

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ATIVIDADE PECUÁRIA BOVINA DE CRIA, RECRIA E
ENGORDA: UM ESTUDO DE CASO – FAZENDA SANTA MARIA DA
AMAZÔNIA**

RONALD TAVARES PIRES DA SILVA (olhaolha@olhaolha.com.br , ronaldolha@hotmail.com)

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

JOANILDES JACINTO BARCELOS (joanildesbarcelos@hotmail.com)

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

SIRLEI ANA FALCHETTI (sfalchetti@gmail.com)

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

RESUMO

O presente artigo se propõe a realizar um diagnóstico inicial da estrutura administrativa de uma Fazenda agrícola e pecuária e analisar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico para o setor de produção pecuária bovina. Utilizando-se do estudo de caso foi possível levantar dados capazes de subsidiar a elaboração do Planejamento Estratégico e detectar a sua contribuição para esse setor, ao propiciar visão clara da atividade, do seu potencial e de suas deficiências, oportunizando estratégias alternativas capazes de conduzir eficazmente a empresa, demonstrando que o Planejamento Estratégico é aplicável ao setor de produção pecuária e traz dinamicidade e eficiência à sua administração.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Agronegócio, Pecuária.

1. Introdução

O Brasil ostenta posição de destaque no mercado mundial de produtores de carne. De acordo com a Agenda Propositiva da Agropecuária/2008 da Confederação Nacional da Agricultura (CNA), a pecuária de corte brasileira exportou cerca de 26% da sua produção total. Em fevereiro de 2010 viu suas portas novamente abertas para exportação para a África do Sul, canceladas desde 2005. O Brasil já exporta sua carne para 180 países, conforme informa o Ministro da Agricultura, Reinhold Stephanes (Canal do Produtor, 10/02/2010). Embora venha ganhando espaço no mercado externo, a pecuária, mesmo em franca recuperação, viu seu Custo Operacional Total - COT aumentar em 43,82% no acumulado de fevereiro de 2003 à agosto de 2007, enquanto o preço pago ao produtor no mesmo período teve uma correção de 4,49%, o que deixa a ideia de que embora cresça em volume, a rentabilidade do negócio continua comprometida. Estados como Mato Grosso e Rondônia oneraram em custos crescendo na casa dos 60%. Esses dados do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas Aplicadas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - Cepea/Esalq, elucida o porquê, de mesmo com um mercado promissor e em expansão, o produtor abateu matrizes, perdeu rentabilidade e se encontra em situação desafiadora.

O Estado de Mato Grosso desponta sua economia agroindustrial e é o maior pecuarista do país (IMEA, 2009). Com uma extensão territorial de 906.806 Km², possui 550 mil Km² na Amazônia Legal, motivo esse que tornam suas leis ambientais mais rigorosas. Sua vasta área

cria um ambiente propício para a expansão da pecuária extensiva, que em suas planícies e planaltos, encontram espaços favoráveis para seu desenvolvimento.

Entretanto, a pecuária extensiva é apontada como uma das principais responsáveis pelo impacto ambiental nas áreas tropicais (MAPA, 2007). O desafio ambiental põe em cheque a capacidade de produzir em consonância com leis ambientais rigorosas, com pouca probabilidade de expansão de áreas e que atendam as exigências de qualidade e de estar fielmente dentro das normas sanitárias. Espera-se, portanto, que o pecuarista produza mais, com qualidade, em área igual ou menor e resolva a equação da rentabilidade frente aos custos e ao impacto ambiental.

Nesse contexto, onde as mudanças e as exigências são constantes e crescentes, os pecuaristas necessitam de urgente revisão dos sistemas de produção, priorizando planejamento mais detalhado de suas atividades. A atividade da pecuária bovina traz em seu bojo práticas empíricas, adotadas ao longo de sua trajetória. Ao se observar pelo prisma do avanço tecnológico e científico, admite-se que o aprimoramento genético é inegável e muito tem contribuído para o desenvolvimento da pecuária bovina. Necessário se faz porém uma atuação mais expressiva no mercado, tanto nacional como mercado externo, já que dados da USDA (citados pelo IMEA, 2009) apontam um crescente consumo de carne bovina no mundo. É preciso produzir nos padrões requisitados, com alta qualidade, dentro da legalidade e num mercado altamente competitivo e acirrado. Como obter lucro em meio a tantas variáveis relevantes? Dentre todas as variáveis que incidem nessa problemática, deve-se considerar que a solução passa por uma administração de resultados positivos e expressivos e traçar estratégias torna-se ferramenta base dessa estrutura.

Realizando um planejamento estratégico de maneira zelosa das necessidades específicas da organização, capaz de propor soluções alternativas viáveis e de responder de modo eficaz aos desafios da empresa, fazendo uso de seus pontos fortes, minimizando as deficiências da mesma, capaz de interagir a empresa com o meio onde está inserida e do qual sofre pressões e influências, pode ser a resposta para a solução dessa questão premente para a empresa rural moderna, atendendo a premissa de, sem expansão de área, otimizar os recursos de produção já existente, de maneira sustentável.

O presente artigo buscou a identificação da estrutura organizacional e o funcionamento de uma propriedade rural, na atividade pecuária bovina de cria, recria e engorda, levantando dados que propicie um diagnóstico da estrutura administrativa e que sirva de base para a elaboração e implantação de um planejamento estratégico para o setor de bovinocultura de corte na empresa, integrando com a atividade agrícola da fazenda.

2. Referencial Teórico

2.1 Agronegócio

Dentro das atividades empresariais, o setor de produção rural, antes considerado setor de produção primária, evoluiu e incorporou novas funções, incluindo até mesmo industrialização em sua área. Essa verticalização na produção agrícola é hoje subentendida pelo conceito de agronegócio, que segundo John Davis e Ray Goldberg (*in* BATALHA, 2007 p. 5) já em 1.957 enunciavam *agribusiness* como sendo: “A soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Vale ressaltar que por esse conceito, agronegócio não se refere aos grandes do negócio, visão equivocada, defendida por muitos pretensos defensores dos pequenos produtores, como esclarece Neves (2007, p. 7):

Quem entra nesse debate deve lembrar e ler Ray Goldberg, o criador do conceito de agronegócio junto com John Davis. Na sua concepção, o conceito de agronegócio significa agricultura interligada e não tem a dimensão *tamanho da propriedade* em sua definição e operacionalização. Não existe diferença entre agronegócio e agricultura familiar.

Por isso, a necessidade de se ter uma visão sistêmica do Agronegócio, como sendo “uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para a formulação correta de políticas e estratégias precisas e eficientes” (ARAÚJO, 2005, p.19).

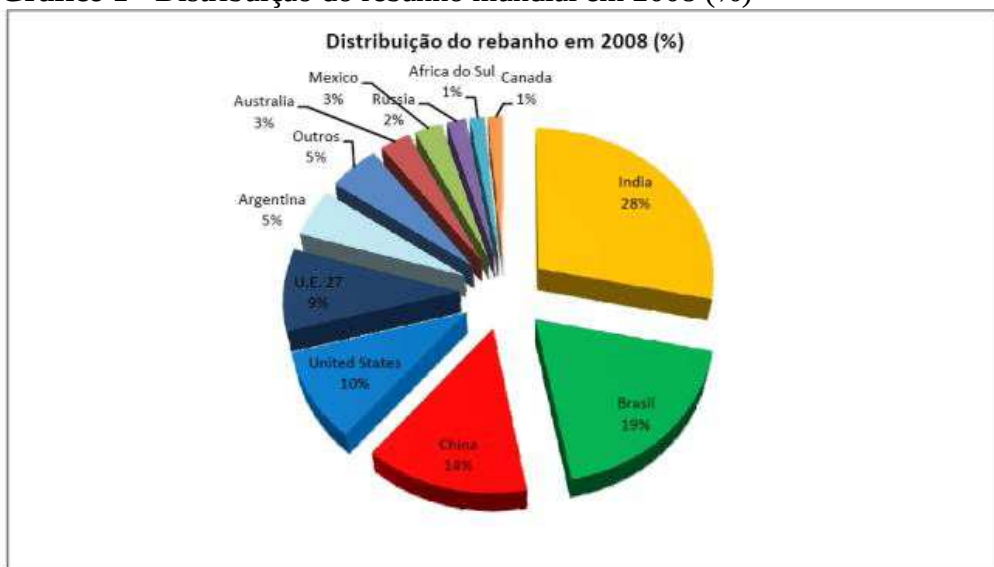
2.2 Pecuária

Dentro do setor de agronegócio, o investimento na pecuária bovina é um dos que tem apresentado crescimento expressivo no Brasil. O processo produtivo da pecuária contempla desde o investimento em instalações, equipamentos, produção de alimentos, cuidados com o rebanho até a comercialização dos animais e/ou produtos derivados, e tem um ciclo operacional longo, durando em média 2½ à 3 anos, do nascimento ao abate.

No que tange à produção pecuária bovina, o manejo assume papel de destaque conforme se depreende do conceito dado por Araújo (2005, p.54) “O manejo dos rebanhos é o conjunto de práticas adotadas nas criações, com a finalidade de produzir de forma econômica. Nesse sentido é bom lembrar que os ganhos (lucros) por unidade animal são geralmente pequenos, exigindo muito profissionalismo na condução dos rebanhos”.

De acordo com dados do Instituto Mato-Grossense de Economia Agrícola (IMEA), o rebanho bovino está dividido e localizado de acordo com o Gráfico 1 a seguir:

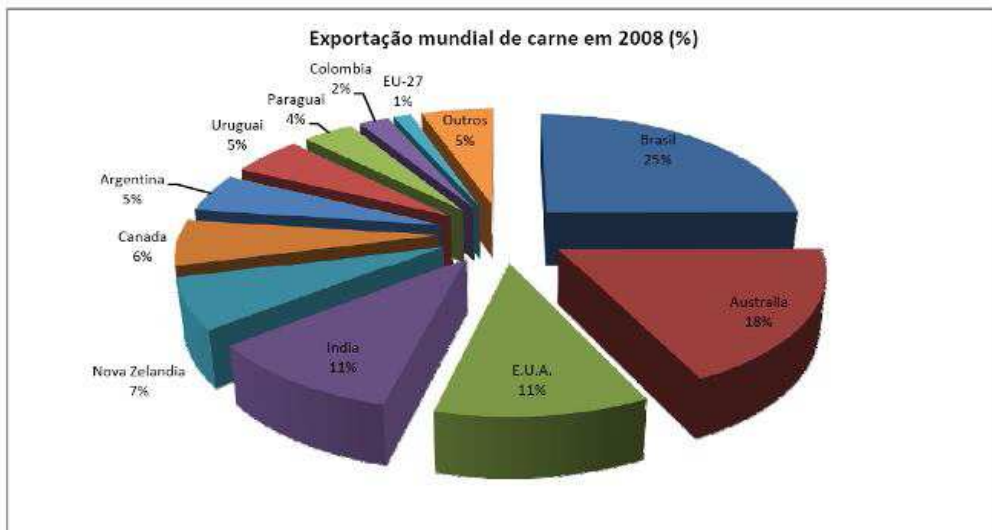
Gráfico 1 - Distribuição do rebanho mundial em 2008 (%)



Fonte: IMEA (2009, p. 33)

O Brasil é o segundo país maior produtor de gado bovino, contudo a técnica mais empresa é a pecuária extensiva, em vastas áreas de pastagens, o que redundava em subutilização das mesmas. Mesmo sendo o segundo lugar em volume de rebanho, o Brasil é o maior exportador de carne bovina na atualidade, detendo 25% das exportações mundiais no setor, como se pode observar no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Exportação mundial de carne em 2008 (%)

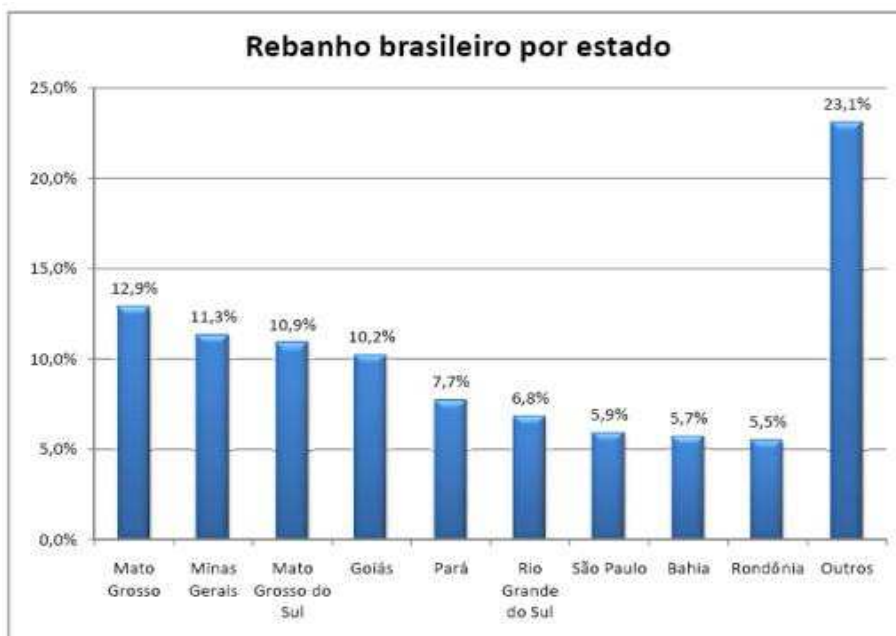


Fonte: IMEA (2009, p. 35)

A expansão do mercado ainda é plausível para o Brasil. Muitos países vêm se colocando como potenciais compradores futuros como é o caso da China, ainda em expansão. A Rússia importou, segundo o IMEA, em 2008, 15% da carne mundial. Esses dados dimensionam um cenário futuro promissor para o setor como um todo, especialmente para o Brasil, por todas as condições favoráveis de que dispõe, sejam as condições edafoclimáticas ou condições tecnológicas, tanto de produção, como de genética de ponta.

Segundo o IMEA, apenas houve queda da pecuária entre os anos de 2005 a 2008, reflexo da crise que afetou o setor e levou o pecuarista a abater matrizes e reduzir seu reinvestimento. O principal produtor de carne bovina no Brasil é o Mato Grosso, contudo não se pode desconsiderar o potencial inexplorado de estados como Rondônia, Pará e outros que podem crescer muito nesse campo.

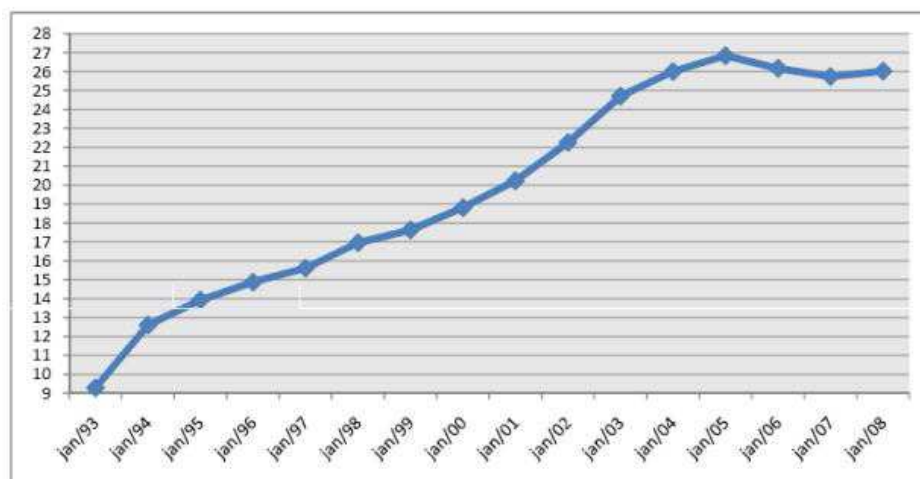
Gráfico 3 – Rebanho brasileiro por Estado



Fonte: IMEA (2009, p. 23)

O Estado também apresentou queda entre 2005 e 2008, devido a crise do setor, quebrando um pouco o hegemônico crescimento do setor.

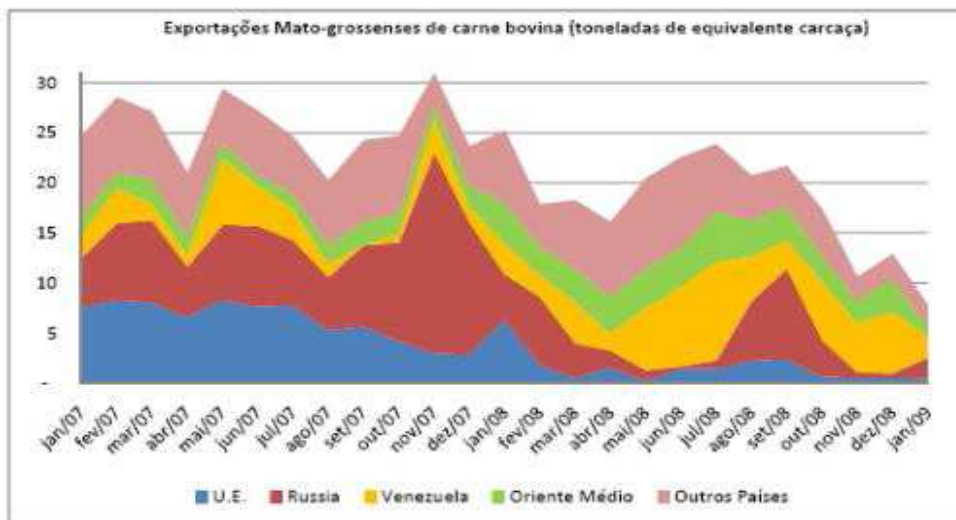
Gráfico 4 – Evolução do rebanho bovino no Mato Grosso



Fonte: IMEA (2009, p. 4)

A produção da carne bovina no MT é significativa, conforme dados fornecidos pelo secretário da Fazenda do Estado de Mato Grosso (SEFAZ), Sr. Eder Moraes, publicados pelo site JusBrasil, onde informa que setores ligados a agricultura e pecuária respondem por 70,2% do PIB matogrossense. O Mato Grosso além de ser o maior produtor, tem possibilidades grandes de expandir de forma sustentável seu volume de produção e detém um mercado importador considerável, de modo que medidas políticas – econômicas merecem atenção por parte da administração pública para que essa cadeia tenha continuidade.

Gráfico 5 – Exportação de carne bovina pelo Mato Grosso



Fonte: IMEA (2009, p. 13)

Apesar do decréscimo da exportação da carne bovina, causada pela crise mundial em 2008, a demanda retoma seu crescimento e o consumo está aumentando. O Estado de Mato Grosso, pelas suas características e potencialidades, pode aumentar a participação nas exportações significativamente. A expansão da produção bovina de corte, contudo, não se dá pelas áreas de pastagens, visto que estas reduziram 3% nos últimos 10 anos, mas pelo aumento da produtividade da bovinocultura, aumentando a produtividade animal e aumentando as taxas de lotação (BARIONI, 2009).

2.3 Estratégia no agronegócio

Neves (2007) descreve a estrutura do agronegócio mais ampliado que de uma propriedade rural, descreve com uma “arquitetura” diferenciada. Possui um conjunto de contratos e agentes articulados, com insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores e outros. A fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Mudam o perfil do “fazendeiro”, para muito melhor e para um moderno empresário.

Entende-se, dessa maneira, a importância de traçar estratégias nos empreendimentos rurais. Realizar estratégias em uma organização não significa que esta irá adotar uma receita, uma recomendação ou medida salvadora, mas se trata de postura cultural, um hábito incorporado à administração das organizações, sendo mais um processo comportamental. Daft alerta para a profusão de conceitos, muitos deles discordantes. Para o autor, mais importante que conceituar adequadamente a estratégia, é aprender sistematicamente estratégia e ser capaz de construí-la. Organizações capazes de aprender, *learnings organizations*, são as que

apresentam maior índice de sucesso no que tange às estratégias empregadas (*in* BETHLEM, 2004).

Nas significações que lhe são atribuídas, a estratégia geralmente está relacionada à prévia análise de reconhecimento, buscando saber qual a real posição, quais os recursos que dispõe, com que trunfos se conta, quais os pontos vulneráveis, para, a partir de então, fosse no campo militar, político ou intelectual-filosófico, decidir-se por um roteiro de ações que propicie a obtenção do objetivo pretendido.

Neves (2005) adverte que há fatores que escapam totalmente ao controle do produtor rural, mas mesmo assim incidem diretamente sobre a atividade como: clima, pragas, mercado, etc. Isso demonstra o quão complexa é na verdade a atividade agropecuária, e o quanto pede capacitação e competência para vencer desafios, como leva a refletir na mesma obra do autor, ao levantar as seguintes questões de reflexão que dimensionam esse desafio: manter-se na liderança mundial das exportações. Fomentar atividade que em sua cadeia abastece outras indústrias como couro para vestuário e calçados, gelatinas para filmes fotográficos e de cinema, espumas dos extintores de incêndio, o sangue como fixador de tinturas, a gordura para fabricação de pneus, plásticos, detergentes, velas, PVC, glicerina para xampus, sabonete, creme de barbear e cosméticos, colágeno, desde a gelatina, a maria-mole e chiclete, sem falar do biodiesel em testes com o sebo bovino e outras tantas possibilidades que produtos de origem bovina podem atender e; recuperar a rentabilidade buscando o uso mais eficiente das terras com novas variedades de sementes, manejo e insumos, produzindo maior quantia de proteína por área com genética de ponta, onde se prima por precocidade animal, qualidade e sanidade.

2.4 Planejamento Estratégico no empreendimento rural

Zuin & Queiroz (2006 p. 185) afirmam que:

A elaboração e implementação do planejamento se configuram como ações essenciais para a busca e manutenção da competitividade de um empreendimento, e devem ser sustentadas por uma comunicação clara e eficiente entre os gestores, além da participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo. Em se tratando de empreendimento rurais, o planejamento assume especial importância, tendo em vista a complexidade desses negócios.

Scarpelli (*in* BATALHA, 2007 p. 349), alerta para a condição *sui generis* dos empreendimentos rurais frente à elaboração de seus respectivos planejamentos estratégicos. Ao propor o desenvolvimento de planejamento para o empreendimento rural, em moldes empresariais, deve-se considerar que nesse tipo de sistema de produção, além de haver um número mais significativo de variáveis aleatórias, há ainda menos informações prontamente disponíveis e que estas nem sempre espelham de fato a realidade, dada a sua dinâmica. Assim, o que se segue é uma condição ideal, sobre a qual se deve proceder à adequação necessária a cada caso.

Muitos são os fatores e variáveis que incidem sobre o processo produtivo rural, afetando diretamente o processo de elaboração do Planejamento Estratégico desses empreendimentos. A que se verificar sempre:

- Topografia (acessibilidade e tipos de culturas viáveis);
- Se já existe uma infra estrutura local dirigida à atividade escolhida;
- Se já existe atividades afins capaz de formar uma cadeia produtiva local;

- Disponibilidade de insumos necessários;
- Alternativas de culturas consorciativas;
- Onde está e quem é o comprador;
- Quantificação de capital mínimo necessário, bem como levantamento de linhas de crédito disponíveis;
- Quais as novidades tecnológicas aplicadas à atividade;
- Tendência do mercado consumidor;
- Políticas agrícolas e econômicas dirigidas ao setor.

Além dessas, outras variáveis se somarão ao processo como, por exemplo, a falta do hábito em registrar e armazenar dados criando um registro histórico da atividade. Daí, a necessidade de um planejamento bem elaborado, capaz de sanar problemas, prever outros e antecipar soluções.

O empresário rural é a pessoa encarregada de tomar decisões. Entre suas diversas funções, cabe a ele decidir sobre os aspectos internos da empresa, por exemplo, qual deverá ser a tecnologia utilizada, e aspectos externos, como em que mercado vender seus produtos, além de lidar com fatos totalmente alheios à sua esfera de ação como clima, pragas, doenças, etc. Nesse profissional busca-se habilidades: técnica, humana e conceitual para um desempenho satisfatório nesse ramo.

Para Zuin & Queiroz (2006, p. 387):

O empreendedor rural de sucesso utiliza com competência o conhecimento administrativo. Esse fato conduz à obtenção de melhores resultados na gestão de seus negócios. Apresentam as seguintes aptidões, características e habilidades:

- Compartilhamento de risco das atividades agrícolas envolvidas;
- Faz uso do planejamento operacional e de longo prazo;
- Faz uso do controle de gastos tanto da atividade quanto da própria família;
- Incorpora elementos subjetivos, como liberdade e autonomia decisória;
- Tem capacidade de informação e comunicação;
- Envolve os elementos da família nas atividades, sejam intra ou extrapropriedade;
- Preocupa-se com os assuntos comunitários, com o reconhecimento social e a preservação do meio ambiente;
- Tem a dimensão pessoal e familiar que interfere diretamente nas suas atitudes gerenciais de condução do empreendimento rural;
- Tem forte herança cultural com ênfase na ética de trabalho e maior estoque social.

A profissionalização no campo é eminente e necessária, como meio de evolução da atividade e por conseguinte, da continuidade da mesma. Sendo defendida como fator relevante para diminuir a pobreza rural, como forma de induzir o indivíduo a tornar-se mais seguro daquilo que faz, promovendo atitudes proativas e de impactos.

3. Metodologia

O método adotado para o desenvolvimento desse trabalho foi o estudo de caso, por se adaptar as especificidades e exigências do tema da pesquisa. Como o tema escolhido foi da área de produção, especificamente produção em um único empreendimento rural, direcionado apenas à pecuária bovina, o estudo de caso atendeu aos requisitos, justamente por sua

flexibilidade nas etapas da fase exploratória e análise sistemática dos dados, permitindo inclusive interação entre ambas, o que foi benéfico ao estudo.

Shannon (*in* BATALHA *et al.*, 2005, p. 319) afirma a eficiência e eficácia do estudo de caso quando da sua aplicabilidade ao afirmar que: “Não é possível solucionar um problema sem conhecê-lo a fundo. Como primeiro passo é preciso definir claramente os objetivos relacionados ao problema a ser resolvido. Não é raro acontecer de o pesquisador resolver *corretamente o problema errado*”.

A pesquisa foi realizada na Fazenda Santa Maria da Amazônia, em Sorriso/MT, com foco na sua produção pecuária bovina; o estudo de caso foi o método mais adequado ao proporcionar contacto com o *modus operandi* da empresa, analisar e coletar dados de modo interativo e simultâneo.

Utilizou-se de observação direta das rotinas e processos de trabalho, estudo de documentos e registros da empresa/fazenda estudada, além de entrevistas com seus proprietários, funcionários e prestadores de serviços. Também utilizou-se de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica, periódicos, artigos e outras publicações referentes ao tema do presente estudo, para se definir alguns conceitos-chave, teorias administrativas e subsídios para direcionar o trabalho.

A análise e interpretação de dados constituiu-se de três etapas, orientadas por Martins & Lintz (2000): Pré-análise, a coleta e organização do material; descrição analítica: o estudo aprofundado, a escolha das unidades de análises, como tema, a frase e; a interpretação inferencial: utilizando-se de quadros referência. Por meio da análise e interpretação dos dados qualitativos e quantitativos pode-se interagir e confrontar resultados dos dados captados anteriormente por meio das entrevistas, com dados observados no convívio nas rotinas de trabalho da fazenda, permitindo uma percepção mais amíúde e detalhada, retroalimentando a interpretação dos mesmos.

4. O Estudo

O estudo realizou-se na Fazenda Santa Maria da Amazônia, localizada em Sorriso/MT, que atua no setor primário (produção) e secundário (padronização de *commodities* e comercialização) no ramo de produção agrícola e pecuária. Seus principais produtos ou serviços são a soja, milho e carne bovina.

A empresa tem como missão *Produzir alimentos com qualidade de forma eficiente e moderna, acompanhando o desenvolvimento tecnológico e as necessidades do mercado. Prezar sempre pelo trabalho honesto e sério, valorizando a parceria e possibilitando condições de trabalho tanto para nossos colaboradores quando para nossos parceiros comerciais. Racionalizar as atividades e o crescimento da organização, buscando um desenvolvimento rápido, porém sustentado, capaz de aliar preceitos de estabilidade, lucratividade, preservação do meio ambiente e satisfação pessoal. Alcançar as metas e objetivos traçados, reduzindo custos e aumentando a produtividade, enfim, gerar uma empresa sólida, próspera e bem sucedida.*

Possui quatro funcionários fixos na área de produção pecuária: veterinário, gerente e dois vaqueiros, mais contratados eventuais, que são cerqueiros, vaqueiros diaristas, tratoristas e trabalhadores braçais utilizados na reforma de pastagens ou obra de infra-estrutura, e funcionários indiretos (escritório). Possui uma área total de 13.289,01 ha, e como fonte principal de renda a agricultura, produzindo soja e milho, numa área de aproximadamente 8.000 ha.

No início de suas atividades praticava a pecuária extensiva, mudou seu ramo de atividade para a lavoura, mas manteve uma infra-estrutura básica para pecuária, mantendo

poucos animais utilizados no abastecimento da própria fazenda, produzindo a priori, carne e leite.

Buscando alternativas de diversificação de renda, a empresa quer um projeto que não só diversifique a atividade como beneficie a atividade vigente e a Integração Lavoura-Pecuária (ILP), que trata exatamente de consorciar áreas com atividades de lavoura, intercalando com pasto, que traz ganho de palhada, fertilização do solo e descanso entre ciclos produtivos, repercutindo em solo mais preservado, mais fértil, com menor necessidade de adubos químicos e melhor controle de pragas.

Desde 2007 a fazenda mostra interesse para a pecuária de corte, quando engordou em sistema de semi-confinamento o equivalente 1.036 reses. Existem áreas inagráveis, mas perfeitamente adequadas à pecuária, perfazendo hoje um total de 312,5 ha e que por meio do sistema rotacionado de ILP que atualmente agrega mais 236 ha, pode estruturar uma pecuária de ciclo completo (cria, cria e engorda), numa escala de aproximadamente 4.000 animais, escolhendo a raça nelore para formar o plantel comercial.

Para a implantação da atividade de pecuária de cria, cria e engorda a fazenda precisa reestruturar a divisão de áreas, subdividindo-as em áreas de agricultura, áreas de pecuária permanente e áreas de ILP. A estrutura administrativa e operacional da fazenda foi readequada, introduzindo em seu quadro veterinário e vaqueiros e reaproveitando toda a infraestrutura já presente para subsidiar a atividade pecuarista como, agrônomo, tratorista, carpinteiro, comprador, etc.

O objetivo em propor um Planejamento Estratégico é que essa estratégia de integração horizontal, ao somar a atividade de pecuária bovina na produção da fazenda possa atender a necessidade de ampliar a renda, sem expandir a área, otimizando os recursos já existentes.

O estudo propõe-se a olhar a organização como um todo, reconhecendo suas forças, entenda-se potencial e suas fraquezas, evitando o viés da crítica e sim a percepção do que deve ser evitado ou atenuado o máximo possível. As oportunidades percebidas devem subsidiar ações que permitam o aproveitamento das mesmas. E por fim as ameaças, para que se desenvolva um comportamento profilático, capaz de neutralizar ou atenuar o que for possível.

No ambiente interno, observou-se que a localização geográfica, recursos hídricos e relevo são adequados, tem uma imagem positiva junto aos compradores, sua documentação está em dia (LAU, Georeferenciamento, SISBOV). A pressão competitiva é pouca, possui vantagem de custo na produção pecuária bovina, podendo aproveitar as áreas inadequadas para agricultura, atividades sinérgicas; possui um bom clima organizacional, gerencia comprovada e trabalho especializado.

Observando-se esses pontos fortes, considera-se que a fazenda deve ficar atenta as práticas de conservação dos solos e recursos hídricos, deve-se manter atenta as novas tendências em certificações no intuito de obtê-las, aproveitar que a produção agroalimentar, pelo volume de sua demanda não apresenta competição direta entre as fazendas. Ao contrário, beneficiam-se de produzir juntas. A opção pela pecuária bovina como segunda atividade produtiva por meio da ILP não apenas se beneficia com a infraestrutura da agricultura (maquinários, insumos, recursos humanos), mas beneficia a agricultura com benefícios ao solo.

Contudo, para a implantação da pecuária, há alguns pontos a serem revistos, como a falta de planejamento estratégico, a infraestrutura de cercas, cochos e remangas inadequadas para o volume do plantel; possui uma gestão centralizada, não possui relatórios integrados, não é informatizada e o sistema de compra é moroso. Como a pecuária é considerada uma atividade secundária, sacrifica aporte de recursos quando é necessário a capitalização da atividade em detrimento do investimento na agricultura. Diante destes pontos fracos, é

necessário a elaboração de um planejamento estratégico para a atividade de pecuária bovina em sintonia com o planejamento estratégico da agricultura, a revisão e construção de cercas, cochos e remangas e redimensionamento da área de pastagem definitiva, bem como ampliação da área de ILP. Promover níveis apropriados de delegação, confiança e envolvimento. Informatizar os processos para que as informações auxiliem a tomada de decisões e apresentem índices mais seguros. Planejar o sistema de compras, prevendo necessidades com antecedência. Designar um aporte financeiro adequado às necessidades da atividade ou por parte da empresa ou via linhas de crédito existentes.

A empresa, ao investir seus esforços na pecuária tem oportunidades diversas, já que a demanda mundial por alimentos é crescente. A organização já possui uma imagem positiva no mercado e ter suas ações de responsabilidade social reconhecidas é uma oportunidade de reverter em Marketing positivo, já tendo todas as possibilidades de atender o mercado externo, totalmente legalizada. Trabalhando no sistema de confinamento, poderá aproveitar os resíduos da lavoura para suprir algumas necessidades da pecuária.

Estruturando-se adequadamente, a empresa poderá suportar ameaças externas, como a força dos países estrangeiros no setor agropecuário, devido aos subsídios que o mercado brasileiro não tem, a variação da balança comercial, além de problemas como intempéries e variação climática.

4.1 Plano de ações para a pecuária bovina de cria, recria e engorda

As diretrizes propostas no plano de ações formataram-se a partir da observação das atividades na fazenda, da coleta de dados, das entrevistas e análise dos dados, resultando o levantamento das necessidades para a atividade pecuária na fazenda, sendo propostas ações de curto e médio prazo.

As três últimas propostas do Quadro 1 estão desdobradas em um plano de ação, mais detalhado e específico, necessário para a implementação imediata das ações propostas. As ações desdobradas no plano de ação referem-se à: planejamento de manejo – rotinas de serviço; planejamento de infra-estrutura; planejamento de compras.

O planejamento de manejo busca sanar dificuldades detectadas no desempenho das atividades de campo, gerando conflitos organizacionais e possíveis prejuízos para a produção pecuária na fazenda. Embora cargos e funções sejam razoavelmente claros, o não estabelecimento de rotinas sistemáticas dá ensejo a protelação das tarefas no campo. Como o problema detectado situou-se apenas no operacional, estando a gerência e alta administração bem sintonizadas, o planejamento ateve-se a descrever a função do vaqueiro e suas atribuições e estabelecer uma rotina operacional do serviço de campo e a elaborar um planejamento de compras que atenda ao menos as compras maiores, em períodos pré-determinados.

O planejamento de infra-estrutura visa aparelhar adequadamente a atividade pecuária para obter uma produção mais lucrativa, com menor impacto ambiental, otimizando os recursos já existentes na fazenda.

Quadro 1 - Planejamento das ações propostas

O que?	Quem?	Porque?	Onde?	Como?	Quando?
Estudo de viabilidade - implantação confinamento	Contratação de terceiros – Empresa especializada	Para análise da viabilidade de implantação	Na fazenda	Levantar: Aporte de recurso necessário; Fornecedores/região; Clientes potenciais/ Região; Tipo de estrutura recomendada; Tempo de execução do projeto.	2010
Estudo de implantação de inseminação artificial.	Veterinário/responsável	Para possível implantação da inseminação artificial na propriedade em consórcio com monta natural.	Na fazenda	Verificar: Custo/benefício da inseminação artificial versus monta natural.	2010
Reciclagem dos recursos de <i>marketing</i> .	Vice-presidente	Explorar melhor a comunicação da imagem da fazenda e promover um comportamento afim por todos da organização.	No escritório central e na fazenda	Aplicar melhor os recursos dispostos pelo <i>marketing</i> .	Continuamente
Programa de treinamento continuado.	Dpto de RH Treinamento.	Treinamento e reciclagem	Na fazenda / em empresas de educação e treinamento	Atender a área de produção: EPIs, manejo de rebanho, coleta e armazenamento de dados, e outros afins	Continuamente
Planejamento de manejo	Os autores	Sistematizar as rotinas de trabalho	Na fazenda	Melhorar o desempenho das tarefas no campo	2010
Planejamento de infraestrutura	Os autores	Readequar a divisão de áreas de produção na fazenda	Na fazenda	Comportar o volume exigido pela produção pecuária da fazenda	2010
Planejamento de Compras	Os autores	Organizar a Função	No escritório	Diminuir morosidade no processo	2010

Fonte: Elaborado pelos autores

Planejamento de manejo – rotinas de serviço

A observação de como transcorre o dia-a-dia na fazenda permitiu sistematizar essas rotinas, manejos e procedimentos concernentes à atividade de produção pecuária, e as ações advêm do pressuposto de melhorar e organizar as rotinas.

Para início, foi preciso delimitar o plantel da fazenda, que possuiu 1.103 reses no total. Após isso realizado, foram analisados e redefinidos os procedimentos sistemáticos de manejo do rebanho, as atribuições e rotina dos vaqueiros.

Foi elaborado um calendário de rotinas de manejo, com o planejamento de tarefas mensais, de janeiro a dezembro do ano e realizado o descritivo das rotinas de manejo.

Planejamento de infra-estrutura

A fazenda apresenta uma infra-estrutura que atende à pecuária contendo 09 áreas de pastagens definitivas, duas sedes, contendo curral de manejo e cochos “trenós” (Cocho trenó é um tipo de cocho móvel que pode ser remanejado para onde for necessário, porém não é o ideal, pois precisa ser constantemente reabastecido, o rebanho tem acesso limitado, deixa molhar o sal mineral, promovendo desperdício, mas é útil como solução temporária). No entanto essa infra-estrutura é insuficiente para atender ao aumento do número de animais, o qual pretende-se atingir 4.000 reses na fazenda e para se atender a demanda, necessário se torna reformular a estrutura atual. Para tanto, as ações propostas foram a construção e retiradas de cercas, tendo o cuidado de reaproveitar integralmente todo o material retirado que estiver em boas condições, aumentando o número de pastagens definitivas, bem como a área de ILP.

Propôs-se a construção de 03 remangas (remanga é um tipo de curral rudimentar, também conhecido como curral de espera que consiste em um curral sem repartições internas, feito com lascas e arame liso com porteiras de entrada/saída para cada pasto a que serve), localizadas de modo a atender dois pastos simultaneamente, sendo uma ação prática e econômica e que atende às necessidades.

Também se propôs a construção de cocho com localização igualmente para atender a dois pastos simultaneamente, sendo os mesmos de tipos: *Creep-Feeding* (um cocho privativo para os bezerros, de maneira a tratá-los com ração balanceada, num cercado) e Cocho Fixo Convencional (definiu-se a construção de um cocho único, com 4m de comprimento, sendo o fundo do cocho instalado à 30cm do chão, com cobertura de telha fibro-cimento e depósito de sal.)

Essa reestruturação propõe integrar as AET (Área de Exploração/Talhão, jargão pelo qual é conhecida as áreas delimitadas e destinadas a agricultura + o número a que se refere). A infra-estrutura nas áreas de ILP são provisórias, utilizando-se a priori cochos-trenós, cercas elétricas ou com lascas em intervalos maiores e menos fios de arames, já que o gado só permanece nessa área na entressafra, sendo que após a lavoura retorna à essa área.

Com a nova sub-divisão proposta, a fazenda passará a contar com: 12 pastos definitivos, 06 áreas de ILP, 04 remangas (construção de três novas); 03 cochos fixos-convencionais (construção de dois novos) e 04 cochos *Creep-Feeding* (construção de três novos).

Planejamento de Compras

As compras de insumos na fazenda, seja para a lavoura ou para a pecuária, são efetuadas pelo Departamento de Compras que fica no escritório da fazenda na cidade de Sorriso/MT. O responsável recebe as requisições com as devidas solicitações, faz cotações, efetua compra e as destina ao setor solicitante, repassando ao departamento financeiro para pagamentos e registros.

Esse estudo atém-se ao departamento de produção, especificamente, produção pecuária da Fazenda Santa Maria da Amazônia, sendo que desse modo, só preverá as ações co-relacionadas à esse setor, atendo-se à compra de maior vulto e para períodos pré-determinados.

As solicitações serão quantificadas pelo vaqueiro e ou veterinário e serão providenciadas dentro do trâmite rotineiro, e para que não haja atropelos, deve-se observar tempo de antecedência no pedido. As ações de praxis serão propostas no mês em que ocorrerão, sendo a data de solicitação definida pelo solicitante (atenção ao prazo de compra/entrega).

Sendo assim, tem-se 3 (três) meses que concentram as atividades:

Março: compra da vacina Brucelose;

Mai: compra da Vacina Febre Aftosa (total do rebanho com idade até 24 meses); compra da Vacina Excell (todo rebanho com idade acima de 04 meses); compra do Vermífugo (todo rebanho);

Novembro: compra da vacina Brucelose; compra da Vacina Febre Aftosa (total do rebanho com idade de mamando à caducando); compra da Vacina Excell (todo rebanho com idade acima de 04 meses); compra do vermífugo (todo rebanho).

A compra do sal mineral é de suma importância, já que a falta desse insumo incorre em prejuízo financeiro. A solicitação de compra para o sal mineral se dará toda vez em que se atingir o estoque mínimo definido em 60 sacos. O motivo dessa decisão é que a compra é feita fora do município, o que gera prazo de entrega de até 20 dias, porém como a compra é de carga fechada (refere-se a uma carga de caminhão truque com 500 unidades/ sacos de 30kg), ganha-se no preço. São comprados dois tipos de sal, de acordo com o preceito de nutrição. Para quantificar o volume da compra será usado como base o número do plantel, que deverá ser sempre atualizado, ou quando se tratar de UA utilizar tabela de conversão. Exemplo:

Bovinos	Cabeça		Índice		Quantidade U/A
Vacas	500	X	1,00	=	500
Novilhos – 24 meses	100	X	0,70	=	70
Bezerros – 12 meses	<u>100</u>	X	0,40	=	<u>40</u>
TOTAL	700				610

Fonte: adaptado de Santos *et al* (2002, p.30)

Uma vez recebida solicitação de compra, o departamento de compras fará cotações e efetivará a compra, enviando os produtos para o setor solicitante em seguida. Os planejamentos descritos acima foram de modo complementar ao “Planejamento Estratégico”, da atividade de pecuária da fazenda Santa Maria da Amazônia, devendo ter sua implementação completada para efetivar seus resultados.

5. Conclusão

Com o presente trabalho, concluiu-se que a falta de conhecimento das técnicas e/ou ferramentas administrativas, e maior dedicação ao operacional, contribuem para o produtor ficar à mercê das novas contingências do mercado.

Ao ficar restrito apenas ao operacional de sua propriedade, o produtor não vê sua fazenda pelo prisma empresarial e, por conseguinte, não lhe oferece as devidas providências que a mesma exige. Por mais que inclua tecnologias e aprimoramento na lide com seu rebanho, a produção representa uma parte da empresa, parte importante, mas apenas uma parte. A Fazenda deve ser administrada como uma empresa para que possa atuar e ter força como uma empresa e não apenas submeter-se aos sabores do mercado. A dedicação ao operacional sacrifica o planejamento e como consequência deixa a própria produção atribulada e sem muito controle. O ato de planejar traz ganhos econômicos, culturais e sociais.

É possível produzir com qualidade e competitividade dentro das exigências legais vigentes, (ambientais, fiscais e sanitárias) sem comprometer a empresa. O cenário mostra que a formalização do negócio e correta observância das legislações vigentes é o meio mais provável de sobrevivência, senão pela conscientização do produtor rural/empresário rural, será pelo endurecimento das leis vigentes, do controle fiscal, sanitário e ambiental ostensivo a

que se têm proposto as diretrizes governamentais em resposta consonante ao consumidor cada vez mais exigente, consciente, bem informado e atuante.

A elaboração adequada de um Planejamento Estratégico, dentro das necessidades específicas da atividade possibilita melhorar a eficiência no manejo, aumento da produtividade, otimização dos recursos de produção (terra, capital, mão de obra e recursos tecnológicos), ambiente de trabalho menos estressante e melhoria na qualidade de vida do pecuarista, traduzindo-se em maior eficiência e eficácia.

O clima no trabalho torna-se menos estressante ao organizar, delinear e definir funções e tarefas, seja na elaboração de uma rotina que otimize tempo e recursos ou no ganho de eficiência ao evitar prejuízos advindos de um desempenho confuso. As atividades devem ser organizadas de tal forma que o próprio manejo do rebanho se torne mais produtivas e seja mais rentável, sendo capaz de interagir sinergicamente a produção da lavoura e a produção pecuária.

Por meio de um planejamento integrado entre as duas áreas de produção da fazenda será possível contribuir para o aumento da eficiência produtiva, diminuição do estresse e conseqüente melhoria na qualidade de vida dos envolvidos na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Gestão agronegócio: textos selecionados*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BARIONI, L. G. *Desafios ambientais da produção pecuária no Brasil*. EMBRAPA Cerrados, 2009.

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CANAL DO PRODUTOR. *País voltará a vender carne bovina para a África do Sul*. <http://www.canaldoprodutor.com.br/noticias/pais-voltará-vender-carne-bovina-para-áfrica-do-sul>, em 10/02/2010. Acesso em 16/02/2010.

CNA. *Confederação nacional da agricultura*.

IMEA - INSTITUTO MATO GROSSENSE DE ECONOMIA AGRÍCOLA. *Relatório Estatístico da bovinocultura*: Janeiro/2009. http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/0901_RMB.pdf. Cuiabá, 2009.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>.

MAPA. *Cadeia Produtiva de Carne Bovina*. Vol. 8, 2007.

MORAES, É. *PIB de Mato Grosso cresce 68,4% em cinco anos*. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/213325/pib-demato-grosso-cresce-68-4-em-cinco-anos>. Acesso em: 25 de maio de 2009.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, M. F. (Coord.). *Agronegócios & desenvolvimento sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia*. São Paulo: Atlas, 2007.

PRIMAVESI, A. *Manejo ecológico do solo: a agricultura em regiões tropicais*. São Paulo: Nobel, 2002.

SCARPELLI, M. *Planejamento e controle da produção*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 336 à 429.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. *Marketing estratégico aplicado ao agronegócio*. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 113 à 182.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, et al.. *A administração da fazenda*. 3. ed. São Paulo: Globo, 1990.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WACK, P. *Cenários: Águas desconhecidas à frente*. In: MONTGOMERY, Cynthia a.; PORTER, Michael E.. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 363 à 394

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. *Agronegócios: Gestão e Inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006.