

# 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.

---

<b>Perfil de um bom gerente</b>
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.

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

<b>Econômico-financeiros</b>	<b>Técnicos</b>
<b>Tamanho</b>	<b>Produção e produtividade</b>
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)
<b>Econômico-financeiro</b>	<b>Reprodução</b>
(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 (%)	
	<b>Qualidade do leite</b>
	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.