

9 Gerenciamento da Atividade Leiteira

*Sérgio Rustichelli Teixeira
Rosangela Zoccal
Lorildo Aldo Stock
Alziro Vasconcelos Carneiro*

458 O que é gerenciar?

É interpretar objetivos, transformar em ação ou iniciativas os resultados do planejamento, organizar, dirigir e controlar, considerando a maneira mais adequada à situação. A gerência se incumbem de levantar informações para possibilitar a identificação de gargalos no sistema produtivo, que necessitem de intervenções, buscando eficiência. As decisões são tomadas com base na qualidade das informações disponíveis. Como parte desse conjunto de dados e indicadores mais importantes tem-se, por exemplo: informações sobre os gastos dos diferentes setores de produção; rendimentos dos diversos setores produtivos; indicação das melhores épocas para a venda e aquisição de produtos; e custo de produção e resultados econômicos, entre outros.

459 Quais os itens de maior preocupação no gerenciamento?

É preciso observar o setor como um todo. Para tomar as melhores decisões, deve-se considerar o gerenciamento em dois níveis:

- Informações dentro da propriedade – Podem ser separadas em:
 - a) Planejamento – Definição das estratégias de ações com base na realidade. Devem ser considerados os indicadores técnicos e econômicos/financeiros para definir cenários de curto e de longo prazo, que podem ser relacionados à: sustentabilidade, padrão genético, sistema de alimentação, manejo, etc. O planejamento inclui ainda o objetivo geral e as metas, quantificando a produção esperada e a produtividade de indicadores. A utilização de um mapa ou croqui com as divisões de áreas e usos, a potencialidade de produção de forrageiras de pasto e de corte, e a definição da capacidade de suporte ajudam no planejamento.
 - b) Organização – Definição do mínimo de recursos necessários para a produção, de acordo com objetivos e metas.

- c) Controle – Registro de dados, segundo os indicadores estabelecidos para a propriedade, que ajudam na tomada de decisões do dia a dia e a replanejar.
- d) Direção – Divisão de tarefas e harmonização dos esforços integrando partes.
- Informações além da porteira – Ajudam a entender os fatores favoráveis ou desfavoráveis com respeito ao produto que, de alguma forma, afetam a atividade leiteira. É o caso de importações de produtos subsidiados, prática de dumping e políticas de redução de impostos. Essas informações podem ser acessadas por meio de leitura ou contato com organizações de produtores.

460 Quais aspectos são importantes em um bom gerente?

Os principais aspectos importantes em um bom gerente são:

- Relacionamento – Um bom relacionamento do gerente com outros empregados, compradores, fornecedores e outras pessoas, determina o sucesso da atividade. O gerente deve agir como representante da propriedade, apoiador e gerador da inteligência para alcançar o melhor de cada servidor. Algumas das características de um bom gerente estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil de um bom gerente.

Perfil de um bom gerente
Tem pensamento positivo
Gosta de trabalhar com pessoas
Reage rapidamente
Sabe ouvir
Tem habilidade para resolver problemas
Gosta do que faz
Tem autocontrole emocional
Foca as metas e os resultados
Faz o resultado aparecer, e não o gerente
Concilia sem favorecimento

Fonte: Auad (2010).

- Comunicação – É a forma de obtenção e transmissão de informações, para dentro e para fora da propriedade. Nesse aspecto, deve conhecer e entender o que ocorre na propriedade e no setor.
- Poder de decisão – Envolve a resolução de problemas, a tomada de decisões sobre a aplicação de recursos para a solução do problema, seja ele relacionado ao aumento da rentabilidade, recurso humano, custo, distúrbio, negociação ou aproveitamento de oportunidades.
- Habilidade técnica – É o conhecimento necessário para a realização, de forma adequada, das tarefas na atividade leiteira. A assistência técnica externa deve sempre ser considerada.
- Habilidade humana – Abrange a compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes. A partir dessa compreensão, seu objetivo é conseguir das pessoas o máximo de sua capacidade de cooperação.
- Habilidade conceitual – Envolve o conhecimento da complexidade da propriedade como um todo. Criatividade, planejamento, raciocínio e, principalmente, o entendimento do contexto, são manifestações da habilidade conceitual. A percepção do ambiente pode transformar ameaças em oportunidades, antecipar situações difíceis e atender melhor aos objetivos da propriedade.

461

Quais aspectos são importantes em um empregado da atividade leiteira?

Para executar qualquer atividade em sistemas de produção de leite, o empregado deve gostar daquilo que faz e estar apto a executar as tarefas sob sua responsabilidade, além de ser treinado e capacitado para a função.

No processo de seleção do empregado, devem-se observar os antecedentes do candidato, o comportamento, o treinamento que teve. Ainda que tenha tido experiências anteriores, é importante

sua disposição em adquirir novos conhecimentos e treinamentos. Características como responsabilidade, honestidade e asseio são imprescindíveis.

Para sistemas de produção com ordenha manual, o ideal é uma relação de, no mínimo, 25 vacas por retireiro. Entretanto, quando a ordenha é mecânica e dependendo do tipo de ordenhadeira, um operário pode ordenhar mais de 100 vacas.

462 Como fazer uma avaliação da propriedade quando não há registros de dados ou indicadores?

Uma alternativa é a utilização da Análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Fofa). A análise Fofa constitui-se em um roteiro para identificar e separar pontos que podem ser considerados. A matriz Fofa possibilita um cruzamento de informações com a finalidade de analisar cenários, que definem futuros possíveis. São, enfim, as ações que a instituição deverá tomar para alcançar sua visão, de acordo com o ambiente em que ela está inserida. A Tabela 2 ilustra um exemplo de pontos que podem ser considerados numa análise com essa ferramenta.

Tabela 2. Exemplo de elementos da matriz Fofa para análise na atividade leiteira.

	Ajuda	Atrapalha
Interno	FORÇAS - Mão de obra treinada - Infraestrutura de produção - Cooperativado ou associado - Recursos naturais	FRAQUEZAS - Alimentação dos animais - Relação vacas em lactação/ vacas secas - Sanidade - Produtividade e/ou - Sucessão
Externo	OPORTUNIDADES - Perspectivas do setor lácteo - Mercado de insumos	AMEAÇAS - Mão de obra - Mercado comprador

Fonte: Auad (2010).

Quais os principais indicadores de desempenho para o gerenciamento de uma propriedade leiteira?

A definição do conjunto de indicadores depende do nível de detalhamento que o gerente deseja considerar. No mercado, existem vários programas computacionais para essa finalidade. Entretanto, não basta ter bons softwares. É preciso contar com pessoas comprometidas em registrar os dados e transformá-los em informação útil para a tomada de decisões e realimentação do planejamento.

A Tabela 3 relaciona, como exemplo, alguns dos indicadores mais comuns. Dados como os registros do controle leiteiro, registros individuais de vacas, da reprodução e de nascimentos são fundamentais para a determinação dos indicadores zootécnicos.

Tabela 3. Exemplo de indicadores de desempenho da propriedade leiteira

Econômico-financeiros	Técnicos
Tamanho	Produção e produtividade
Área (ha)	Leite/ano (L)
Rebanho (cabeças)	Leite/dia (L)
Total de vacas (cabeças)	Leite/vacas em lactação/dia (L)
Mão de obra (dias/homem)	Leite/vaca total/dia (L)
	Leite/ha/ano (L)
	Leite/mão de obra/dia (L)
Econômico-financeiro	Reprodução
(A) Valor atual do capital investido (R\$)	Idade ao primeiro parto (meses)
(B) Margem líquida anual (R\$)	Intervalo de partos (meses)
(C) Margem líquida mensal (R\$)	Porcentagem de vacas em lactação (%)
(D) Remuneração do capital investido (%)	
	Qualidade do leite
	Contagem bacteriana (CTB)
	Contagem células somáticas (CCS)
	Gordura (%)

464

Como se calculam os indicadores econômico-financeiros? Qual sua importância?

Existem diversas planilhas eletrônicas que permitem realizar os cálculos. Um dos indicadores mais importantes é o custo de produção de leite, que possibilita analisar a rentabilidade da atividade, identificando o peso de cada item no custo total. A partir dele, o gerente avalia se os recursos empregados no processo de produção estão resultando positivamente ou não, identifica o ponto de equilíbrio das contas da propriedade e oferece bases consistentes e mais confiáveis para planejamento e projeção de resultados.

465

Como calcular o custo de produção de leite?

A análise de custos compreende um conjunto de procedimentos administrativos que quantifica e registra, de forma sistemática e contínua, a utilização de fatores de produção e o resultado do processo produtivo. O conhecimento do custo de produção possibilita corrigir distorções, favorecendo a sobrevivência do sistema de produção de leite em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Para o cálculo do custo de produção, três métodos ou abordagens de custo estão entre os mais utilizados: Custo Operacional Efetivo (COE), Custo Operacional Total (COT) e Custo Total (CT).

- **Custo Operacional Efetivo** – Agrupa itens de despesas do tipo “custos variáveis” para os quais ocorre, efetivamente, desembolso ou dispêndio em dinheiro. Os itens componentes desse custo são: mão de obra, alimentação, sanidade, reprodução, ordenha, impostos, transporte e despesas diversas (que envolvem gastos como: brincos para animais, material para escritório, encargos financeiros, contador, energia elétrica, horas de máquinas, contribuição rural, entre outros).

- **Custo Operacional Total** – Refere-se à soma do COE com o valor das depreciações de benfeitorias e construções, máquinas, implementos e animais de reprodução e trabalho. Também inclui a remuneração do produtor e a mão de obra familiar. Considera-se como remuneração da mão de obra familiar, o valor pelo qual o sistema pagaria por mão de obra contratada, caso não houvesse a familiar.
- **Custo Total** – Nesse cálculo, dividem-se os custos variáveis dos custos fixos. Os custos variáveis são aqueles que deixam de existir se o processo de produção for interrompido. Incluem toda a mão de obra e remuneração do capital de giro. Os custos fixos são aqueles que não variam com a quantidade produzida e sua renovação acontece em longo prazo e incluem a remuneração do capital fixo. O custo total é soma do COT e da remuneração do capital imobilizado.

466

Quais os itens mais onerosos no custo de produção de leite?

Os itens mais onerosos são geralmente relacionados à alimentação do rebanho, principalmente, a aquisição de concentrados que, em alguns casos, superam 50% do preço bruto do leite. Os gastos com a mão de obra, normalmente, são o segundo item de maior importância econômica, e deveriam ser de aproximadamente 20%.

467

Quais os principais indicadores técnicos em uma atividade leiteira?

Os indicadores de maior relevância são:

- **Relação vacas em lactação/total de vacas** – É o percentual de vacas em lactação, normalmente, 80%. Indica principalmente a eficiência reprodutiva do rebanho. O cálculo pode ser realizado da seguinte forma: considerando-se uma propriedade com 100 vacas, sendo, em média,

80 animais em lactação. A relação é obtida dividindo-se 80 por 100, ou seja, 80% das vacas em lactação.

- Produtividade da mão de obra permanente – Indica a eficiência da mão de obra e se calcula da seguinte forma: uma propriedade tem dois empregados permanentes para a parte operacional da atividade leiteira, ou seja, a força de trabalho, é de 60 dias/homem por mês. Se a produção total de leite no mês foi de 30 mil litros, a produtividade da mão de obra será de 500 L/dia (30 mil litros/60 dias por homem).
- Produtividade do rebanho – Indica a eficiência de produção do rebanho. Exemplo: um rebanho com 80 vacas em lactação e volume diário de produção de leite de 1 mil litros (1 mil litros/80 vacas em lactação = 12,5 L de leite/vaca/lactação/dia).
- Produtividade da terra – Indica a eficiência ou capacidade de suporte das pastagens. Por exemplo, um rebanho com 150 animais, ou 130 UA, e área destinada à produção de leite de 50 ha: $130 \text{ UA} / 50 \text{ ha} = 2,6 \text{ UA/ha}$.

468 O que é o ponto de equilíbrio de uma atividade rural?

É o resultado econômico onde a receita de vendas se iguala ao custo operacional total. O valor de equilíbrio indica, por exemplo, o volume mínimo de produção de leite necessário para cobrir os custos. Esse indicador é uma referência importante para o planejamento e para a tomada de decisão antes da implantação de uma atividade.

Referências

AUAD, A. M.; SANTOS, A. M. B. dos; CARNEIRO, A. V.; RIBEIRO, A. C. de C. L.; CARVALHO, A. da C.; FREITAS, A. F. de; CARVALHO, B. C. de; ALENCAR, C. A. B. de; GOMIDE, C. A. de M.; MARTINS, C. E.; CASTRO, C. R. T. de;

PACIULLO, D. S. C.; NASCIMENTO JUNIOR, E. R. do; SOUZA SOBRINHO, F. de; DERESZ, F.; LOPES, F. C. F.; SOUZA, G. N. de; WERNERSBACH FILHO, H. L.; OLIVEIRA, J. S. e; CARNEIRO, J. da C.; VIANA, J. H. M.; FURLONG, J.; MENDONCA, L. C.; STOCK, L. A.; CAMARGO, L. S. de A.; MULLER, M. D.; OTENIO, M. H.; PEREIRA, M. C.; MACHADO, M. A.; GAMA, M. A. S. da; JUNQUEIRA, M. M.; SILVA, M. V. G. B. da; PIRES, M. de F. A.; PEIXOTO, M. G. C. D.; GUIMARAES, M. F. M.; TORRES, R. de A.; TEIXEIRA, S. R.; OLIVEIRA, V. M. de; ROCHA, W. S. D. da. **Manual de bovinocultura de leite.** Brasília, DF: LK; Belo Horizonte: SENAR-AR/MG; Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2010. 608 p.