UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E TECNOLÓGICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ZOOTECNIA

GESTÃO NA BOVINOCULTURA DE CORTE

BACHAREL EM ZOOTECNIA

Débora Thayana Freitas Da Silva

RONDONÓPOLIS, MT
2020

GESTÃO NA BOVINOCULTURA DE CORTE

por:

Débora Thayana Freitas Da Silva

Trabalho de Curso de Graduação em Zootecnia da Universidade Federal de Mato Grosso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Zootecnia.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Rodrigues da Silva

Rondonópolis, MT, Brasil
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E TECNOLÓGICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ZOOTECNIA

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de curso

GESTÃO NA BOVINOCULTURA DE CORTE

elaborado por
Débora Thayana Freitas Da Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Zootecnia

Comissão Examinadora

Prof. Dr. Antonio Rodrigues da Silva (Presidente/Orientador)
Instituição: ICAT/UFR Assinatura:_____

Prof. Dr. Thiago Bruno Ribeiro da Silva (Membro)
Instituição: Eduvale/FAEF Assinatura:_____

Zoot. Renata Brandão de Gois (Membro)
Instituição: PPGZ/IFGoiano Assinatura:_____

Rondonópolis, 15 de dezembro de 2020.

"Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia"

William Edwards Deming (1900-1993)

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à Deus, por me permitir trilhar os melhores caminhos, me proporcionando expêrincias inesquecíveis. Agradeço também a mãe santíssima Nossa Senhora Aparecida por inteceder junto ao seu filho, me protegendo com seu manto e me guiando sempre pelo bom caminho.

Agradeço infinitamento o apoio de meus pais o Sr. Noé Pereira e a Dona Alzira Freitas por sempre me motivar e me direcionar em minhas escolhas, por se doarem inteiramente para a realização desse sonho.

Ao meu filho Pedro Freitas, meu primeiro diploma, o mais importante e a maior motivação para tudo isso acontecer.

A minha querida e guerreira avó, carinhosamente Mãezinha, a mulher em quem sempre me espelhei. Lembro aqui de toda a minha família que esteve presente e me incentivou a sempre seguir em frente.

Aos meus amigos, fiéis, que me aguentaram, durante 5 anos, estiveram sempre ao meu lado nos melhores e nos piores dias, vocês viveram esse sonho comigo, os melhores serão sempre lembrados em minha história de vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Rodrigues da Silva, por acreditar em mim e nunca deixar que eu me desviasse de minha verdadeira vocação, buscando sempre o melhor de mim e me fazendo enxergar o quanto ainda posso ir mais longe. Hoje te considero muito mais que um Professor, um verdadeiro amigo, sincero e companheiro, o pai que a Universidade me deu.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha graduação, pelas trocas de experiências, pelos puchões de orelha e principalmente pelos ensinamentos que vou levar para toda a minha vida.

E por último peço que Deus abençoe todos aqueles que de alguma forma passaram na minha vida e contribuiram para o meu desenvolvimento pessoal e profissinal, deixo aqui todo o meu agradecimento.

RESUMO

Um dos maiores desafios para os gestores na atualidade tem sido a adaptação do ambiente interno em relação às constantes mudanças no ambiente externo, as quais são cada vez mais rápidas e influenciadas por muitos fatores macroeconômicos, devido a globalização da economia. Neste contexto, o presente trabalho teve por objetivo, avaliar um estudo de caso e propor um método baseado em gestão de três grandes pontos, as finanças, os processos e as pessoas, assumindo que para ser bom de pecuária é preciso ser bom na gestão desses três parâmetros. Sabe-se que a gestão se baseia em conhecer os números da propriedade, formar o perfil do projeto, estabelecendo a missão, visão e valores e senso de organização 5S do negócio, elaborando um diagnóstico crítico do ambiente interno e externo, com o auxílio da matriz SWOT, produzir e acompanhar as metas e objetivos e analisar os resultados através do método de *"Benchmarking"* implementado pela Empresa de Consultoria Zootécnica na área de Gestão Pecuária.

Palavras-chave: pecuária de corte, metas e *"Benchmarking"*.

ABSTRACT

One of the biggest challenges for managers today has been the adaptation of the internal environment in relation to the constant changes in the external environment, which are increasingly faster and influenced by many macroeconomic factors, due to the globalization of the economy. In this context, the present work had as objective, to evaluate a case study and to propose a method based on management of three great points, the finances, the processes and the people, assuming that to be good in livestock it is necessary to be good in the management of these three parameters. It is known that management is based on knowing the numbers of the property, forming the profile of the project, establishing the mission, vision and values and sense of 5S organization of the business, developing a critical diagnosis of the internal and external environment, with the help of SWOT matrix, produce and monitor the goals and objectives and analyze the results through the “Benchmarking” method implemented by the Zootechnical Consulting Company in the Livestock Management area.

Keywords: beef cattle, goals and “Benchmarking”.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Índices produtivos, 1º Trimestre (01/07/2020 à 30/09/2020), Fazenda A.....22
Tabela 2. Índices financeiros, 1º Trimestre (01/07/2020 à 30/09/2020), Fazenda A.....23
Tabela 3. Índice de Relação de equipe no campo, 1º Trimestre (01/07/20 à 30/09/2020), Fazenda A.....23

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Descrição do conceito da Análise SWOT.....15
Figura 2. Mortalidade geral (%), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.....25
Figura 3. Ganho médio diário global (kg), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.....25
Figura 4. Lotação em unidade animal por hectare (UA/HA), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.....26
Figura 5. Desembolso cabeça/mês (R$), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.....27
Figura 6. Margem sobre a venda (%), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.....27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
2. A GESTÃO DA EMPRESA RURAL 11
3. METODOLOGIA 12
3.1. A PROPRIEDADE RURAL 12
3.2. OS "BIG NUMBERS" 12
3.2.1. Gestão de Finanças 13
3.2.2. Gestão dos Processos 14
3.2.3. Gestão de Pessoas 15
3.3. A ALMA DO PROJETO 16
3.4. ESTABELECENDO O CONCEITO 5S 17
3.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 18
3.6. AMANHÃ MELHOR QUE HOJE 19
3.7. O MÉTODO DE "BENCHMARKING" 20
4. RESULTADOS E DISCUÇÃO 22
4.1. NÚMEROS INTELIGENTES 22
4.2. O RAIO X DA EMPRESA RURAL 23
4.3. A ALMA E A PERSONALIDADE DA EMPRESA 24
4.4. O PROCESSO DE "BENCHMARKING" 24
5. CONCLUSÃO 29
6. REFERÊNCIAS 30

1. INTRODUÇÃO

A pecuária de corte se tornou uma das principais atividades do agronegócio brasileiro, sendo responsável por grande geração de empregos e forte influência sobre o produto interno bruto do país (PIB). Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC, 2020) o rebanho brasileiro atingiu a marca de 214,69 milhões de cabeças, onde 44,23 milhões são destinadas para abate, totalizando hoje em média 10,96 milhões de toneladas equivalente carcaça de carne bovina (TEC) produzidas, destas, 8,75 milhões abastecem o mercado interno e a menor parcela de 2,21 milhões são destinadas à exportação.

Em meio a pandemia da Covid 19, em que o mundo se encontra ao longo do ano de 2020, a exportação de carne brasileira não sofreu com os abalos provocados aos mercados mundiais. Por outro lado, a crise foi um impulso para futuros compradores, a expectativa é que a venda de carne bovina para o mercado externo ultrapasse US$ 8 bilhões, comparativo ao ano de 2019, com valor de US$ 7,6 (ABIEC, 2020). O atual Presidente da ABIEC Antônio Jorge Camardelli, afirma que nos primeiros nove meses deste ano, houve um expressivo aumento de 19,7% nas vendas de carne in natura e processada, e 11% em volume referente ao mesmo período no ano de 2019.

A grande dúvida é se o Brasil se manterá firme no pós-pandemia, preparado para atender a demanda esperada para 2021, com o aumento de mercados consumidores, como por exemplo, a Tailândia. O que remete ao gargalo que ainda se encontram muitas propriedades rurais que atuam na atividade da pecuária de corte: a gestão financeira e organizacional do agronegócio, pois, apenas os países que tiverem sua cadeia produtiva organizada, terão a chance de competir nos mercados globais. (SECEX, 2020).

Apesar da ótima expectativa para o futuro mercado econômico da produção de carne bovina, é importante ter controle sobre todas as ações, começando pela organização da propriedade, que só é conquistada a partir da implementação do processo de gestão na empresa rural.

De acordo com El-Memari Neto (2019) gerenciar, nada mais é que acompanhar se aquilo que foi planejado está sendo alcançado e diante do resultado, definir as tomadas de decisão. Para que isso ocorra, é preciso definir quatro princípios básicos: conhecer onde estou, aonde quero chegar, como vou chegar e o que devo medir.

De acordo com o proposto, esse trabalho teve por objetivo realizar o estudo de caso a partir do levantamento de dados de uma propriedade, criando um planejamento

estratégico de gestão de finanças, processos e pessoas, a fim de chegar aos resultados do primeiro trimestre dentro da safra de 2020-2021, acompanhando o processo de *"Benchmarking"* com demais empresas do mesmo segmento.

2. A GESTÃO DA EMPRESA RURAL

Segundo Mano (2007), gestão é uma sequência de medidas que buscam dirigir, administrar e empreender. Entende-se que o conceito assimila uma série de ações projetadas, a fim de, conquistar maiores lucros, ou seja, gerir o processo com menor custo-benefício para obter o melhor resultado de forma mais sustentável.

A prática da gestão simplificadamente é a reunião da racionalidade da administração com a intuição da liderança. A parte da administração trata das técnicas, dos recursos tangíveis, dos processos, das regras e do uso das tecnologias. A parte da liderança trata das atitudes, dos comportamentos, das intenções, da motivação humana, da criatividade, da comunicação. (Carvalhal, 2000). De acordo com Certo et al. (2005), definir um planejamento estratégico é a garantia da realização dos processos que levam ao alcance das metas da empresa. A partir do levantamento de dados e implementação de métodos aplicáveis a realidade da empresa.

Thompson Júnior e Strickland (2000), ressaltam que a implantação da identidade ou cultura organizacional, como a distinção de missão, visão e valores, é o que destaca uma empresa das outras e seu sucesso no negócio, assim como sua trajetória de desenvolvimento.

El-memari Neto (2019) explana que a definição estratégica de metas e objetivos é o passo primordial para a transformação do projeto, ressalta que uma meta deve ser algo mensurável, específica, temporal e alcançável, como algo que deriva da constatação do objetivo, sendo as metas a evidência do sucesso do objetivo proposto.

No processo contínuo em atingir a excelência em gestão o autor confronta a realidade das empresas rurais, com a aplicação do método de "B*enchmarking*" que nada mais é do que a análise dos resultados de empresas do mesmo segmento, por meio da comparação dos processos que levaram aos números que hoje são referência para a pecuária produtiva, possibilitando materializar a verdade "nua e crua" da fazenda.

De modo que as mudanças socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas ocorrem em nível mundial, levam ao aumento da complexidade da atividade agropecuária e dos processos que acontecem nesse setor, tonando imprescindível o desenvolvimento de habilidades gerenciais que assegurarem maior acerto na tomada de decisões e melhor desempenho econômico e financeiro do negócio (DO VALLE, 2011).

3. METODOLOGIA

3.1. A PROPRIEDADE RURAL

Este estudo de caso foi desenvolvido baseando-se em estudos e citações na literatura sobre a gestão de empresas rurais que investem na bovinocultura de corte, neste contexto foi avaliado o processo de gestão implantado na empresa rural Fazenda Alegria, localizada na zona rural do município de Pedra Preta – MT, a qual possui uma área de 300 hectares, utilizada para produção de bovinos de corte em sistema intensivo de produção a pasto e em confinamento.

A principal atividade produtiva e econômica é a bovinocultura de corte, destacando-se na recria super intensiva de bovinos, com fornecimento de 0,4% de peso vivo de suplemento, que atende a exigência nutricional dos animais dessa categoria à pasto, e sistema de terminação/engorda intensiva em regime de confinamento, cujo fornecimento de ração é calculado sobre a estimativa do consumo de matéria seca de 2% a 2,5% do peso vivo.

Dentre todas as atribuições de um zootecnista, a gestão de uma empresa rural é primordial, Segundo Callado et al., (2009), o processo de gestão hoje é alcançado, principalmente, por meio do emprego da liderança, onde um bom gestor, entende as necessidades do negócio e define um estilo próprio de gestão que mais se adequa a situação. Ressalta-se que ter poder não significa ser líder, mas um bom líder exerce poder sobre os seus subordinados.

No estudo de caso da empresa supracitada, notou-se grande resistência dos membros da equipe à aceitação de um novo gestor, bem como do planejamento estratégico de gestão, que implicava em um rigoroso acompanhamento das atividades diárias da equipe. De acordo com Oliveira (1999) planejamento é a maneira mais eficiente e eficaz de alcançar uma situação futura desejada, de forma mais efetiva, concentrando maiores esforços e recursos pela empresa.

3.2. OS “BIG NUMBERS”

De acordo com El-Memari Neto (2019) o primeiro passo é conhecer a realidade da fazenda; entender seus números e conhecer a rotina da equipe. É imprescindível ter ciência de informação relevante de três áreas: pessoas, processos e finanças, para que assim, possa ser iniciada a projeção futura da empresa.

Neste contexto, fez-se o levantamento de todos os números da propriedade, nas finanças, o resultado financeiro e econômico, na parte de processos, todas as questões produtivas, comerciais e gerenciais, por fim, nas pessoas, a liderança, cultura e equipe da fazenda, a fim de identificar questões relevantes no controle da gestão na empresa rural.

Todos os cálculos de índices a seguir estão de acordo com Longo (2014) e foram baseados nos resultados do ano safra 2018-2019 obtidos pelo Instituto Inttegra de Métricas Agropecuárias.

3.2.1. Gestão de Finanças

Na avaliação das finanças da empresa, é preciso criar um novo olhar para as despesas e entender se a fazenda gasta bem. Alguns números das finanças serão apresentados a seguir com o detalhamento de cada cálculo:

a) Desembolso por cabeça ao mês (DCM):

A fórmula consiste em avaliar todo o custo e investimento (exceto aquisição de bovinos) realizados dentro mês em questão, em relação ao rebanho médio.

$$\text{DCM} = \frac{\text{Total de desembolso do mês (custeio+investimento) – investimento em bovinos}}{\text{Rebanho médio mensal}}$$

b) Margem sobre a venda (MSV - lucratividade)

A margem sobre a venda descreve a relação entre o resultado do caixa e o desembolso, o qual mostra a lucratividade do negócio, na pecuária é estimado uma margem na arroba produzida superior a 30%.

$$\text{MSV} = \frac{\text{Resultado por arroba produzida}}{\text{Valor de venda da arroba}}$$

c) Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR representa a eficiência marginal do capital e corresponde a taxa de lucratividade do investimento, é aplicada ao fluxo de caixa, com o intuito de trazer os valores das despesas atuais, a serem igualadas com seus respectivos retornos futuros.

$$\sum \frac{\text{Fluxo líquido}}{(1+i)\ n} = 0$$

Dado em que: i= taxa interna de retorno

n= período de análise

Para seu cálculo deve-se construir um fluxo de caixa em que as compras usem sinal negativo e as vendas sinal positivo, para e obter a TIR mensal.

d) Desembolso por arroba produzida em confinamento (DPC)

$$DPC = \frac{\text{Total de desembolso por dia x total de dias em confinamento}}{\text{Total de arrobas produzidas}}$$

e) Resultado por hectare ao ano (Rha)

Nesse cálculo, realiza a análise de todo o balanço financeiro dividido pela área produtiva da fazenda.

$$Rha = \frac{\text{Resultado da operação pecuária (R\$)}}{\text{Área produtiva em (ha)}}$$

f) Resultado pelo valor do rebanho (RVR)

Logo após o valor da terra, o valor do rebanho é o mais caro dentro de uma propriedade, por isso, se faz necessário a avaliação do resultado produtivo em relação ao valor do rebanho médio na safra (ano safra).

$$RVR = \frac{\text{Resultado da operação pecuária (R\$) na safra}}{\text{Valor inicial do rebanho (R\$) na safra}}$$

3.2.2. Gestão dos Processos

Nos índices de processos, encontram-se todas as operações de rebanho, para isso, é imprescindível a ciência do estoque e movimentação de rebanho, para a realização dos demais cálculos dos índices relevantes, a movimentação do rebanho é constituída pelo controle do rebanho inicial, compras e vendas e resultado do rebanho no fim do período, sendo necessário três informações, a quantidade, o valor e o peso.

a) Arrobas por hectare ao ano (@ha)

Para o cálculo, é preciso saber quantas arrobas foram produzidas no ano (ano safra Jul-Jun) a partir da movimentação do rebanho, assim, como também saber a área produtiva utilizada no período.

$$@ha = \frac{\text{Produção total de arrobas no ano}}{\text{Área média de produção no ano}}$$

b) Taxa de desfrute (TD)

A taxa de desfrute mede a capacidade do rebanho em gerar excedente de produção, mostrando quanto foi produzido em relação ao rebanho inicial.

$$TD = \left(\frac{\text{Movimentação do rebanho (@ ou Kg)}}{\text{Estoque inicial}} \right) \text{ x } 100$$

c) Ganho médio diário (GMD)

Considera o melhor indicador de rebanho, ele mostra quantos quilos em média o rebanho ganhou por animal por dia durante o período avaliado, sendo ele de maior

impacto no resultado da produtividade. É preciso saber a produção do rebanho em quilos de peso vivo e saber o rebanho médio mensal no período.

GMD = Produção do rebanho (kg de peso vivo) ÷ rebanho médio ÷ 365 dias

d) Lotação UA/ha

É um índice que expressa a quantidade de animais por unidade de área, deve ser calculada em Unidade Animal (UA) que equivale a 450kg de PV. O controle mensal da lotação é inegociável, para guiar o planejamento nutricional e capacidade de suporte da propriedade.

UA/ha = Total de unidade animal média no período ÷ área produtiva (ha)

e) Mortalidade (%)

Índice que demonstra a saúde do rebanho, mas uma informação valiosa sobre esse índice é a causa da morte, onde é possível avaliar problemas silenciosos que afligem o rebanho ou reduzem a lucratividade.

$$Mt = \left(\frac{\text{Número de animais da categoria mortos no período}}{\text{Rebanho médio da categoria por mês}} \right) \times 100$$

3.2.3. Gestão de Pessoas

Na gestão de pessoas, é possível avaliar de forma qualitativa (liderança e cultura) e quantitativa (índices de equipe), dessa forma, foram desenvolvidos cálculos para transformar os dados de equipe em números objetivos da fazenda.

a) Relação entre a equipe de campo e o total de funcionários (RE)

O índice permite avaliar qual o percentual do time que está em contato direto com os animais, ideal que índice seja maior do que 50%.

$$RE = \left(\frac{\text{Total de funcionários no campo}}{\text{Total de funcionários}} \right) \times 100$$

b) Relação de cabeças por homem de campo (ChC)

Este índice demonstra a eficiência da mão de obra de campo, também relacionado com a infraestrutura, indicado que seja em média 700 cabeças para cada funcionário.

$$ChC = \frac{\text{Rebanho médio anual}}{\text{Total de funcionários de campo}}$$

c) Desembolso por cabeça ao mês por mão de obra (DcMO)

Este índice também serve para avaliar o resultado da operação, mas pelo viés financeiro, onde mostra a eficiência do uso de dinheiro em equipe, incluindo os funcionários de escritório. Em média as fazendas gastam R$ 10,85/cab/mês.

$$\text{DcMO} = \frac{\text{Total de desembolso com salários e encargos na safra/12}}{\text{Rebanho médio da safra}}$$

d) Faturamento produtivo por funcionário (FPF)

É o índice que resume os três parâmetros em um dado só, possibilitando entender se é necessário diminuir a equipe ou aumentar o faturamento, pois avalia o número total de funcionários pela produtividade em arrobas, retirando o efeito de movimentação de rebanho, considerando a questão produtiva do negócio.

$$\text{FPF} = \frac{\text{Produção em arrobas no exercício x valor médio de venda}}{\text{Total de funcionários}}$$

e) Rotatividade

Também conhecido com *"Turnover"*, é o índice que além das questões de capacitação, engajamento e integração da equipe e proximidade com o líder, é intimamente ligado com o as questões naturais das pessoas, uma fazenda com alta rotatividade acende um alerta para a avaliação da liderança imediatamente. Importante também calculá-la por função.

$$\text{RO} = \frac{\text{(Total de admissões + demissões no exercício) / 2}}{\text{Total de pessoas no começo do exercício}}$$

f) Salário em relação a região

É uma informação de referência em meio a competitividade no mercado regional, atendendo ao viés de que o salário é atrativo, mas não mantém um funcionário se o ambiente não for favorável.

3.3. A ALMA DO PROJETO

Logo após a análise primordial, se dá a construção da identidade organizacional, a partir da elaboração de missão, visão e valores da empresa, seguindo o modelo elaborado por Marcelo Nakagawa (Professor e Coordenador do Centro de Empreendedorismo do Insper), conceito a seguir:

1º Missão: É o propósito da existência da empresa, é a razão de ser. Pode ser confundida erroneamente com objetivos, mas, a missão é a essência de todas as partes envolvidas, como uma declaração simples e objetiva dos propósitos da empresa rural.

2° Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar, em um determinado tempo, maior que um objetivo, pois tem a função de inspirar e direcionar a empresa em suas conquistas a longo prazo, causando impacto favorável na cadeia produtiva e mercado consumidor.

3° Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros. Sendo eles fundamentais na formação da equipe a qual se encontra em sintonia com os mesmos objetivos.

3.4. ESTABELECENDO O CONCEITO 5S

Seguindo esta premissa, é imprescindível a formação de senso de pertencimento da equipe, pois são as pessoas que realizam as ações estabelecidas inicialmente no planejamento estratégico e sem elas não existe negócio, ao ponto de criar as ações rotineiras a favor da organização social da empresa, como o conceito 5S.

O conceito do 5S surgiu no Japão por volta do século XX como uma metodologia de organização do ambiente de trabalho, cujos princípios vão de encontro com alguns pontos como o minimalismo, característica bastante marcante na cultura oriental. O ponto principal da ideia segue o preceito de que em um ambiente extremamente organizado a produtividade tende a aumentar.

Esse método explora três dimensões básicas: a dimensão física (layout), a dimensão intelectual (realização das tarefas) e a dimensão social (relacionamentos e ações do dia a dia). Estas três dimensões se inter-relacionam e dependem uma da outra. No momento em que uma das dimensões é alterada ou melhorada, afeta diretamente as demais. (Campos, 2005)

A metodologia 5S recebeu esse nome por ser composta por cinco princípios que são representados com palavras japonesas que iniciam com a letra “S”, são elas:

1. SEIRI – Senso de utilização, arrumação, organização, seleção;
2. SEITON – Senso de ordenação, sistematização, classificação;
3. SEISO – Senso de limpeza, zelo;
4. SEIKETSU – Senso de asseio, higiene, saúde, integridade; e,
5. SHITSUKE – Senso de autodisciplina, educação, compromisso.

Segundo Habu (1992), quando o conceito do 5S torna-se parte da cultura da empresa os resultados obtidos são extremamente grandes tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

3.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O segundo passo, foi a elaboração de um diagnóstico estratégico, que de acordo com Andion, (2002), pode ser comparado a um radar ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. Para isso é preciso levantar todos os números inteligentes da propriedade, confrontá-los com a realidade e assim, elaborar de forma criteriosa a matriz S.W.O.T., o termo é uma abreviação para forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) criada por Albert S. Humphrey da (SRI) e aprimorada por Kenneth Andrews e Roland Christensen (HARWARD), a qual também corresponde a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Figura 1. Descrição do conceito da Análise SWOT

Segundo El-memari Neto (2011), as forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos, sendo essas características possíveis de serem identificadas e influenciadas pela equipe gestora, assim, essa se mantém sob o controle da empresa. O autor ressalta ainda, que os pontos

fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, crenças e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia e outros.

Dessa forma, as forças, são tudo aquilo que a empresa tem de diferencial no mercado, que agrega valor ao seu negócio ou produto, em se tratando de uma empresa rural, por exemplo, proximidade a cidades, nível de experiência da equipe, uso de tecnologias nos processos, padrão genético dos animais, qualidade na utilização de maquinários, alta disponibilidade de água e outros, já as fraquezas são tudo aquilo que falta na empresa, o que impede o sucesso do negócio, como, por exemplo, falta de mão de obra qualificada, baixo capital de investimento, difícil acesso a propriedade e outros, esse é o momento de assumir uma visão autocritica e identificar os problemas que estão impedindo o sucesso da empresa.

No ambiente externo, encontram-se as vertentes que circundam a empresa, mas que não estão sob o seu controle. De acordo com El-memari Neto (2011), são forças complexas, com as quais a empresa e seus gestores buscam mudar suas implicações com o objetivo de formular e implementar estratégias que visam à vigilância constante e habilidades para interpretar corretamente as tendências e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso. As oportunidades incluem circunstâncias favoráveis para o crescimento do negócio, como por exemplo, uma ampla rede de pessoas (network), acesso a crédito rural, grupos de vendas, entre outros, já as ameaças, são tudo aquilo que pode afetar de forma negativa o desenvolvimento da empresa, como por exemplo, oscilações de preço de venda, aumento no preço de insumos, mudança de leis ambientais, marketing negativo sobre o produto, entre outros.

El-memari Neto (2019) ressalta ainda que a análise SWOT não deve ser feita uma única vez, mas precisa ter sua matriz sempre reanalisada, considerando-se que o cenário muda com frequência e a empresa deve sempre encontrar novas oportunidades, como também avaliar como suas fraquezas estão sendo trabalhadas.

3.6. AMANHÃ MELHOR QUE HOJE

De acordo com El-memari Neto (2019) o seguinte passo é a definição de objetivos e metas, sendo ela a alavanca responsável pela mudança de qualquer empresa, admitindo que hoje deve ser melhor que ontem e amanhã será melhor que hoje, mas para sua

elaboração, é necessário entender as características da palavra e independente da meta, ela deve atender aos elementos, a seguir:

M: mensurável;

E: específica;

T: temporal;

A: alcançável.

Toda meta deve contemplar esses detalhes, ou precisará ser revisada para que realmente seja uma. Dessa forma, precisa ser mensurável, ou seja, capaz de ser medida, para possibilitar o acompanhamento seguro do que foi planejado, assim, podendo seguir rumo ao objetivo ou reavaliação do processo, do responsável ou da própria meta. A meta também precisa ser específica, garantindo clareza ao processo, outro aspecto é a temporalidade, o que sugere a configuração de um prazo para a realização da meta e por fim deve ser possível de ser atingida pela equipe, de acordo com a estrutura existente, respeitando a realidade da fazenda.

3.7. O MÉTODO DE *"BENCHMARKING"*

O processo de *benchmarking* pode geralmente ser descrito em cinco fases, sendo elas: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação, mas a metodologia mais detalhada, descrita por Camp (1993) apresenta as seguintes etapas:

1. identificar empresas (comparar os comparáveis);
2. definir método e coletar dados;
3. determinar a lacuna de desempenho;
4. projetar níveis de desempenho futuro e obter aceitação;
5. estabelecer metas funcionais;
6. desenvolver plano de ação;
7. implementar ações específicas e monitorar progresso;
8. recalibrar marcos de referência.

Diante todos os resultados obtidos no processo de elaboração da gestão na fazenda, é preciso comparar com as demais empresas rurais que atuam na mesma atividade produtiva, através do método *Benchmarking*, hoje utilizado pela Empresa de Consultoria Zootécnica na área de Gestão Pecuária , que consiste na avaliação precisa dos processos organizacionais de outras empresas, analisando estatisticamente os resultados

em todas as regiões do Brasil, provando por meio de análises estatísticas quando o sistema escolhido como rentável é melhor conduzido que os outros. Passando as informações cruciais do sucesso para todas as empresas envolvidas no processo.

Participando do *benchmarking* na safra 2020-2021, com outras 145 empresas, que atuam no setor pecuário, em sistema de recria-engorda, foi possível avaliar com rigorosos critérios os índices de grande influência, como, produção, desembolso e equipe. Com anos de comparação e análises, foi criada a régua de referência Inttegra. Apontando as características que sejam: real, completa, direcionada, auditada, estatisticamente comprovada e consolidada.

O sucesso da gestão está baseado na elaboração de metas bem estabelecidas, metas estas que devem ser fundamentadas em um diagnóstico real da situação atual do negócio, é preciso conhecer o que se gerencia, ter os números na mão é fundamental para a tomada de decisão, mesmo em meio a um ótimo cenário, o sucesso da atividade só depende da porteira para dentro (El-memari Neto, 2020).

4. RESULTADOS E DISCUÇÃO

4.1. NÚMEROS INTELIGENTES

Como citado anteriormente, para o processo de gestão se faz necessário o levantamento de dados, Edward Deming diz que "Em Deus nós confiamos, todos os outros devem trazer dados". Antes de fazer qualquer projeção futura ou iniciar um investimento é preciso entender onde a fazenda se encontra e isso só é possível transformando o projeto em números.

São muitos os índices a serem avaliados, mas como saber quais indicadores realmente mostram a realidade do negócio, para organizar, subdivide-se em processos, finanças e pessoas, como demonstrado na metodologia. A seguir apresentação dos números reais da fazenda analisada. El-memari Neto (2019) ressalta que os dados devem ser atualizados diariamente, utilizando-se as ferramentas disponíveis, em uma lista descrevendo as de diferentes categorias de gado, essas informações dão origem ao "quadro de gestão à vista", onde de forma mais objetiva mostra os dados como mortalidade, ganho de peso, lotação, por exemplo.

Por razão da fazenda ainda se encontrar no primeiro ano safra na avaliação do processo gerencial, alguns índices que dependem do estoque inicial e do estoque final, não foram possíveis de serem calculados (Tabela 1). Para cálculos foram utilizados dados da engorda, dentro do 1º trimestre de avaliação no processo de *"benchmarking"*.

GMD (kg/dia)	Lotação UA/ha	@/cab	RC (%)	CA	EA	IMS/PV (%)	Período confinamento
1,630	5,8	23,77	56,10	6,66	125,81	1,86	118,94

Tabela 1. Índices produtivos, 1º Trimestre (01/07/20 à 30/09/2020), Fazenda A.

Em se tratando de finanças, é preciso se especializar em fluxo, balanço e balancete, saber se a fazenda gasta bem, entender a relação entre o custo e o percentual de receita, como, desembolso por cabeça ao mês, custo por cabeça ao mês, margem sobre a venda (lucratividade), resultado por arroba produzida e resultado por hectare (Tabela 2).

Desembolso cab/mês	Custo cab/mês	Margem sobre a venda (%)	Resultado @ produzida (R$)	Resultado / ha
205,25	199,61	31,96	71,83	771,99

Tabela 2. Índices financeiros, 1º Trimestre (01/07/20 à 30/09/2020), Fazenda A.

A taxa interna de retorno (TIR) e resultado por hectare ao ano, por exemplo, só serão analisados ao final da safra em junho/2021.

A subjetividade na gestão de pessoas, cria uma resistência, que deve ser quebrada com base na formação extremamente técnica dos líderes que estão no campo, para tanto a tarefa agora é levantar os índices de pessoas, como, ainda está no meio da safra apenas foi possível avaliar os índices, como, relação entre a equipe de campo e o total de funcionários, desembolso por cabeça ao mês com mão de obra (Tabela 3).

Relação da equipe de campo (%)	Desembolso/cab/mês com mão de obra (R$)
66,67	6,88

Tabela 3. Índice de Relação de equipe no campo, 1º Trimestre (01/07/20 à 30/09/2020), Fazenda A.

Os índices, como, relação cabeça por homem de campo, faturamento produtivo por funcionário, rotatividade, tempo médio de contratação e salário em relação à região, serão avaliados ao final da safra.

4.2.O RAIO X DA EMPRESA RURAL

Após conhecer o projeto e a realidade da empresa e fazer o levantamento dos dados da propriedade, é hora de elaborar uma matriz SWOT e elencar quais são as forças e as fraquezas da empresa, apontando também quais são as oportunidades e ameaças da cadeia produtiva, avaliando a fazenda em questão, dados a seguir:

Forças: melhor preço na aquisição de animais, estratégia de “sequestro” na transição seca/águas, disponibilidade de água, grupo fechado de vendas, fácil acesso, localização e fluxo de caixa.

Fraquezas: mão de obra não-especializada, armazenamento de insumos, instalações de escritório/alojamentos, alta rotatividade da equipe e não obtenção de resultados claros.

Oportunidades: fácil acesso a crédito rural, rede de contatos, terceirizar serviços (boitel), tecnologias e métodos analíticos.

Ameaças: oscilação do preço da @ e aumento no preço de insumos.

4.3. A ALMA E A PERSONALIDADE DA EMPRESA

Segundo El-memari Neto (2019) empresa que não tem visão de futuro não tem objetivos de sucesso, é preciso estabelecer um norte para o projeto, a partir da elaboração das metas, ou seja, saber onde a empresa quer chegar, qual seu objetivo final, o que só é possível saber, conhecendo e respeitando as instalações e equipe da empresa, desse modo, definindo a missão, visão e valores, sendo amplamente divulgadas e internalizados pela equipe. Dados da fazenda, a seguir:

Missão: Produzir carne de excelência para alimentar o mundo, criando animais jovens com garantia na sanidade desde a origem até a comercialização.

Visão: Tornar-se uma excelente prestadora de serviços, na realização de boitel, oferecendo qualidade na engorda intensiva e melhorar os indicadores da fazenda.

Valores: Manter a simplicidade do campo ao tornar-se empresa rural, oferecendo sempre a educação, dedicação, tranquilidade e zelo com as máquinas e instalações, respeitando sempre as pessoas e os animais presentes na fazenda.

Peter Drucker, diz, que não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo. A partir do crescimento pessoal e profissional da equipe, intimamente ligados em um mesmo objetivo, o sucesso do negócio.

4.4. O PROCESSO DE "*BENCHMARKING*"

A coleta constante de dados é de fundamental importância para o monitoramento da produtividade do rebanho, via cálculos dos índices produtivos. Segundo Ferreira (1991 e 1993), coletar dados permite que o produtor possa conhecer a situação da propriedade e do rebanho, para estipular metas a curto, médio e longo prazo.

A partir da utilização do método de *"Benchmarking"* possibilitou que a fazenda tivesse seus resultados comparados com fazendas do mesmo sistema produtivo e em diversas áreas do país, permitindo que a equipe gestora entende-se em qual patamar se encontram e a partir decidir se a potencializa ou corrige os resultados. Os principais índices avaliados, nesse 1° trimestre, dentro do fechamento produtivo são, mortalidade geral (recria/engorda), GMD global (kg), Lotação UA/ha e produção global em @/ha, já em financeiro são, custeio e desembolso cabeça/mês, desembolso por @ produzida, valor médio de venda, margem sobre a venda e resultado produtivo @/ha.

As tabelas a seguir, são dados do 1º trimestre das fazendas de recria/engorda avaliadas pelo Instituto Inttegra de Métricas Agropecuárias. Exemplos dos dados a seguir.

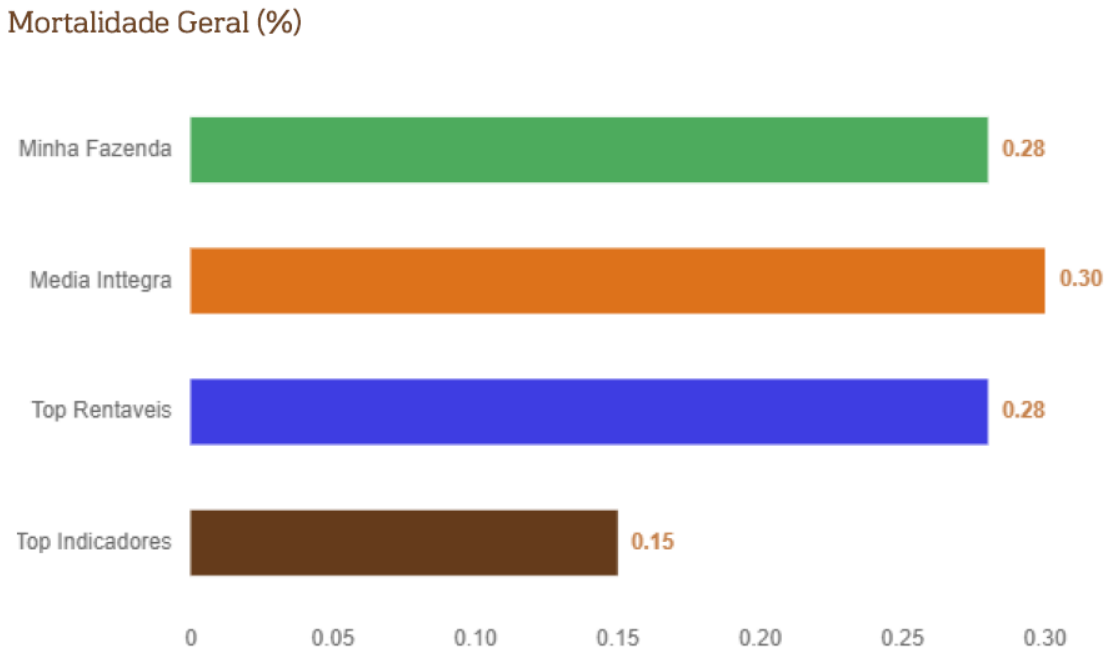

Figura 2. Mortalidade geral (%), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.

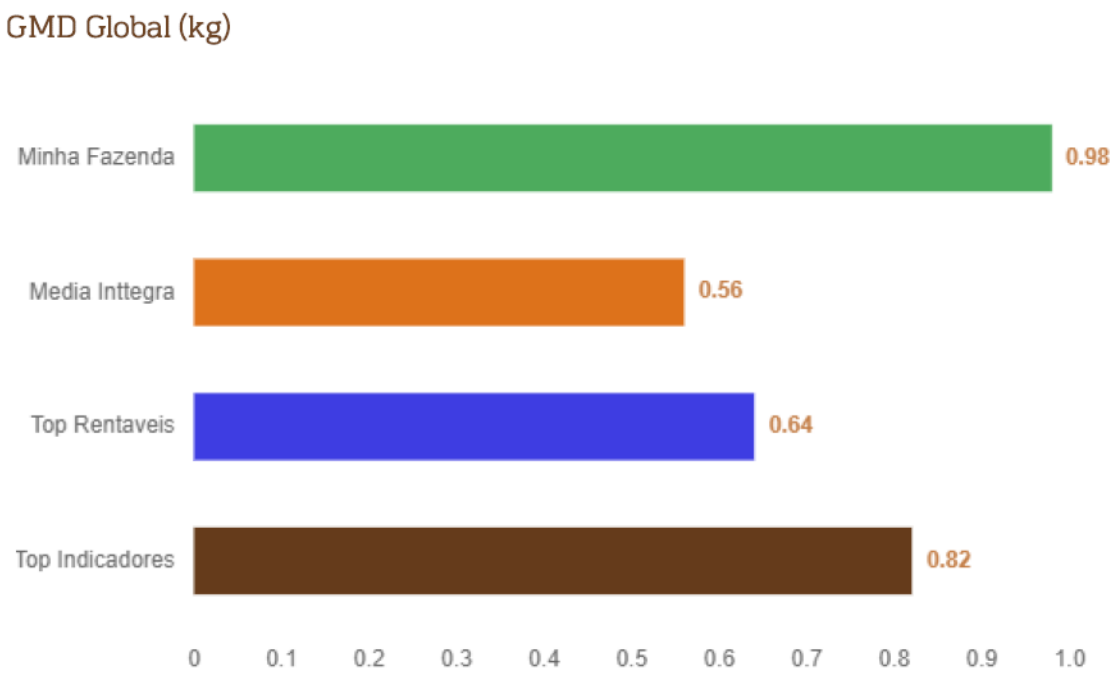

Figura 3. Ganho médio diário global (kg), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.

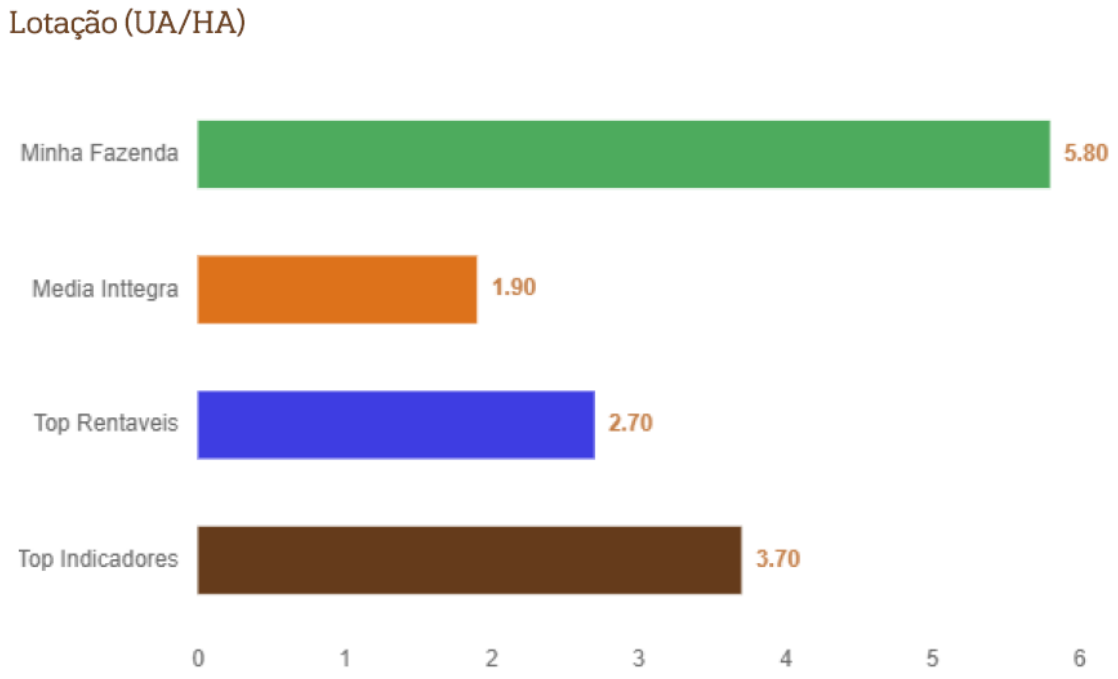

Figura 4. Lotação em unidade animal por hectare (UA/HA), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.

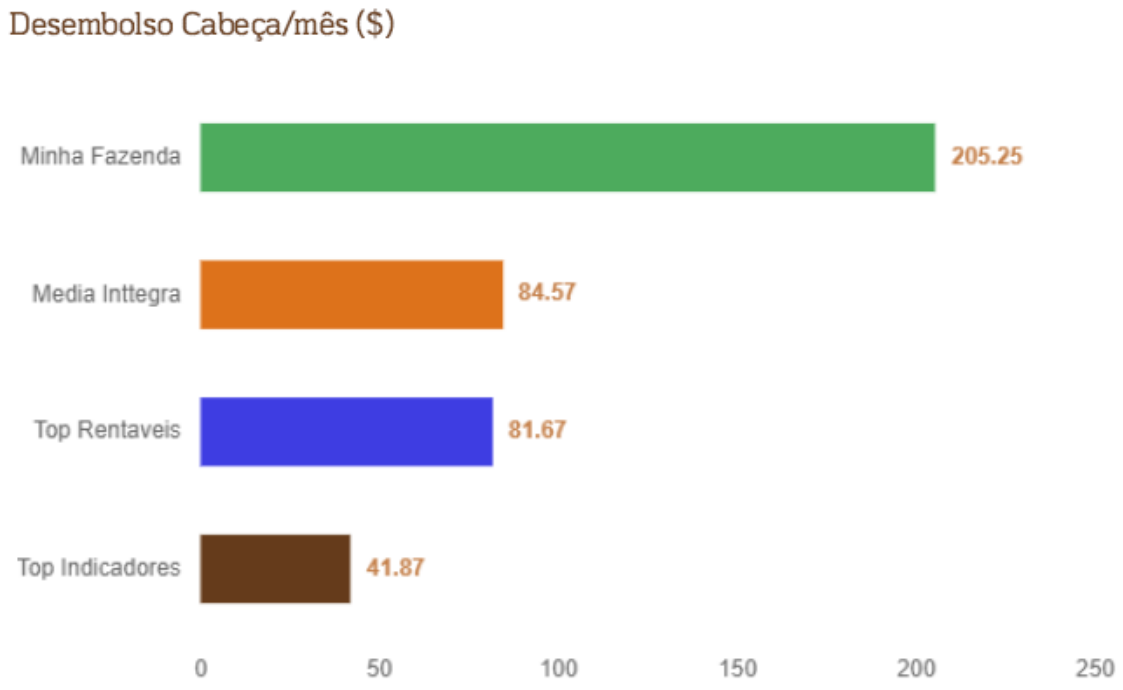

Figura 5. Desembolso cabeça/mês (R$), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.

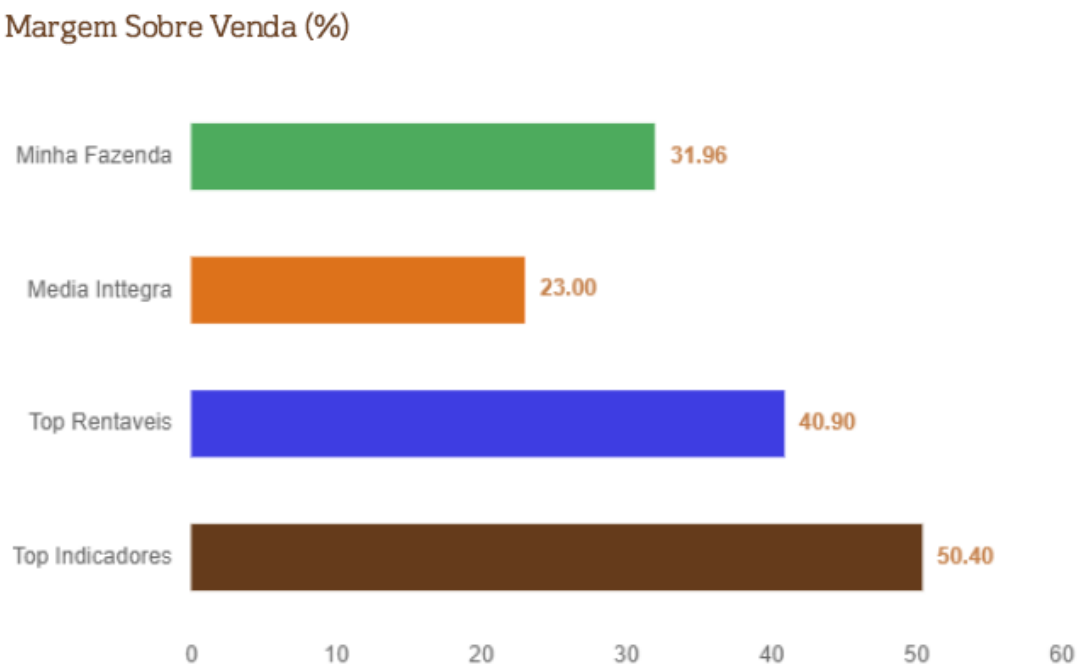

Figura 6. Margem sobre a venda (%), comparativo 1º trimestre das fazendas atendidas pela empresa de consultoria, dados Fazenda A.

De acordo com Bergamaschi et al., (2010) os índices zootécnicos predizem, a partir de comparação, se as fases de produção estão de acordo com o planejado e atendem as expectativas do planejamento elaborado pela equipe gestora. A interpretação desses parâmetros permite verificar os níveis produtivo e reprodutivo, buscando maior eficiência

dos rebanhos O processo de *"Benchmarking"* encontra-se em desenvolvimento e constante lançamento e monitoramento dos dados, podendo haver alteração nos dados apresentados neste estudo, os quais serão auditados no fechamento anual da safra, demonstrando a realidade da fazenda, acusando adequação, mudanças ou potencialização nos objetivos propostos incialmente.

5. CONCLUSÃO

A empresa, encontra-se em constante processo de aprimoramento, utilizando assiduamente os métodos propostos, com isso, está sendo possível levantar seus grandes números, o qual se deve ao foco na implementação dos processos de gestão.

Por estar em meio a safra (2020/2021) do primeiro ano de avaliação de gestão e "benchmarking" ainda não gerou resultados decisivos, mas encontra-se em ascensão nos objetivos do negócio, até o fechamento da safra em junho de 2021. Desse modo, constatou que, investir na gestão do negócio, focando nas finanças, processos e pessoas, é o caminho mais viável para a empresa que almeja o resultado produtivo e financeiro de referência em seu ramo de atividade.

6. REFERÊNCIAS

ABIEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES, Sumário 2018. **Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual**. Disponível em: [http://abiec.siteoficial.ws/images/upload/sumario-pt-010217.pdf]. Acesso em: 04/12/2020.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. ***Coleção gestão empresarial***, 2002, 2.3: 27-38.

BERGAMASCHI; M.A.C.M.; MACHADO, R.; BARBOSA, R. T. Eficiência reprodutiva das vacas leiteiras. **Circular Técnica 64 EMBRAPA**. São Carlos, 2010. Disponível em [http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/29218/1/Circular64-2.pdf]. Acesso em: 07/12/2020

BR Corte, Exigências Nutricionais de Zebuínos Puros e Cruzados. 3º edição, 2016.

CAMP, R.C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMPOS, Renato et al. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. **Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção**, v. 12, p. 685-692, 2005.

CARVALHAL, E. & FERREIRA, G. Ciclo de Vida das Organizações. Rio de Janeiro. 4ª. Ed. Editora FGV, 2000.

CERTO, Samuel C et al. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005

DO VALLE, E. R. Boas práticas agropecuárias: bovinos de corte: manual de orientações. **Embrapa Gado de Corte-Livro técnico (INFOTECA-E)**, 2011.

EL-MEMARI NETO, A. C. **Como ganhar dinheiro na pecuária**. 1ª Edição. Editora Inttegra, 2019.

LONGO, B. D. **Determinantes Do Resultado Gerencial De Fazendas De Gado De Corte**. Maringá, 2014.

MANO, D. S. Agropecuário, Terra Desenvolvimento. Gestão da empresa pecuária-Princípios para uma exploração lucrativa. **Apostila, Toledo/PR, 71p**, 2007.

RESULTTA, Programa De Gestão De Resultados, Instituto Inttegra. 2020.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.