Bainha				
Luvas				
Nitrogênio				
Pipeta				
Sêmem				
Outros				

Se na propriedade for feita no rebanho a inseminação artificial as despesas com tal procedimento para reprodução podem ser feitas neste quadro afim de poder melhor controlar o que foi gasto.

**QUADRO 6:**

**Caderneta de campo para cadastro de despesas com Ordenha Mecânica (R\$)**

Camisa de Filtro				
Detergente Ácido				
Detergente Alcalino				
Escovas				
Hipoclorito				
Óleo p/ bomba de vácuo				
Papel				
Peças para reposição				
Pós-dipping				
Pré-dipping				
Reagente CMT				
Sabão em Pó				
Outros				

Neste quadro são anotadas as despesas com ordenha mecânica como limpeza e manutenção.

**QUADRO 7:**

**Caderneta de campo para cadastro de despesas com Impostos (R\$)**

ITR					
IPVA					
Outros					

**QUADRO 8:**

**Caderneta de campo para cadastro de despesas Diversas (R\$)**

Brincos (p/identificação)					
Combustível*					
Contribuição Rural					
Encargos Financeiros (juros)					
Energia					
Frete					
Horas de Trator					
Impostos (PIS, COFINS, ...)					
Lubrificantes					
Materiais para Limpeza					
Materiais para Escritório					
Reparo de Benfeitorias					
Reparo de Equipamentos					
Reparo de Máquinas					
Rep. e Manut. de Veículos					
Taxas					
Transporte de Leite					

**\* não se deve considerar o combustível utilizado no trator em situações quando está sendo computado o aluguel deste.**

Nos quadros 7 e 8 são registradas todas as despesas da infra estrutura de apoio a atividade como também impostos e taxas.

**QUADRO 9:**

**Despesas variáveis do sistema de produção de leite.**

**Discriminação Valor (R\$)**

alimentação	
mão-de-obra	
sanidade	
reprodução	
ordenha	
Despesas diversas	
Remuneração do capital de giro	

Neste quadro são registrados os resultados mensais das despesas que ocorreram dentro da atividade em cada função: alimentação, mão de obra, reprodução etc.

## ANEXO 2

### Despesas e Receitas

É importante que na propriedade rural, assim como nas empresas de outros segmentos, sejam anotados as despesas e receitas durante mês para que com estas informações o controle da atividade seja mais eficiente proporcionando uma tomada de decisões baseadas nas informações que são prestadas através destas planilhas. Deve-se colocar a data, fazer a descrição do que foi gasto ou recebido e quantificar.

Além das planilhas de receita e despesa para controle administrativo, as planilhas de: **PRODUÇÃO DIÁRIA DE LEITE POR ANIMAL, REGISTRO DA PRODUÇÃO DE LEITE E SEU DESTINO** são importantes no controle da produção pois servem para verificar a quantidade produzida diariamente por vaca em lactação e para onde esta produção se destina, seja para a indústria, venda ou consumo, bem como fazer observações importantes sobre a quantidade produzida.

Nas planilhas de **OCORRÊNCIAS REPRODUTIVAS, CONTROLE DE VEMIFUGAÇÃO E PRODUÇÃO E VENDA DE ANIMAIS**, é possível verificar as ocorrências e controlar a sanidade do rebanho e sua reprodução, bem como verificar quais animais podem ou devem ser descartados do rebanho e assim fazer as reposições necessárias.





**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA - MARA**  
**EMBRAPA - CENTRO NACIONAL DE PESQUISA**  
**DE GADO DE LEITE - CNPGL**  
**OCORRÊNCIAS REPRODUTIVAS**

FAZENDA:				MUNICÍPIO:			
VACA	Nº	DATA	E	PARTOS/ABORTOS		COBRICÃO/IA	OBSERVAÇÕES
				SEXO	OBSERVAÇÕES	REPRODUTOR	

E = ESCORE



PRODUÇÃO DIÁRIA DE LEITE POR ANIMAL				
(1) VACA:		(2) N:	(3) MÊS / ANO:	
(4) PELAGEM		(5) LACTAÇÃO:	(6) INÍCIO:	(7) FIM:
(8) Dias	(9) Manhã	(10) Tarde	(11) Total	(12) Observações
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
(13) Total				

(14) Média Produzida: \_\_\_ (litros) (15) Média da Fazenda: \_\_\_ (litros) (16) Média Principal: \_\_\_ (litros)

**REGISTRO DA PRODUÇÃO DE LEITE E SEU DESTINO**

Dias (1)	Vacas em Lactação (2)	Produção (litros) (3)	Preço/litro [R\$] (4)	Destino da Produção			Observações (8)
				Venda (5)	Indústria (6)	Consumo (7)	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
<b>TOTAL / MÊS</b>							

**PRODUÇÃO E VENDA DE ANIMAIS**

**(1) ANIMAL:**

**MÊS ou ANO:**

DATA (2)	Quantidade de Animais						Peso		Preço [R\$]		Forma de Pagamento (12)	Data de Pagamento (13)	Observações (14)
	Produção (3)	Venda (4)	Mortes (5)	Consumo (6)	Saldo (7)	Total (8)	Médio (9)	Produção (10)	Venda (11)				



### ANEXO 3

O objetivo do Inventário da terra é descrever detalhadamente tudo o que foi realizado na propriedade como a formação de pastagens por exemplo, as benfeitorias e construções, as máquinas e equipamentos que foram adquiridos ao decorrer do ano, os animais que foram vendidos ou adquiridos e os insumos e as provisões.

Propriedade: \_\_\_\_\_  
 Proprietário: \_\_\_\_\_

**Inventario Ano 2003**

**Terras**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>
Culturas Anuais		
Capineiras		
Pastagem Formada		
Pastagem Natural		
Matas		
Não Utilizadas		
<b>Total</b>		

**Benfeitorias**

<b>Descrição</b>	<b>Quant</b>	<b>Valor total</b>	<b>Vida útil restante</b>
Açude ou represa			
Bezerreiro			
Casa de colono			
Casa própria			
Cercas internas			
Cercas perimetrais Km			
Cobertas			
Cochos			
Curral			
Depósito de ração			
Estábulo			
Instalação elétrica			
Sala de máquinas			
Sala de tanque de resfriamento			
Silo			
<b>Total</b>			

**Máquinas e Equipamentos**

<b>Descrição</b>	<b>Quant</b>	<b>Valor total</b>	<b>Vida útil restante</b>
Arado tração animal			
Arado tração mecânica			
Balança			
Balança de leite			
Caminhonete			
Carreta			
Carro de boi			
Carroça			
Desintegrador			
Eletrificador			
Equip. para inseminação			
Freezer			
Geladeira			
Grade tração animal			
Grade tração mecânica			
Motor			
Ordenhadeira mecânica			
Picadeira			
Plantadeira			
Pulverizador			
Resfriador de leite			
Trator			
Veículos			
total			

**Animais**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade inicio do ano</b>	<b>Valor total</b>
Vacas em lactação		
Vacas falhadas		
Vacas secas		
Novilhas reprodução		
Novilhas recria		
Bezerros mamando		
Animais de trabalho		
Touros reprodutores		
Total		

**Observações**


**Insumos e Provisões**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade Inicio do ano</b>	<b>Valor total</b>
Feijão SC		
Milho SC		
Ração Kg		
Silagem		



## ANEXO 4

Neste anexo se encontram as planilhas e tabelas utilizadas pela REDELEITE.

REDELEITE é um Programa de Qualidade e Produtividade destinado aos produtores de leite, e são divididos em quatro processos trabalhados durante um trimestre, são eles:

1. Manejo de vacas
2. Qualidade do Leite
3. Criação de Bezerros
4. Recria de Fêmeas.

No Módulo 1 anexado a este trabalho, apresenta-se inicialmente a Fundamentação Técnica, em seguida os procedimentos operacionais –PO's para 3 etapas essenciais do Manejo de Vacas: vacas secas, vacas pré-parto e vacas em lactação.

Alguns PO's são idênticos para as duas fazendas - referência; outros, apresentam algumas práticas específicas, de acordo com o modelo adotado na propriedade. O PO descreve com clareza as ações indispensáveis para cada processo, complementado pela utilização de Registros Operacionais - RO's , para assegurar que as ações sejam feitas de fato.

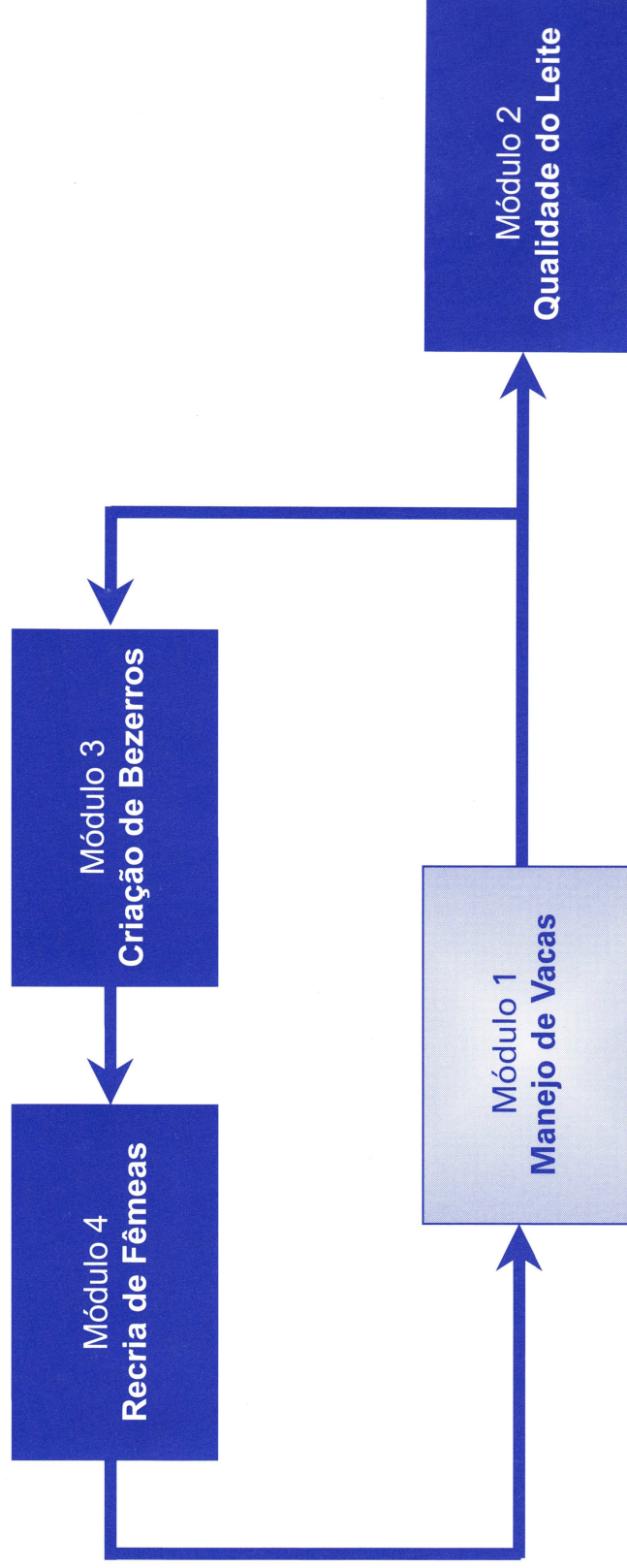
Finalmente é apresentado o controle financeiro do modulo Manejo de Vacas, com explicações técnicas, mas de fácil compreensão , instruções de elaboração do fluxo de caixa da propriedade, controle financeiro da produção do leite e indicadores de desempenho.

# Manejo de Vacas – Módulo 1 do Ciclo I

<b>Sumário</b>	<b>página</b>
Manejo de Vacas: Fluxograma .....	1
Procedimento Operacional: Utilização do Módulo I.....	2
Orientação Metodológica .....	3-4
Fundamentação Técnica .....	5-6-7
Procedimentos Operacionais e Registros Operacionais:	
PO 1.1 Vacas Secas .....	8
RO 1.1 Registro de Vacas Secas – RVS .....	9
PO 1.2 Vacas Pré-Parto(Maternidade) .....	10
RO 1.2 Registro Maternidade – RM .....	11
PO 1.3 Vacas em Lactação .....	12-13
Controle Leiteiro – Fazenda Bicué .....	14
Grades Operacionais: PO's e RO's .....	15-20
Controle Financeiro .....	21-25

## Procedimentos Operacionais:

- PO 1.1 Vacas Secas
- PO 1.2 Vacas Pré-parto (Maternidade)
- PO 1.3 Vacas em Lactação



# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Utilização do Módulo I

POR QUÊ? O QUÊ?		Para assegurar que as vacas produzam dentro do seu maior potencial e de forma mais econômica possível.			REGISTRO
ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?		
1. Reunir o pessoal para comunicar e explicar a utilização do material Rede Leite	Logo após o recebimento do Módulo I	Produtor	Contando com toda a equipe e com membros da família (esposa e filhos jovens), buscando o trabalho cooperativo	Não há	
2. Escolher o Responsável pela Implantação (RI) do Rede Leite.	Na mesma reunião anterior	Produtor	Definindo uma pessoa da equipe ou da família que tenha disciplina de trabalho e organização	Não há	
3. Ler o texto Orientação Metodológica – páginas 1 e 2	Na mesma reunião anterior	Produtor junto com o RI	Esclarecendo as dúvidas durante a leitura	Não há	
4. Ler o texto Fundamentação Técnica páginas 3 e 4	Na mesma reunião anterior	Produtor junto com o RI	Esclarecendo as dúvidas durante a leitura; anotando as dificuldades para encaminhar ao atendimento Rede Leite	Não há	
5. Ler os Procedimentos Operacionais (PO 1.1, 1.2 e 1.3) – Vacas Secas, Pré-parto e em Lactação – das Fazendas Alegria e Bicué. - Assistir o vídeo	Na mesma reunião anterior, ou numa segunda reunião, em data bem próxima	Produtor junto com o RI	Contando com o pessoal responsável pelo manejo das vacas; escrevendo os PO's de acordo com a realidade da Fazenda	Grades PO's (material anexo ao Módulo I)	
6. Colocar em prática os PO's da própria Fazenda	A partir do dia seguinte da reunião anterior	Pessoa responsável pelo manejo das vacas	Contando com a ajuda do produtor e do RI e registrando as ações nas grades de registro	Grades RVS, RM e outros registros da Fazenda	
7. Fazer o controle financeiro	Ao longo da utilização do Módulo I	Produtor, junto com o RI	Contando com a participação da pessoa responsável pelo manejo das vacas	Grades: Folha de Campo e Fluxo de Caixa	
8. Esclarecer dúvidas	Ao longo da utilização do Módulo I	Produtor, junto com o RI	Contando com a participação da pessoa responsável pelo manejo das vacas; enviando as dúvidas para a Rede Leite	Não há	

Responsáveis:

Tratador

Encarregado

Gerente

Data elaboração:

Data revisão:

Número revisão:

## Orientação Metodológica

### *Quais os benefícios do Rede Leite?*

O Rede Leite é um Programa de Qualidade e Produtividade destinado aos produtores de leite. Utilizando os materiais e serviços deste programa, o produtor irá melhorar continuamente a gestão do seu negócio, tanto na parte operacional quanto na parte financeira.

### *Como melhorar qualidade e produtividade?*

É humanamente impossível melhorar tudo de uma vez. Humanamente possível é melhorar por partes, processo por processo. Dessa forma, todos podem melhorar, independentemente do estágio em que se encontram.

O Rede Leite não é um ponto de chegada e sim uma contínua caminhada, buscando progredir sempre.

### *Para darmos conta da caminhada temos que ir passo a passo!*

Por isso, dividimos o nosso trabalho em 4 processos vitais da produção de leite. Vamos melhorar a gestão desses processos, passo a passo, trabalhando cada um durante um trimestre, fechando o Ciclo I, ao final de 12 meses.

Seqüência de processos escolhidos para o Ciclo I:

1. Manejo de Vacas
2. Qualidade do Leite
3. Criação de Bezerros
4. Recria de Fêmeas

Finalizado o Ciclo I, em 12 meses, outros processos, igualmente importantes, serão abordados.

### *Como melhorar o Manejo de Vacas?*

Nesse Módulo 1- Manejo de Vacas, apresentamos inicialmente a Fundamentação Técnica desse processo, através de um texto com linguagem muito clara e acessível. Portanto, é muito importante começar com essa leitura.

Em seguida, apresentamos os Procedimentos Operacionais – PO's para 3 etapas essenciais do Manejo de Vacas: Vacas Secas, Vacas Pré-parto e Vacas em Lactação. Esses PO's foram escritos com base nas melhores práticas de produção da Fazenda Alegria e Fazenda Bicuê.

Alguns PO's são idênticos para as duas fazendas-referência; outros, apresentam algumas práticas específicas, de acordo com o modelo adotado na propriedade.

O PO descreve com clareza as ações indispensáveis para cada processo, especificando: por quê, o quê, onde, quando, quem e como.

Tudo isso é complementado pela utilização de Registros Operacionais – RO's, para assegurar que as ações sejam feitas de fato.

Finalmente, apresentamos o Controle Financeiro do Manejo de Vacas, com explicações técnicas de fácil compreensão e instruções de elaboração do Fluxo de Caixa da fazenda.

### ***Como gerenciar o seu próprio processo de Manejo de Vacas?***

Preencha as grades PO's de acordo com a sua própria prática, contando com os empregados envolvidos na tarefa, para assegurar o comprometimento de todos com a aplicação. Por isso, é de grande importância que todos os envolvidos assinem no rodapé do Procedimento Operacional da sua própria Fazenda.

Em seguida, comece a utilizar esses PO's, complementados pelos registros das ações nos RO's.

Finalmente, siga as orientações do Controle Financeiro, como forma de otimizar os seus recursos financeiros. Agindo assim, estamos gerenciando para a qualidade e produtividade desse processo crucial para o produtor de leite que é o Manejo de Vacas.

## Fundamentação Técnica

### Quais os principais desafios do manejo de vacas ?

O principal desafio é assegurar que as vacas leiteiras recebam uma alimentação que possa atender de forma mais eficiente possível suas exigências nutricionais, sem desperdício, e ao mesmo tempo da maneira mais econômica. Além disso, são importantes os cuidados com conforto e saúde, para que as mesmas possam expressar seu máximo potencial de produção.

### Quais são os fatores críticos no manejo de vacas ?

#### 1. Procedimentos para secagem e manejo da vaca seca:

Entre uma lactação e outra é imprescindível que as vacas passem por um período de descanso da glândula mamária durante 60 dias. O encerramento de uma lactação deve ser feito com uma única esgota. Nos primeiros quinze dias após a secagem, a vaca encontra-se altamente exposta ao risco de mastite. Por isso, é importante que se faça o tratamento intramamário de todos os tetos com antibiótico para vacas secas, após a última ordenha. Além de prevenir a ocorrência de novas infecções, combate aquelas existentes.

Na data da secagem, é importante fazer uma revisão em todos os cascos das vacas, aparando o excesso de crescimento e identificando e tratando possíveis problemas.

#### 2. Manejo de vacas pré-parto, na maternidade:

A fase de transição entre o período seco e o início da lactação, representa a fase de maior risco para a saúde das vacas. Nessa fase, a vaca reduz sua capacidade de ingestão de alimentos e as suas exigências nutricionais aumentam, fazendo com que ela mobilize reservas corporais e perca peso.

É necessário separar esses animais das vacas em início de período seco e fornecer a elas uma alimentação especial, mais rica em nutrientes, durante as três últimas semanas antes do parto. Isto contribui para diminuir a mobilização de reservas corporais e, ao mesmo tempo, favorece a adaptação à alimentação que ela irá receber durante a lactação, evitando problemas de saúde.

#### 3. Manejo de vacas no pós-parto:

No dia do parto, as vacas devem receber uma dose de vermífugo. Nos primeiros três dias é importante observar se a placenta foi expulsa, o apetite das vacas e o comportamento. Vacas recém-paridas devem permanecer em um lote separado durante pelo menos três semanas, para adaptação. A partir de então, devem ser agrupadas de acordo com a produção de leite, fase da lactação e situação reprodutiva.

O tamanho corporal das vacas também merece atenção, de modo que é desejável que se tenha um lote de vacas de primeira cria separado. Quanto mais semelhantes forem os animais em um mesmo lote, mais fácil torna-se o manejo.

### ***Quais outras medidas podem contribuir para o sucesso do manejo de vacas?***

Para avaliar o manejo nutricional é importante acompanhar a condição corporal da vaca em três momentos cruciais: 1) data da secagem, 2) data do parto e 3) 60 dias pós-parto (próximo ao pico de produção). Em uma escala de 1 (vacas muito magras) a 5 (vacas muito gordas), as vacas devem secar com escore corporal 3,5 - 4,0 e manter esta média até o parto. Aos sessenta dias pós-parto, admite-se como normal uma perda de até 1,5 pontos. Ver escore da condição corporal na página 6.

Cuidados também são recomendados para as instalações. Vacas mantidas em ambiente seco, limpo e confortável é chave para a qualidade e a produtividade da pecuária leiteira.

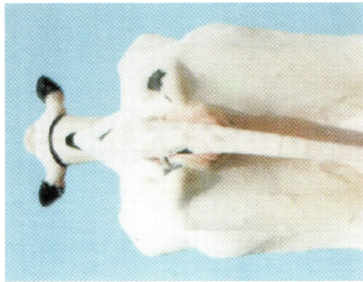
### ***Quais os resultados esperados?***

Os indicadores de qualidade e produtividade no manejo de vacas são as médias de produção leiteira e a produção de leite por hectare, cujo desempenho está diretamente relacionado com o sistema de produção utilizado. O intervalo entre partos é outra medida de eficiência e deve ser o mais próximo possível de 365 dias. Outra medida de eficiência é a relação vacas em lactação / total de vacas, devendo assumir o maior valor possível (recomendamos a meta de 80%).

É imprescindível que o produtor avalie seus resultados atuais e gerencie o Manejo das Vacas, buscando o melhoramento contínuo, para assegurar a viabilidade econômica.



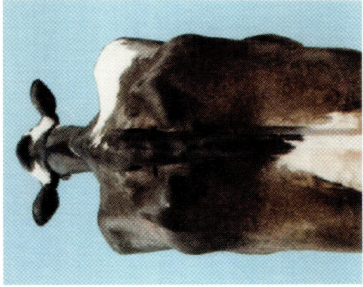
# Fundamentação Técnica - Escore da Condição Corporal



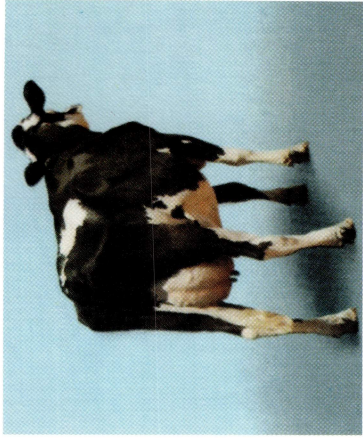
ECC = 1



ECC = 1



ECC = 2



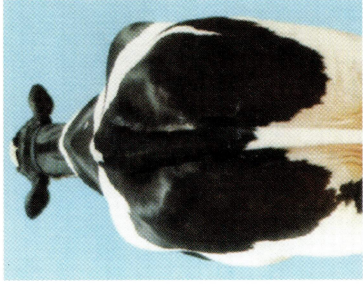
ECC = 2



ECC = 3



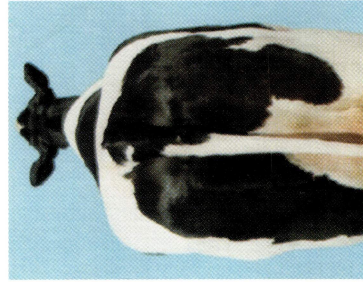
ECC = 3



ECC = 4



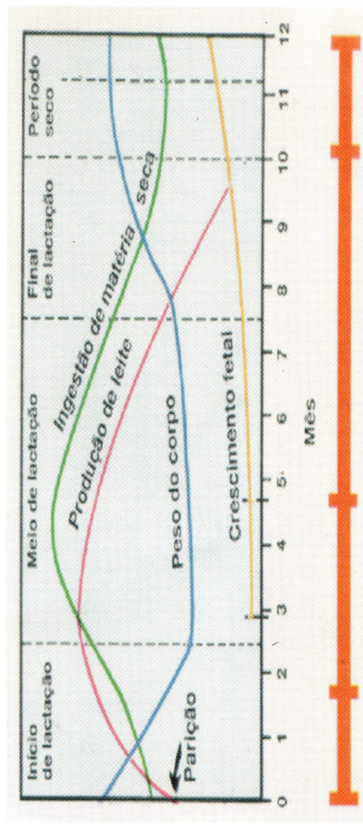
ECC = 4



ECC = 5



ECC = 5



Escore da condição corporal no ciclo de lactação



Escore da condição corporal

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas Secas

Fazenda Bicuê e Fazenda Alegria

### PO 1.1

Para que, após um período de descanso da glândula mamária, a vaca seja capaz de expressar seu potencial máximo de produção leiteira na próxima lactação.

POR QUÊ?	O QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO
1. Proceder a secagem da vaca	Sala de Ordenha	Sala de Ordenha	Sessenta dias antes do parto previsto	Encarregado	Fazendo uma única esgota	Registro de Vacas Secas RVS
2. Fazer tratamento intramamário com antibiótico	Sala de Ordenha	Sala de Ordenha	Logo após a esgota	Encarregado	Utilizando um antibiótico de longa ação nas quatro tetas	RVS
3. Fazer revisão de cascos	Tronco de contenção	Tronco de contenção	Na data da secagem	Encarregado	Retirando excesso de crescimento e tratando problemas existentes	RVS
4. Conduzir a vaca para o piquete de vacas secas	Da sala de ordenha para o piquete de vacas secas	Da sala de ordenha para o piquete de vacas secas	Na data da secagem	Encarregado	Contando com a ajuda do tratador	Não Há
5. Avaliar condição corporal	Piquete de Vacas Secas	Piquete de Vacas Secas	Na data da secagem	Encarregado	Utilizando escala de 1 a 5	RVS
6. Conduzir a vaca para a maternidade	Do piquete de vacas secas para a maternidade	Do piquete de vacas secas para a maternidade	Três semanas antes do parto previsto	Encarregado	Contando com a ajuda do tratador	RVS

Responsáveis: \_\_\_\_\_ Tratador \_\_\_\_\_ Encarregado \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

Data elaboração: \_\_\_\_\_ Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Registro de Vacas Secas - RVS Fazenda Alegria

RO 1.1

Animal	Datas: secagem / parto previsto	Antibiótico Vacas Secas	Revisão Cascos	Escore Corporal	Maternidade Data	Responsável
A 304 Ira	29/10/99 21/12/99	Anamastit.S	OK	4	20/11/99	Roberto
47 Anaya	29/10/99 03/01/00	Anamastit.S	OK	4	01/12/99	Roberto
354 Irma	29/11/99 02/02/00	Leocellin	OK	3	01/01/00	Roberto
293 Ivetta	08/12/99 10/02/00	Leocellin	OK	4	10/01/00	Roberto
322 Hillary	08/12/99 29/02/00	Leocellin	OK	4	29/01/00	Roberto

Responsáveis: Roberto  
Tratador

Eloíseo  
Encarregado

Evando  
Gerente

Data elaboração: 01/09/99 Data revisão:

Número revisão: 00

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas Pré-parto (Maternidade) Fazenda Bicué e Fazenda Alegria

PO 1.2

Minimizar mortalidade, assegurando saúde da cria e da vaca no pré e pós-parto.					
POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO
1. Aplicar Vitamina ADE	Maternidade	Três semanas antes do parto previsto	Encarregado	Aplicando 5 ml, via intramuscular	Registro da Maternidade RM
2. Fornecer alimentação especial para vacas nas últimas três semanas antes do parto	Maternidade	Nas últimas três semanas antes do parto	Tratador	Deixando à vontade no cocho	Não há
3. Observar o comportamento e o apetite dos animais	Maternidade	3 vezes por dia	Encarregado	Observação visual	Não há
4. Acompanhar animais em trabalho de parto	Maternidade	Durante o trabalho de parto	Encarregado	Observação visual	Não há
5. Assistir ao parto	Maternidade	30 min após ter rompido a bolsa	Encarregado	Acompanhando o trabalho de parto e intervindo, se necessário	RM
6. Comunicar ao veterinário, caso não ocorra o parto, mesmo após intervenção	Escritório	Após a intervenção	Gerente	Usando telefone	Não há
7. Avaliar condição corporal	Maternidade	No dia do parto	Encarregado	Utilizando escala de 1 a 5	RM
8. Vermifugar a vaca	Maternidade	No dia do parto	Encarregado	Utilizando Levamisole (Ripercol-L ou similar)	RM
9. Verificar se houve expulsão da placenta	Maternidade	Após o parto	Encarregado	Observação visual	RM
10. Monitorar estado de saúde da vaca pós-parto, identificando possíveis ocorrências sanitárias	Maternidade	Após o parto	Encarregado	Observando apetite, comportamento e, se necessário, temperatura	RM
11. Encaminhar a vaca para a sala de ordenha	Da Maternidade para a sala ordenha	Próxima ordenha após o parto	Encarregado	Conduzindo-a para ordenha	Não há

Responsáveis: \_\_\_\_\_ Tratador \_\_\_\_\_ Encarregado \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

Data elaboração: \_\_\_\_\_ Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Registro de Vacas Pré-parto (Maternidade) – RM Fazenda Alegria

RO 1.2

Animal	Vitamina ADE	Data Parto	Tipo de parto	Vermífugo	Expulsão da Placenta	Score Corporal	Estado de saúde pós-parto	Observações	Responsável
A 237 Heart	28/10/99	27/11/99	normal	OK	OK	4	OK		Roberto
A223 Hellen	28/10/99	09/12/99	normal	OK	OK	4	OK		Roberto
78 Joker	09/11/99	10/12/99	normal	OK	OK	3	OK		Roberto
68 Steef	09/11/99	17/12/99	normal	OK	OK	4	OK		Eloíso
488 Juse	20/11/99	23/12/99	normal	OK	OK	4	OK		Roberto
47 Anaya	01/12/99	06/01/00	normal	OK	OK	3	OK		Roberto

Responsáveis:

Roberto  
Tratador

Eloíso

Encarregado

Evando

Gerente

Data elaboração: 01/09/99

Data revisão: 00

Número revisão: 00

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas em Lactação

Fazenda Alegria

PO 1.3

POR QUÊ?		Para garantir sanidade da vaca, criando condições para a qualidade e produtividade do leite.				
O QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO	
1. Fornecer dieta balanceada duas vezes por dia	Free-stall	7:00 e 14:00 Horas	Tratador	Utilizando vagon misturador	Não há	
2. Reapresentar os alimentos para as vacas	Free-stall	Nos intervalos entre os tratos	Tratador	Utilizando vassorão para aproximar os alimentos das vacas	Não há	
3. Observar o apetite e o comportamento das vacas	Free-stall	Ao reapresentar os alimentos	Tratador	Observação visual	Não há	
4. Pesquisar o leite das vacas	Free-stall	Na primeira e terceira semana do mês	Encarregado	Utilizando medidor de leite da ordenha	Computador – Congado	
5. Reagrupar as vacas	Free-stall	Após a pesagem de leite	Encarregado	Mudando as vacas de lote, se necessário, em função da produção	Computador – Congado	
6. Observar cio das vacas	Free-stall	7:00 e 17:00 Horas	Tratador	Observação visual	Livro de Registro Reprodutivo – LRR	
7. Proceder a limpeza free-stall	Free-stall	Três vezes por dia	Tratador	Utilizando trator para raspagem do piso	Não há	

Responsáveis: Roberto Elói Evando  
Tratador Encarregado Gerente

Data elaboração: 01/09/99 Data revisão:

Número revisão: 00

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas em Lactação

Fazenda Bicuê

PO 1.3

POR QUÊ?	Para garantir sanidade da vaca, criando condições para a qualidade e produtividade do leite.				
O QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO
1. Fornecer dieta balanceada três vezes por dia	Curral	7:00, 12:00 e 16:00 horas	Tratador	Utilizando charrete	Não há
2. Reapresentar os alimentos para as vacas	Curral	Nos intervalos entre os tratos	Tratador	Utilizando um garfo para aproximar os alimentos das vacas	Não há
3. Observar o apetite e o comportamento das vacas	Curral	Ao reapresentar os alimentos	Tratador	Observação visual	Não há
4. Pesar o leite das vacas	Sala de ordenha	Na primeira e terceira semana do mês	Encarregado	Utilizando balança própria	Controle Leiteiro CL
5. Reagrupar as vacas	Curral	Após a pesagem de leite	Gerente	Mudando as vacas de lote, se necessário, em função da produção	CL
6. Observar cio das vacas	Curral	7:00 e 17:00 horas	Tratador	Observação visual	Livro de Registro Reprodutivo
7. Proceder a limpeza dos currais e das camas	Curral	Uma vez por dia	Tratador	Utilizando carrinho, enxada e vassoura	Não há

Responsáveis: Sebastião Moazar Belmiro  
Tratador Encarregado Gerente

Data elaboração: 15/11/99 Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Controle Leiteiro da Fazenda Bicuê

Responsável: Belmiro

Data da Pesagem: 20/12/99

Vaca	Lote	Data do Parto	Dias de Lactação	Manhã	Tarde	Total	Observações
Espada	1	30/09/99	81	12	10	22	
Guitarra	1	19/09/99	92	11	07	18	
Turmalina	1	20/09/99	91	12	08	20	
Caneta	1	27/09/99	84	12	09	21	
Judite	2	07/10/99	74	07	06	13	
Professora	1	09/10/99	72	11	08	19	
Guanabara	3	18/08/99	124	06	03	09	

Responsáveis:

Moazar

Belmiro

Encarregado

Gerente

Data elaboração: 15/11/99

Número revisão: 00

Data revisão:



# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas Secas

Fazenda \_\_\_\_\_

PO 1.1

POR QUÊ? Para que, após um período de descanso da glândula mamária, a vaca seja capaz de expressar seu potencial máximo de produção leiteira na próxima lactação.

O QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO

Responsáveis: \_\_\_\_\_

Tratador

Encarregado

Gerente

Data elaboração:

Data revisão:

Número revisão:

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Registro de Vacas Secas - RVS

Fazenda \_\_\_\_\_

RO 1.1

Animal	Datas: secagem / parto previsto	Antibiótico Vacas Secas	Revisão Cascos	Escore Corporal	Maternidade Data	Responsável

Responsáveis: \_\_\_\_\_

Tratador

Encarregado

Gerente

Data elaboração: \_\_\_\_\_

Data revisão: \_\_\_\_\_

Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas Pré-parto (Maternidade)

PO 1.2

Fazenda \_\_\_\_\_

POR QUÊ? O QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO

Responsáveis: \_\_\_\_\_ Tratador \_\_\_\_\_ Encarregado \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_  
Data elaboração: \_\_\_\_\_ Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Registro de Vacas Pré-parto (Maternidade) – RM

RO 1.2

Fazenda \_\_\_\_\_

Animal	Vitamina ADE	Data Parto	Tipo de parto	Vermífugo	Expulsão da Placenta	Escore Corporal	Estado de saúde pós-parto	Observações	Responsável

Responsáveis: \_\_\_\_\_

Tratador \_\_\_\_\_

Encarregado \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Data elaboração: \_\_\_\_\_

Data revisão: \_\_\_\_\_

Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 - Manejo de Vacas

## Procedimento Operacional: Vacas em Lactação

PO 1.3

Fazenda \_\_\_\_\_

POR QUÊ?		Para garantir sanidade da vaca, criando condições para a qualidade e produtividade do leite.			
O QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	REGISTRO

Responsáveis: \_\_\_\_\_ Tratador \_\_\_\_\_ Encarregado \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

Data elaboração: \_\_\_\_\_ Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Controle Leiteiro da Fazenda \_\_\_\_\_

**Responsável:** \_\_\_\_\_

**Data da Pesagem:** \_\_\_\_\_

Vaca	Lote	Data do Parto	Dias de Lactação	Manhã	Tarde	Total	Observações

Responsáveis: \_\_\_\_\_ Encarregado \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

Data elaboração: \_\_\_\_\_ Data revisão: \_\_\_\_\_ Número revisão: \_\_\_\_\_

# Módulo 1 – Manejo de Vacas

## Controle Financeiro

### *Como é o controle financeiro por centro de custo?*

O controle financeiro recomendado pelo Redeleite leva em conta despesas e receitas de cada setor da fazenda leiteira. Cada setor, separadamente, é denominado centro de custo.

O custo resultante de cada setor entra como preço do setor seguinte. Por exemplo, considerando a Recria de Fêmeas e o Manejo de Vacas como dois centros de custos, calcula-se o custo de cria e recria da novilha prenhe(setor de Recria de Fêmeas) e o resultado é o preço de reposição da vaca descartada(setor de Manejo de Vacas).

Assim, cada setor compra e vende de outros setores da própria fazenda ou de terceiros.

Outro aspecto a considerar é o **rateio de despesa** que é comum a vários setores. Nesse caso devemos levar em conta o percentual de incidência sobre cada setor. Por exemplo, numa fazenda produtora de leite e de café, suponhamos que a Administração dedique 40% do seu trabalho à produção de café e 60% com a produção de leite, sendo esse último potencial dividido entre o Manejo de Vacas(35%) e o restante dos animais(25%). Nesse caso, a despesa rateada da Administração no Manejo de Vacas corresponde a 35%.

### *Fluxo de Caixa e Custo de Produção: dois instrumentos importantes*

A gestão financeira do Redeleite utiliza dois instrumentos de controle:

- 1- **Fluxo de Caixa**, utilizado mensalmente
- 2- **Custo de Produção**, utilizado semestralmente.

O Fluxo de Caixa resume mensalmente o total das entradas(recebimentos ou vendas) e saídas (pagamentos ou compras) de caixa, considerando, como dissemos, cada setor (centro de custo) separadamente. O Fluxo de Caixa fornece dados muito importantes:

1) “superávit ou déficit” do setor; 2) componentes de entrada e saída de maior peso, sobre os quais deve-se ter maior atenção; 3) períodos em que incidem determinadas entradas e saídas, propiciando melhor planejamento; 4) parte significativa do Custo de Produção.

O Custo de Produção fornece semestralmente a apuração completa dos resultados financeiros, levando-se em conta componentes do Fluxo de Caixa, além de outros valores como a depreciação e a remuneração do capital.

### *Como aplicar o Fluxo de Caixa para o Manejo de Vacas?*

As entradas e saídas referem-se a todas as vacas (secas, pré-parto e em lactação); entretanto a entrada principal (venda de leite) refere-se apenas às vacas em lactação. Por isso, o percentual de vacas em lactação, em relação ao total das vacas, deve ser o maior possível (considerar 80% como meta).

Seguindo as instruções de preenchimento das páginas 22 e 23, faça a coleta de dados usando a Tabela de Campo (página 24) e complete o Fluxo de Caixa-Manejo de Vacas (página 25), mensalmente.

# Módulo 1 – Manejo de Vacas

## FOLHA DE CAMPO PARA O FLUXO DE CAIXA EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Fazenda: \_\_\_\_\_

Mês: \_\_\_\_\_

Ano: \_\_\_\_\_

Recebimento/Pagamento (Vendas/Compras)	Unid.	Quantidade	Preço Unitário (R\$)	Valor Total	Especificação (Finalidade)
Adubo	sc	5	10,00	50,00	Formação de pastagem
Semente	Kg	10	8,50	85,00	Formação de pastagem
Ordenhadores (2)	d.h	62	10,00	620,00	Manejo do rebanho
Venda de vacas	cab.	5	300,00	1.500,00	Vacas descartadas
Compra de novilhas	cab.	3	700,00	2.100,00	Substituição de vacas
Concentrado	sc	5	9,00	45,00	Para vacas em lactação



# Módulo 1 – Manejo de Vacas

## FLUXO DE CAIXA - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

ESPECIFICAÇÃO	
<b>1. ENTRADAS:</b>	
1.1. Venda de leite	Produção vendida x preço do leite. Considerar o preço bruto da nota do laticínios
1.2. Venda de vacas descartadas	Considerar o preço efetivo da venda
1.3. Venda de bezerros (as) recém -nascidos	Vender para outro setor da propriedade ou para terceiros
1.4. Empréstimos recebidos	Fazer o rateio considerando apenas a categoria vaca
1.5. Outras entradas	Esterco para outros setores da propriedade, e adiantamentos
<b>TOTAL DE ENTRADAS - 1</b>	Soma de 1.1. até 1.5.
<b>2. SAÍDAS:</b>	
2.1. Custeio:	
2.1.1. Mão-de-obra permanente contratada	Ordenhador, tratador e ajudantes. Salário + encargos
2.1.2. Administração contratada	Fazer o rateio apenas para categoria vaca
2.1.3. Manutenção de forrageiras	Mão-de-obra, serviços mecânicos, adubação anual e tratos culturais
2.1.4. Silagem	Mão-de-obra, serviços mecânicos, sementes, adubação, herbicida, inseticida e aditivos
2.1.5. Feno	Mão-de-obra, serviços mecânicos, herbicida e inseticida
2.1.6. Forrageiras de inverno	Mão-de-obra, serviços mecânicos, sementes, adubação anual e tratos culturais
2.1.7. Concentrados	Comprados de outros setores da fazenda ou de terceiros. Apenas o concentrado para vacas
2.1.8. Sal mineral	Apenas para a categoria vaca. Não incluir o mineral já incluído no concentrado
2.1.9. Medicamentos	Vermífugos, Carrapaticida, Bernicida, Antitóxicos, Vacinas, Antibiótico e Curativos
2.1.10. Transporte do leite	Copiar da nota da cooperativa ou indústria particular
2.1.11. Inseminação artificial	Sêmen, nitrogênio, luvas, pipetas e inseminador
2.1.12. Impostos e taxas	Imposto territorial rural e Impostos da nota do leite
2.1.13. Material de limpeza e desinfecção	Limpeza de instalações, do tanque de expansão e da ordenhadeira
2.1.14. Reparos de benfeitorias	Gastos de manutenção da benfeitoria
2.1.15. Reparos de máquinas	Gastos de manutenção das máquinas
2.1.16. Outros gastos de custeio	Aluguel de pastagens e outros
<b>SUBTOTAL - 2.1</b>	Soma de 2.1.1. até 2.1.16
2.2. Investimentos:	
2.2.1. Formação de pastagens	Sementes, mudas, mão-de-obra, serviços mecânicos, adubos e outros
2.2.2. Formação de capineiras	Mudas, mão-de-obra, serviços mecânicos, adubos e outros
2.2.3. Formação de cana-de-açúcar	Mudas, mão-de-obra, serviços mecânicos, adubos e outros
2.2.4. Animais comprados	Novilhas para substituição de vacas, própria ou de terceiros
2.2.5. Benfeitorias construídas	Fazer o rateio para a categoria vaca
2.2.6. Máquinas compradas	Fazer o rateio para a categoria vaca
2.2.7. Outros investimentos	Construção de pontes, fazer o rateio para a categoria vaca
<b>SUBTOTAL - 2.2</b>	Soma de 2.2.1 até 2.2.7
2.3. Crédito Rural:	
2.3.1. Rateio de empréstimo pagos	
2.3.2. Rateio de juros bancários pagos	
<b>SUBTOTAL - 2.3</b>	Soma de 2.3.1 + 2.3.2
<b>TOTAL DE SAÍDAS - 2</b>	Soma de 2.1 + 2.2 + 2.3
<b>RESULTADOS DO MANEJO DAS VACAS:</b>	
<b>SALDO 1 = 1 – 2.1</b>	Entradas – Custeio
<b>SALDO 2 = 1 – 2</b>	Entradas – Saídas
<b>TOTAL DE VACAS (SECA + LACTAÇÃO)</b>	Média do início e final do mês
<b>VACAS EM LACTAÇÃO/TOTAL - %</b>	Número de vacas em lactação dividido pelo número total de vacas e x 100



# Módulo 1 – Manejo de Vacas

## FLUXO DE CAIXA

Fazenda: \_\_\_\_\_

ESPECIFICAÇÃO	MESES/ANO						TOTAL
	Mês (1)	Mês (2)	Mês (3)	Mês (4)	Mês (5)	Mês (6)	
<b>1. ENTRADAS:</b>							
1.1. Venda de leite							
1.2. Venda de vacas descartadas							
1.3. Venda de bezerros (as) recém -nascidos							
1.4. Empréstimos recebidos							
1.5. Outras entradas							
<b>TOTAL DE ENTRADAS - 1</b>							
<b>2. SAÍDAS:</b>							
2.1. Custeio:							
2.1.1. Mão-de-obra permanente contratada							
2.1.2. Administração contratada							
2.1.3. Manutenção de forrageiras							
2.1.4. Silagem							
2.1.5. Feno							
2.1.6. Forrageiras de inverno							
2.1.7. Concentrados							
2.1.8. Sal mineral							
2.1.9. Medicamentos							
2.1.10. Transporte do leite							
2.1.11. Inseminação artificial							
2.1.12. Impostos e taxas							
2.1.13. Material de limpeza e desinfecção							
2.1.14. Reparos de benfeitorias							
2.1.15. Reparos de máquinas							
2.1.16. Outros gastos de custeio							
<b>SUBTOTAL - 2.1</b>							
2.2. Investimentos:							
2.2.1. Formação de pastagens							
2.2.2. Formação de capineiras							
2.2.3. Formação de cana-de-açúcar							
2.2.4. Animais comprados							
2.2.5. Benfeitorias construídas							
2.2.6. Máquinas compradas							
2.2.7. Outros investimentos							
<b>SUBTOTAL - 2.2</b>							
2.3. Crédito Rural:							
2.3.1. Rateio de empréstimo pagos							
2.3.2. Rateio de juros bancários pagos							
<b>SUBTOTAL - 2.3</b>							
<b>TOTAL DE SAÍDAS - 2</b>							
<b>RESULTADOS DO MANEJO DAS VACAS:</b>							
<b>SALDO 1 = 1 – 2.1</b>							
<b>SALDO 2 = 1 – 2</b>							
<b>TOTAL DE VACAS (SECA + LACTAÇÃO)</b>							
<b>VACAS EM LACTAÇÃO/TOTAL - %</b>							

## CONTROLE FINANCEIRO DA PRODUÇÃO DE LEITE

Formulário Inventário de Recursos - IR

### 2. Benfeitorias utilizadas no gado de leite

Fazenda: 0

Prop: 0

Mês: 0

ANO: 0

## E s p e c i f i c a ç ã o

JUROS ANUAL		6%						REMUNERAÇÃO		
Especificação	UD	Quant.	Valor Total		Vida Útil (anos)	% de uso	DEPRECIACÃO		DO CAPITAL	
			Benfeitoria Nova	Pecuária			R\$	R\$		
Casas de colonos	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Escritório	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Estábulo	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Curral	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Sala de ordenha	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Coberta para Manejo	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Tronco	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Silo	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Bezerreiros coletivos	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Bezerreiros individual	ud				0,0	100%	R\$	-	R\$	
Depósitos para ração	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Sala de maquinas	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Cercas perimetrais	Kim				0,0		R\$	-	R\$	
Cercas internas	Kim				0,0		R\$	-	R\$	
Energia elétrica	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Açude	ud				0,0		R\$	-	R\$	
Outras					0,0		R\$	-	R\$	
							Total	R\$	-	R\$

**OBS:**

A coluna "F" especificando "Vida Útil" deve sempre estar preenchida com o valor 0,0001 quando não tiver valor algum para preenchê-la.

# CONTROLE FINANCEIRO DA PRODUÇÃO DE LEITE

Formulário Inventário de Recursos - IR

Forrageiras

Fazenda: 0

Mês: 0

Prop: 0

ANO: 0

4

Especificações	Mão-de-obra		Sementes		Mudas		Adubo químico		Calcário		Adubo orgânico		Serviços mecânicos contados		Herdas		Inseticida		Fungicida		Fertes		Outros		Outros		Outros	
	dh	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg
Preço Unitário	R\$ 7,00																											
Quantidade	10																											
Formação de pastagens 1	R\$ 840,00																											
Formação de pastagens 2	R\$ -																											
Formação de pastagens 3	R\$ -																											
Formação de pastagens 4	R\$ -																											
Formação de capineiras	R\$ -																											
Formação de cana-de-açúcar	R\$ -																											

Especificação	Área Formada		CUSTO TOTAL		REINVESTIMENTO DO CAPITAL		DEPRECIAÇÃO ANUAL	
	Há	ANOS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Formação de pastagens 1	12	5,0	R\$ 840,00	R\$ 50,40	R\$ 168,00			
Formação de pastagens 2		0,0	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Formação de pastagens 3		0,0	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Formação de pastagens 4		0,0	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Formação de capineiras		0,0	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Formação de cana-de-açúcar		0,0	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
Taxa de juros anual	6%		TOTAL	R\$ 50,40	R\$ 168,00			

**OBS:**

A coltura "C" especificando "Vida Útil" deve sempre estar preenchida com o valor 0.0001 quando não tiver algum valor preenchido.

**CONTROLE FINANCEIRO DA PRODUÇÃO DE LEITE**

**Indicadores de Desempenho**

Fazenda: 0  
Mês: 0

Prop: 0  
ANO: 0

**Indicadores**

unidade produtor  
Média da região  
Ideal

	%	#DIV/0!		20%
1) Gasto com mão-de-obra permanente em relação ao valor da produção de leite				
2) Gasto com concentrado para o rebanho em relação ao valor da produção	%	#DIV/0!		30%
3) Custo operacional efetivo/litro em relação ao preço do leite	%	#DIV/0!		65%
4) Custo operacional total/litro em relação ao preço do leite	%	#DIV/0!		75%