

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GEORDANO TAUFER

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA INSTALAÇÃO DE COMPOSTO BARNES PARA A
PRODUÇÃO DE LEITE**

**BENTO GONÇALVES/RS
2020**

GEORDANO TAUFER

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA INSTALAÇÃO DE COMPOSTO BARNES PARA A
PRODUÇÃO DE LEITE**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:

TCC II: Prof. Ms. Jaci Natal Tasca

BENTO GONÇALVES/RS
2020

GEORDANO TAUFER

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA INSTALAÇÃO DO
COMPOSTO BARNES PARA PRODUÇÃO DE LEITE**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ / _____ / _____

Banca Examinadora

Orientador Prof. Ms. Jaci Natal Tasca
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho à minha família, que batalham todos os dias arduamente para manter a propriedade e minha namorada Raiane, razões da minha vida.

RESUMO

Para que uma empresa possa evoluir, é necessário que ela saiba identificar seus maiores problemas, e procure a melhor solução, não é diferente no setor da pecuária leiteira, o leite como um produto que está sempre presente na alimentação humana, sempre gera muita demanda, e o mercado está cada vez mais competitivo e com novos concorrentes, que fazem sempre um produto mais barato e com mais qualidade. Desse modo, para que a Granja Taufer possa competir de forma igual ou se destacar a mais dos concorrentes, são necessários investimentos em estrutura física para um melhor desempenho de produtividade e qualidade do produto. Com isso a Granja Taufer buscara melhorar a estrutura do confinamento onde suas matrizes leiteiras estão confinadas, de modo há melhorar a sanidade animal e conforto, tudo para ter retorno em valor para a propriedade. A necessidade de um melhor desempenho produtivo das matrizes leiteiras, faz com que a Granja busque alternativas de melhoria, o presente trabalho irá mostrar como está a atual situação da propriedade, sua atual estrutura, com suas formas de manejo e toda parte física onde estão abrigados todos os animais e suas máquinas para produção leiteira, para que a atual estrutura seja modifica, exige a necessidade de investimento em tecnologia e inovação, o trabalho a ser apresentado vai buscar esses meios para o crescimento da Granja Taufer.

Palavras-chave: Diagnóstico, Produção, Leite, Granja Taufer, Qualidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Propriedade vista aérea	15
Figura 2 - Papel toalha para limpeza das glândulas mamarias.	26
Figura 3 - Ordenhadeira mecânica computadorizada	28
Figura 4 - Balança digital.....	34
Figura 5 - Preço pago por CBT	36
Figura 6 - Preço pago por CS.....	37
Figura 7 - Confinamento para as Matrizes leiteiras	40
Figura 8 - Rolos de pré secado	41
Figura 9 - Silo com milho fermentado (Silagem)	41
Figura 10 - Piquete de Pasto.....	42
Figura 11 - Estrutura do layout atual da propriedade.	43
Figura 12 - Ciclo da administração de materiais	46
Figura 13 - Análise da matriz SWOT.....	53
Figura 14 - Canvas.....	55
Figura 15 - Ciclo da administração da produção.	59
Figura 16 - Diferença do confinamento Free Stall para o Compost Barns.	67
Figura 17 - Área para construção do novo confinamento.....	68
Figura 18 - Layout do novo confinamento.	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Máquinas agrícolas e conjuntos para ordenha de leite por propriedade ...	22
Tabela 2: Máquinas agrícolas por propriedade	23
Tabela 3: : Animais por propriedade e sua respectiva produção.. Erro! Indicador não definido.	
Tabela 4: Galpões de máquinas e animais por propriedade.	23
Tabela 5: Custos de manutenção do processo	69
Tabela 6: Mostra as etapas que a Granja Taufer seguiu para construção.....	71
Tabela 7: Aumento de 30 % na produção diária.	73
Tabela 8: produção estimada confinamento Free Stall.	73
Tabela 9: Produção estimada confinamento <i>Compost Barns</i>	74
Tabela 10: Diferença de produção <i>Free Stall</i> e <i>Compost Barns</i>	74
Tabela 11: Fluxo de caixa do empreendimento.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.1 DADOS GERAIS	13
2.2 HISTÓRICO	13
2.3 PRODUTOS	15
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	16
3.1 MICROAMBIENTE	17
3.1.1 Clientes	17
3.1.2 Concorrência	18
3.1.3 Fornecedores	19
3.1.4 Entidades regulamentadoras.....	20
3.2 MACROAMBIENTE	21
3.2.1 Fatores economicos	24
3.2.2 Fatores políticos legais.....	25
3.2.3 Fatores tecnológicos	26
3.2.4 Fatores Sociais.....	28
3.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	29
3.3.1 Ameaças	29
3.3.2 Oportunidades.....	30
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	31
4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL	31
4.1.1 Organização.....	31
4.1.2 Planejamento estratégico	31
4.1.2.1 Objetivos	32
4.1.2.2 Missão	32

4.1.2.3 Visão	33
4.1.3 Sistemas de informação	33
4.1.4 Pontos fortes e pontos fracos	34
4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS	35
4.2.1 Pesquisa de mercado	35
4.2.2 Produto/serviços	36
4.2.3 Preço	36
4.2.4 Comunicação	38
4.2.5 Vendas	38
4.2.6 Pontos fortes e pontos fracos	39
4.3 ÁREA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL	39
4.4 ÁREA DE OPERAÇÕES	39
4.4.1 Planejamento, programação e controle de produção	40
4.4.2 Processos de produção	40
4.4.3 Layout	42
4.4.4 Manutenção	43
4.4.5 Qualidade	44
4.4.6 Engenharia	44
4.4.7 Pontos fortes e pontos fracos	45
4.5 ÁREA DE MATERIAIS	45
4.5.1 Planejamento de Aquisição de Materiais	46
4.5.2 Critérios para aquisição de materiais	47
4.5.3 Controle dos materiais	47
4.5.4 Pontos fortes e pontos fracos	47
4.6 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	48
4.6.1 Pontos fortes e pontos fracos	48
4.7 ÁREA DE FINANÇAS	49

4.7.1 Gestão de caixa.....	49
4.7.2 Aprovação de crédito.....	50
4.7.3 Custos	50
4.7.4 Contabilidade	50
4.7.5 Planejamento financeiro e orçamentário	51
4.7.6 Pontos fortes e pontos fracos.....	51
5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	53
5.1 ANÁLISE SWOT.....	53
5.2 CANVAS.....	55
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	56
5.4 OBJETIVO GERAL.....	57
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	57
5.6 JUSTIFICATIVA	58
6 REVISÃO DA LITERATURA	59
6.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	59
6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	60
6.3 ESTRATÉGIA NA PRODUÇÃO	61
6.4 CUSTOS E ORÇAMENTO	61
6.5 LAYOUT	62
7 METODOLOGIA.....	63
7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	63
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	63
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	64
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	64
8 RECOMENDAÇÕES.....	66
8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	66
8.2 AÇÕES PROPOSTAR PARA O NOVO CONFINAMENTO	67

8.3 PLANO DE AÇÃO	71
8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL	72
8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	72
9 CONCLUSÃO.....	76

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado tem como uns dos principais objetivos melhorar a produtividade leiteira e o bem-estar dos animais da Granja Taufer, visando com isso uma maior lucratividade para os sócios da propriedade, a Granja está localizada no interior de Carlos Barbosa, comunidade da Sobra da Linha Doze. A propriedade encontra-se a mais de trinta anos com confinamento de animais para produção leiteira. Neste ambiente, os animais, embora abrigados das intempéries tem apresentado perda de produtividade com sinais de estresse. Em pesquisa informal junto a outros produtores e veterinários ligados à área, demonstrou que o problema é crônico e se repete em outras unidades, levando-nos a escolher esse tema para nosso TCC.

Melhorar o bem-estar dos animais é primordial para que a propriedade possa ter ótimos resultados, com isso o trabalho irá apresentar uma proposta de melhoria onde os animais estão confinados, para isso são apresentadas formas adequadas dentro do processo de formulação do novo confinamento. Tudo será elaborado de forma que todas as etapas sejam feitas passo a passo e nada fique fora da padronização do estabelecimento.

Tudo foi analisado através de um problema visível de precariedade na sanidade dos animais da propriedade, diminuindo sua imunidade corporal e conseqüentemente desencadeando doenças e perdas na produtividade. O ambiente confortável é favorável para um bom resultado.

As informações foram todas coletadas na propriedade e através de meios teóricos da administração, por meio de artigos, livros e por veículos da internet.

O investimento a ser feito tem como objetivo transformar com o mesmo plantel de animais uma produtividade maior e com mais qualidade no leite. Com isso ganhando prosperidade na vida dos animais e rentabilizando os sócios da propriedade. A escolha desse processo é simples, mas com ganhos consideráveis de estrutura de manutenção do estabelecimento e da forma de trabalhar com os animais.

Certo & Peter (1993), uma empresa que quer almejar crescimento terá que traçar objetivos, eles têm os fundamentos para todo o planejamento da empresa, para ter o controle sobre todas áreas da empresa, sem os objetivos a empresa pode tomar qualquer rumo.

O objetivo da apresentação desse trabalho será mostrar como a Granja Taufer

pretende melhorar a sanidade animal e a produtividade através do desenvolvimento da técnica *Compost Barns*, confinar as matrizes leiteiras com conforto e diminuir os custos com medicamentos e perdas de produtividade, como doenças ocasionadas pelo estresse e superlotação, a propriedade mantém suas estruturas voltadas para desempenhar um melhor trabalho e facilitação no manuseio dos alimentos e no movimento dos animais para as etapas da produção. O ponto principal será a construção de uma nova estrutura para abrigar os animais, com uma nova formulação de ambiente, para isso são apresentadas delimitações adequadas dentro do processo de formulação do novo confinamento.

Na primeira parte o trabalho de conclusão I, serão abordados 4 capítulos, no capítulo 2 será apresentado as características da empresa, todos os dados que correspondem a empresa, no capítulo 3 será no mostrado e analisado o microambiente e o macro ambiente e seus respectivos pontos fortes e fracos, no capítulo 4 a parte administrativa da empresa será abordada, e no capítulo 5 uma análise da situação atual, mostrando a Matriz *SOWT* e o Canvas o objetivo e a justificativa que complementa.

Na sequência, trabalho de conclusão II, serão abordados 4 capítulos, no capítulo 6 será feita a revisão da literatura, com seus elementos teóricos para o entendimento do problema em questão, no capítulo 7 a metodologia, todos os métodos utilizados para obter as informações necessárias, no capítulo 8 as recomendações, com a apresentação do problema, as ações propostas, o plano de ação, a viabilidade operacional e a viabilidade financeira, e o capítulo 9 as considerações finais.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo serão apresentados dados gerais da Granja Taufer, e qual seu principal produto produzido na propriedade.

2.1 DADOS GERAIS

- Razão Social: Granja Taufer
- Localização: BR 470 Km 22
- Bairro: Interior, Comunidade da Sobra da Linha Doze
- Cidade: Carlos Barbosa
- Estado: Rio Grande do Sul
- CPF/CNPJ: 19096151020
- Inscrição Estadual: 026/1013939
- CEP: 95.185-000
- Telefone: (54) 3433-2691

Proprietários: Clarêncio Roque Taufer, André Luiz Taufer, Cirineu Luiz Taufer.

A propriedade não possui funcionário, apenas três sócios que tocam o negócio juntos, o lucro é dividido 40% para Clarêncio Roque Taufer e Cirineu Luiz Taufer, 20% para André Luiz Taufer, do lucro 30% são investidos na propriedade.

2.2 HISTÓRICO

A 100 anos, com muito esforço, o proprietário Adolpho Rodolpho Taufer e a Esposa Angelina Boscari Taufer pais de Clarêncio Roque Taufer e Cirineu Luiz Taufer. Começaram a trabalhar no interior da comunidade da Linha Doze na Cidade de Carlos Barbosa com seus nove filhos, sendo quatro homens e cinco mulheres.

Naquela época as coisas eram muito difíceis, pois tudo era coberto por matas virgens e a locomoção era praticamente impossível, por não haver acesso por estradas, com isso ficava mais complicado desdobrar as terras para plantio e moradias.

As terras foram divididas por representantes do governo na época, o exército

alinhava tudo através de lotes estreitos e compridos, cada família recebia uma parte dessa terra para poder desmatar e começar a plantar, na época como os imigrantes da região a maioria vinha da Itália tinham a cultura e a tradição do cultivo da uva, logo começaram a plantar o parreirais, muito pouco a família Taufer tinha para plantar, as sementes eram disponibilizadas a grande maioria pelo governo através de pequenas porções, as sementes eram plantadas e tudo que era colhido e armazenado para poder passar o inverno.

As famílias tinham o costume de fazer a troca de alimentos, como a durabilidade dos alimentos era muito curta pelo fato de não haver algo para mantê-los refrigerados as mesmas faziam a troca de alimentos.

Com o tempo a família de Adolpho, além da produção de uva, começou o cultivo da batata inglesa e a criação de poucos animais da raça holandesa para produção de leite, devido a pouca rentabilidade que a uva estava dando foi se deixando de lado o cultivo da mesma e ficando só com a plantação de batatas e a produção de leite.

Todo pouco leite que era produzido tinha destino a Cooperativa União Colonial, anos mais tarde se tornaria a famosa Cooperativa Santa Clara LTDA.

Com o passar dos anos Adolpho foi ficando velho e foi morar na cidade e a maioria de seus filhos foram trabalhar em outras profissões, ficando o seu filho Clarêncio Roque Taufer e Cirineu Luiz Taufer para trabalhar nas terras, no cultivo de batata e a produção de leite. Como a batata estava em altas e baixas na época, resolveram abandonar o cultivo e ficar só com a produção de leite.

As terras começaram a ser adequadas para a produção de leite, o plantel de animais que eram de 5 vacas na época de Adolpho hoje atinge 80 vacas com uma produção média de 1900 litros diários, além do galpão original, foram construídos mais dois, um para abrigar os bezerros menores e o outro para as vacas leiteiras.

A área de terra construída é de 1300 m², mais a área de terra para plantio com 300 000 m², piquetes de pasto com área 200 000 m² e área de preservação com 100 000 m².

Hoje a propriedade está com uma estrutura muito boa, se comparada aos demais produtores, maquinários bons e animais de uma genética excelente. A expectativa é ampliar a propriedade mantendo assim a competitividade com o mercado e maximizar seus lucros.

Figura 1 - Propriedade vista aérea



Fonte: O Autor (2020)

As instalações estão em baixo relevo, onde há muitas vertentes de água para o uso doméstico e uma boa parte usada para os animais da propriedade.

2.3 PRODUTOS

A Granja Taufer tem como seu principal e único produto, o leite, que é vendido cru para a Cooperativa Santa Clara, onde é feita a industrialização do mesmo.

O leite é um produto de essencial na mesa das pessoas, para tanto o cliente está cada vez mais exigente com a qualidade e a procedência do produto. Para tanto a Cooperativa juntamente com o produtor desenvolve programas de melhorias e controle sobre a qualidade do leite. O Governo Federal está fiscalizando cada vez mais e com um grau de exigência maior, tudo isso, para que não haja fraudes e nem falcatruas com a propriedade do leite, uns dos programas que o governo lançou recentemente é o (Programa Leite Seguro), programa esse que controla a saída do leite da propriedade até a sua postagem na prateleira para o cliente final.

Todo o leite é industrializado e transformado em um *Mix* de produtos, a Cooperativa vem ano a ano pesquisando e inventando novos produtos, tudo isso para atender as necessidades do cliente, que estão cada vez mais exigentes.

Alguns dos produtos comercializados pela Cooperativa Santa Clara:

- Leite pasteurizado
- Nata fresca
- Iogurte
- Queijos finos
- Leite condensado
- Creme de leite
- Leite em pó
- Ricota

A região que está inserida a propriedade, é uma região forte na produção de leite, muitas famílias optam por essa atividade por sua rentabilidade, pelo clima que favorece a produção de leite e por ser uma atividade familiar que na maioria das vezes a família inteira está envolvida com a atividade.

Segundo Martins & Laugeni (2005, p.69):

“O projeto de um produto passa a ser um elemento básico de vantagem competitiva, podendo ser diferenciado quanto a seu custo, com menor número de peças, mais padronização, modularidade, e a sua qualidade, robustez e inexistência de falhas”.

A propriedade está sempre buscando melhorar a qualidade de seu produto, mantendo seu ambiente de trabalho limpo e organizado, o estabelecimento onde o gado fica confinado está sempre limpo com serragem nova nas camas dos animais, o piso onde ficam circulando os animais sempre lavado com água, o coxo onde os animais fazem sua alimentação sempre é higienizado.

A propriedade procura sempre manter tudo dentro das normas que a Fiscalização Federal exige tudo para que não haja problemas futuros de multas e interdições.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

A pecuária leiteira tende a crescer com o passar dos anos, muitos fatores fazem com que se confirme isso, o avanço tecnológico e o avanço da ciência sobre todas áreas de conhecimento. As propriedades cada vez mais vão buscando fazer

com que o ambiente onde elas estão inseridas seja sustentável e eficaz, procurando fazer mais com menos.

Chiavenato (2014, p. 301):

“A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo.”

Para Valeriano (2015):

“Para que uma organização possa se manter ativa as mudanças do ambiente, é necessário que ela esteja inserida no meio organizacional que ela está envolvida, de modo atender o que o mercado exige, que é tão competitivo.”

O mercado do leite vive períodos de sazonalidade, muito pela alta e baixa na produção durante o ano. No período dos meses de abril até final do mês de julho que é o inverno do Sul do Brasil, há uma queda na produção pela falta de pastagens, já o período dos meses de agosto até final do mês de março há uma queda no consumo, por ser meses muito quentes e não favorecer o consumo do mesmo.

As empresas para não se deter a só a venda do leite in natura e não ficar presas a essas sazonalidades no mercado e na produção, buscam industrializar e aumentar o Mix de seus produtos para ter alternativas de venda no mercado.

No entanto, o setor sofre enorme pressão dos órgãos Públicos, com exigências sanitárias e legais para que se adequem as normas de qualidade, tudo isso por que o consumidor está cada vez mais exigente e preocupado com sua saúde.

3.1 MICROAMBIENTE

O microambiente é algo que está relacionada próximo a empresa, fornecedores, clientes, concorrentes, todos eles estão ligados diretamente o que afeta diretamente o lado interno da organização.

3.1.1 Clientes

São os clientes que mantem a renda da empresa, sem eles não há venda dos produtos que a organização produção, para que os clientes sejam conquistados e mantidos como fieis compradores, é preciso que a empresa faça um grande esforço

para poder conquista-los.

Para Kotler & Keller (2006, p. 150),

“Maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele”.

Para manter um bom relacionamento entre cliente e empresa a Granja Taufer procura manter sempre em dia sua atividade de entrega do leite junto a Cooperativa Santa Clara, que é empresa onde a Granja entrega a matéria prima, toda produção feita diariamente pela propriedade e destinada a Cooperativa, isso por que a mesma não aceita a venda para outras empresas, a fidelidade é algo que a Granja presa como uns de seus princípios.

Segundo Kotler & Keller (2006):

“Quanto mais fiel o cliente for a empresa e quanto mais permanece na empresa, conseqüentemente maior seu valor para a empresa, isso vale também para o cliente que tem seus créditos com a organização de modo geral”.

A qualidade é a maior prioridade da Granja, com a exigência cada vez maior do consumidor, isso faz com que a preocupação com a higiene se torne redobrada em termos de limpeza dos estabelecimentos e cuidados minuciosos na hora de ordenhar o gado.

Há grande maioria das empresas hoje em dia que compram o leite dos produtores pagam pela qualidade, isso por que é um incentivo ao pequeno, médio e grande produtor a produzirem com qualidade.

Muitos poucos produtores produzem o leite e industrializam em sua própria propriedade, só as grandes fazendas que tem quantidades expressivas produzidas ao dia.

3.1.2 Concorrência

A disputa pelo mercado hoje em dia está cada vez mais acirrada e desleal, com o avanço da tecnologia e a logística dos produtos, tudo se tornou mais fácil para atingir novas regiões e mercados diversos, com isso as empresas competem lado a lado em termos de preço e qualidade de seus produtos, tudo isso para atingir o maior número possível de clientes e tentando manter sempre seu produto como o melhor e mais vendido.

Para Kotler & Keller (2006, p. 340):

“Concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Quando tratamos de concorrentes, não tratamos exclusivamente das empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço, mas que atendem as necessidades dos clientes”.

O que muda de uma empresa para outra é a forma como o produto é conduzido às mãos dos clientes de que forma a qualidade do produto e toda sua logística de entrega e pós-vendas vem até o consumidor de diferente das outras empresas.

A Granja Taufer levando em conta todas as exigências que o mercado trás e o que a concorrência sempre leva de novo ao mercado, ela busca manter seu rebanho leiteiro sadio, também seu maquinário sempre atualizado, na forma de trabalhar mais rápido e organizado para produzir em quantidade maior com um custo baixo.

Segundo Keegan (2005, p. 223):

“A rivalidade entre empresas refere-se a todas as ações que elas tomam na indústria para melhorar suas posições e obter vantagens umas sobre as outras. A rivalidade manifesta-se em competição por preço, campanhas de propaganda, posicionamento de produto e tentativas de diferenciação”.

Os concorrentes podem mostrar muitos erros e muitas qualidades de seus produtos, tudo pode ser observado se o empresário tiver interesse em saber quais falhas os seus produtos tem ou quais pontos fortes ele tem sobre seus concorrentes. Essa avaliação pode ajudar muito na evolução da empresa, desde que haja interesse.

3.1.3 Fornecedores

Segundo Certo (2005), fornecedores são aqueles que fornecem recursos e serviços para a organização, tudo que é oferecido de recurso para a empresa deve ter qualidade, pontualidade de entrega fazem do fornecedor um ótimo cliente a empresa.

A Granja Taufer possui vários fornecedores, desde a alimentação dos animais até peças para reposição do maquinário na propriedade, os fornecedores são de extrema importância no desenvolvimento da propriedade, pois são eles que fornecem toda assistência e matéria prima para que a propriedade possa trabalhar e produzir com qualidade.

A demanda por produtos é o que determina a entrega. Assim o estoque permanece com os comerciantes, não sendo necessário maiores controles pelos produtores.

Muitos dos produtos para a alimentação animal são fornecidos pela Cooperativa Santa Clara que depois são descontados ao final do mês na nota fiscal do leite, a outra parte como peças para reposição, concertos de máquinas, serviços terceirizados para lavoura são fornecedores da região que mantém regularmente o contato para época de colheita e manutenções preventivas das máquinas da propriedade.

Como a Granja procura sempre entregar seu produto com qualidade, também procuram exigir que o produto ou serviço comprado ou contratado seja de qualidade e com procedência.

Antes de comprar qualquer produto ou contratar qualquer serviço a Granja procura pesquisar sempre a melhor opção são pesquisados fornecedores através dos próprios produtores de leite da região e com acesso à internet pode-se pesquisar o melhor preço e acessibilidade do produto para a propriedade.

Abaixo, alguns dos principais fornecedores:

- a) Mecânica Pacheco
- b) Fábrica de Rações Cooperativa Santa Clara
- c) Dirceu Baldasso Rolos de pré - secado
- d) Cevatran
- e) Agrocerees Milhos
- f) Rumitec Veterinária
- g) Mercado Agropecuário Cooperativa Santa Clara

A Granja procura manter a fidelidade junto aos seus fornecedores na compra dos insumos e peças para mecânica agrícola, desde que os mesmos se comprometam entregar seu produto ou serviço com qualidade e no prazo determinado.

Para Kotler (2000), fidelidade é a construção de relacionamento entre cliente e fornecedor.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

A fiscalização é algo que é necessário para que a ordem se mantenha nos estabelecimentos que produzem alimentos, pelo fato que as empresas muitas vezes deixam de seguir as orientações da lei regulamentada pela vigilância sanitária. Hoje em dia com a variedade de produtos no mercado e com a produção em escala a facilidade para burlar a lei para fazer produtos fora do padrão de sua qualidade são muito frequentes.

Para Kotler & Keller (2006), entidades regulamentadoras são órgão governamentais que regularizam os negócios, a fim de proteger concorrência desleal, proteger os consumidores de possíveis fraudes no produto.

O consumidor está cada vez mais exigente e preocupado com sua saúde e bem-estar, o cuidado com a alimentação é algo que é primordial.

A Granja procura estar sempre ambientada com as normas e exigências postas pelos órgãos de fiscalização do governo, mantendo sempre os estabelecimentos higienizados e adequados ao que se diz respeito.

“A Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) foi fundada em 26 de janeiro de 1999 pela lei nº 9.782/1999. Ela é classificada como agência reguladora, sob forma de autarquia - órgão autônomo da administração pública com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios - e é vinculada ao Ministério da Saúde”.

3.2 MACROAMBIENTE

Macroambiente são fatores que podem alterar a situação da empresa, mas a empresa não pode fazer nada para modifica-los, como os fatores políticos, alterações climáticas, culturais e tecnológicos do meio global.

Segundo Certo & Peter (2010, p.27):

“Análise do ambiente é processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação de oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Para maior entendimento do ambiente onde as empresas estão inseridas, é bom que todas análises sejam feitas para conhecer como a economia, política, social e tecnológica estão se comportando diante do mercado atual e futuro que está por vir.

No setor dá pecuária leiteira, como em vários setores da agricultura, há muito

altos e baixos, diante do setor ser considerado muito instável, por vários motivos. Entre eles destacamos o clima que acaba tendo muitos picos de sazonalidade durante o ano, muitas às vezes por falta de chuvas outra por excesso, causados por enchentes, granizo acompanhado de ventanias, que influencia o preço do produto.

Como alternativa de manter a propriedade sempre na ativa e com uma margem de lucro que possa manter de pé o negócio procura-se sempre a cada oportunidade reduzir custos e aprimorar o processo de produtividade da produção de leite da Granja, sempre tentando fazer mais com menos recursos. A Granja na medida do possível com os recursos que tem, procura investir em novos processos e máquinas que venham melhorar o trabalho, muitas outras propriedades localizadas na região de Carlos Barbosa vem seguindo o avanço das novas tecnologias e se aprimorando também.

Para Kotler & Keller (2006, p. 76):

“As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas”.

Nas tabelas abaixo podemos observar propriedades com seus respectivos patrimônios:

Tabela 1: Máquinas agrícolas e conjuntos para ordenha de leite por propriedade

	Tratores	Carretas	Distribuidor de Esterco	Ordenhadeira para tirar leite 10 conjuntos	12 conjuntos	5 conjuntos	6 conjuntos
Granja Margarida	5	5	1	1	0	0	0
Dirceu Baldasso	5	4	2	0	1	0	0
Elton Piacentini	2	0	1	0	0	1	0
Granja Taufer	5	3	1	0	0	0	1

Fonte: O autor.

Na tabela acima pode-se observar que a Granja Taufer, em comparação com as outras propriedades estão niveladas nos números de máquinas agrícolas.

Tabela 2: Máquinas agrícolas por propriedade

	Rolo para socar terra	Máquina para plantar milho 4 linhas	Máquina para plantar milho 2 linhas	Máquina para passar inseticida e herbicida	Misturador de comida para o gado	Máquina de fazer Silagem
Granja Margarida	1	1	0	1	1	1
Dirceu Baldasso	0	1	0	1	1	1
Elton Piacentini	0	0	1	1	1	0
Granja Taufer	1	1	0	1	1	1

Fonte: O autor.

A tabela acima mostra a Granja Taufer com um número de máquinas praticamente igual as outras propriedades, isso eleva o poder de competitividade.

Tabela 3: Animais por propriedade e sua respectiva produção.

	Animais	Animais em lactação	Animais jovens	Produção de leite Litros dia
Granja Margarida	300	150	150	4200
Dirceu Baldasso	350	180	170	5000
Elton Piacentini	120	60	60	2000
Granja Taufer	170	70	100	1900

Fonte: O autor

O número de animais mostra a Granja Taufer em terceiro no quadro acima, leva desvantagem na produção de leite com uma média diária menor que as outras três propriedades.

Tabela 4: Galpões de máquinas e animais por propriedade.

	Galpões para o Gado	Galpões para máquinas agrícolas
Granja Margarida	2	1
Dirceu Baldasso	4	2
Elton Piacentini	2	1
Granja Taufer	2	2

Fonte: O autor

Os números de galpões mostram que a Granja Taufer está bem abrigada para

manter seus animais e seus implementos agrícolas.

3.2.1 Fatores econômicos

Este fator para que tudo funcione de forma correta, alinhada é preciso que a sociedade, ou seja, as pessoas em si, produzam e consumam de forma ordenada e crescente. Tudo pode ser analisado e medido para saber como o mercado vem se comportando diante das mudanças que a economia e a sociedade causam durante todo dia, semana, mês e ano.

Para Keegan (2005), “ambiente econômico está focado na renda de tudo que envolve dinheiro, a renda é que faz as pessoas gastarem e ter o consumo de mercadorias”.

O mercado é algo que há de ser estudado todos os dias, pois muitas mudanças fazem que a economia tenha seus altos e baixos, as estratégias muitas das vezes tomada por empresas para vender seu produto está interligada a necessidade do cliente, o que ele está precisando no momento, qual é a atitude diante de tal prioridade, que faz esse cliente buscar o produto ou serviço da empresa.

Segundo estudos de Kotler & Keller (2006 p. 84):

“Para que existam mercados, é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento, e da disponibilidade de crédito”.

As empresas cada vez mais aumentam seu poder de competitividade para com seu produto aos demais concorrentes, agregando valor a ele, tendo uma qualidade que atinja as expectativas do consumidor.

A inflação é um fator que vem mantendo oscilações no decorrer dos últimos anos com a desvalorização da moeda brasileira, o salário mínimo brasileiro comparado com o poder de aquisição de bens e serviços esta desproporcional, o salário pago ao funcionário vem ano a ano sofrendo poucos reajustes, com isso a população vem freando seu consumo, assim travando a economia e consequentemente parando a circulação de dinheiro no mercado.

Na agricultura por muitos anos, os produtos vinham com uma desvalorização enorme, isso por que havia mais oferta do que procura, a maioria das pessoas buscaram a cidade para trabalhar, o crescimento das indústrias é evidente, o setor agrícola teve perda de pessoas para trabalhar na área, e com isso menos produtos

agrícolas no mercado, agora muitos produtos á mais procura que oferta.

Segundo dados publicados por. Gaúcha ZH (2019), o leite é um produto que teve aumento e estabilidade no mercado. No Rio Grande do Sul teve perda de 40% de produtores, a maioria pequenos produtores, o motivo é o custo de produção que não acompanha o preço do leite, o preço do leite subiu nos últimos anos, mas os insumos para produzir o mesmo subiram bem mais.

3.2.2 Fatores políticos legais

Segundo pensamento de Kotler & Keller (2006), fator político- legal são leis que trazem a obrigação de cumprir algo, as leis vêm para regularizar os negócios.

É sempre importante lembrar que para uma empresa funcionar ela tem que seguir regras e estar por dentro de todas as normas exigidas pelo Governo, não são diferentes no setor agrícola, onde as exigências são maiores que outros setores por se tratar de alimentação, algo que está diretamente interligado a saúde humana.

A Cooperativa Santa Clara como principal beneficiadora da matéria prima, no caso o leite, que é seu principal produto, como ela é cobrado pela fiscalização para manter higiene e conformidade no processo de fabricação dos derivados do leite, ela também é exigida que seus fornecedores de matéria prima, os produtores de leite também estejam conformes as normas do governo.

Para que uma propriedade na atividade leiteira seja constituída é necessário estar cadastrada como propriedade rural na pecuária leiteira, junto ao órgão regulamentador INs 76, 77 e na 78 (Instruções Normativas Nº 62,77 e 78) entraram em vigor em quinze de maio de 2019, substituindo a antiga I.N 62, esses cadastros estão regulamentados junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Cada produtor tem um cadastro junto ao Ministério da Agricultura, o Talão de Produtor Rural, o talão é para documentar tudo o que o produtor vende para fins fiscais.

As novas normativas que entram em vigor em quinze de maio de 2019 têm como principal objetivo licenciar, padronizar boas práticas de gestão e controle de armazenamento de alimentos, o leite PAS (Programa Leite Seguro), é uma parceria com o Ministério da Agricultura junto ao Sebrae.

Para Keegan (2005, p.94):

“São considerados importantes de licenciamento a análise dos ativos que uma empresa pode licenciar, a atribuição e a fixação de um preço aos ativos, a concessão do direito de ‘fabricar’ o produto ou a concessão dos direitos de ‘utilizar’ e ‘vender’ o produto”.

Tudo na Granja é controlado para que não haja falhas na higiene e na estrutura proposta pela vigilância sanitária, todo processo é controlado, de forma como a lei está exigindo, uns dos principais testes feitos diariamente para saber se a qualidade está boa, é contagem bacteriana (UFC) e a contagem de células somáticas (CCS).

A figura abaixo mostra que o papel toalha é uma das normas exigidas pela vigilância para manter a higiene.

Figura 2 - Papel toalha para limpeza das glândulas mamarias.



Fonte: O autor.

A limpeza e higiene da sala de ordenha, traz muitos benefícios para o produtor, além de manter o local limpo e organizado, também ajuda manter a qualidade do leite.

3.2.3 Fatores tecnológicos

Para Kotler & Keller (2006), tecnologia é algo inovador que estimula o

crescimento de novas tendências. Mas também cria consequências se não for controlado.

Nos últimos anos a tecnologia vem sendo algo primordial na agricultura e pecuária leiteira para sua evolução. Não muito distante, trinta anos atrás, todo processo feito na lavoura e na pecuária leiteira era manual, com o passar dos anos a tecnologia deu um salto enorme no setor.

Muitas máquinas foram aprimoradas e adequadas às atividades da área, outras foram inventadas para suprir a necessidade de tal processo. Na pecuária a vinda da inseminação artificial melhorou a genética dos animais, muitas vacinas e remédios foram descobertos para tratar doenças.

Na atualidade a maioria dos processos há uma máquina para executá-lo, tornando o processo menos exaustivo, mais rápido e com um custo menor de produção, levando em consideração tempo, mão de obra e qualidade da execução.

Na produção de alimentos para o gado de leite, a vinda de máquinas para plantio direto, que não há a necessidade de mover a terra teve um enorme ganho para o produtor, o tempo reduzido de plantio e colheita e a permanência nos nutrientes da terra por mais tempo. Outro fator que veio para ajudar o trabalhador rural é previsão do tempo, que por antecedência prevê a vindas de chuvas muitos dias antes, fazendo com que o produtor se programe para o plantio e a colheita dos alimentos, evitando perdas na produtividade.

O pecuarista vem aos poucos adequando seus processos as novas tecnologias, uns dos processos que fazem a diferença em termos de qualidade do leite, agilidade na hora da ordenha do gado e higiene do processo de ordenha é a automatização, com ordenhadeiras mecânicas e computadorizadas. Já há propriedades com robôs para fazer a ordenha.

A Figura a seguir, mostra a ordenhadeira que a propriedade utiliza para tirar o leite do gado.

Figura 3 - Ordenhadeira mecânica computadorizada



Fonte: O autor.

Cada propriedade tem uma forma diferente de investir em tecnologia, tudo conforme sua necessidade e prioridades também.

3.2.4 Fatores Sociais

Para que um bom relacionamento social seja fiel e duradouro, tudo pode começar pelo respeito às culturas, crenças, costumes, valores e religiões distintas existentes.

Cada região, Estado de nosso país tem uma forma de produzir e consumir alimentos, muito pela cultura de sua região e por costumes herdados de seus antepassados.

Para Kotler & Keller (2006), as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a natureza, com a sustentabilidade das coisas, estão mais carentes, preocupadas cada vez mais com sua saúde, querem ser bem atendidas e ter um suporte de serviço excelente, ter uma boa alimentação.

As classes sociais hoje estão mais do que nunca ligadas, ao consumo de produtos na área de alimentação, todos estão preocupados com sua alimentação e a forma que o alimento chega até suas mãos para ser consumido, querem saber se por trás teve trabalho escravo, se foi fabricado com qualidade seguindo as normas da vigilância, qual é o destino do resíduo desse produto, se ele está agredindo o meio

ambiente.

3.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Segundo Valeriano (2005, p. 67):

“Oportunidades, que são circunstâncias que levam os resultados desejados ou favoráveis, e ameaças, que são indícios ou prenúncios de efeitos maléficos, adversos ou indesejáveis”.

As ameaças e oportunidades foram levantadas a partir da análise dos ambientes organizacionais da empresa.

Por meio dos tópicos 3.1 e 3.2, pode-se analisar as oportunidades e ameaças da Granja Taufer.

3.3.1 Ameaças

- a) Normas regulamentadoras mais exigentes: com a exigência cada vez mais apertada dos clientes e dos órgãos governamentais, a Granja tem que estar sempre investindo em adequações na propriedade para que não tenha o perigo da vigilância fechar o estabelecimento.
- b) Inflação: com o aumento dos produtos derivados do leite e o travamento no salário das pessoas, a uma diminuição no consumo dos derivados de lácteos.
- c) Custos de produção: as oscilações do preço do leite muitas vezes não acompanham o preço dos insumos fornecidos para a produção de leite.
- d) Concorrência: o avanço da tecnologia torna o setor mais atrativo para possíveis novos entrantes, com mais empresas, maior a concorrência para obter mercado.
- e) Possibilidade de doenças no rebanho: contaminação do rebanho por aftosa, tuberculose, brucelose e estresse.
- f) Alterações climáticas: secas prolongadas, chuvas por um grande período de dias e desastres naturais.
- g) Sazonalidade no preço do leite: mudança de preço a cada mês.

3.3.2 Oportunidades

- a) Consumo do leite na população: produto essencial na mesa do consumidor, indispensável na primeira refeição do dia, consumo para qualquer etapa da vida.
- b) Avanço da tecnologia: oportunidades de melhorias em processos manuais, implantação de máquinas modernas nos processos.
- c) Maior Mix de produtos com o leite: aumento de demanda do leite, para derivados do leite.
- d) Pagamento pela qualidade: quanto maior a qualidade, maior será o pagamento por litro de leite.
- e) Maior número de alimentos: mais variedades de alimentos para o gado.
- f) Auxílio do governo em financiamentos: juros menores para incentivar o investimento agrícola.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Para que uma propriedade possa funcionar e seguir de forma centralizada, tudo tem que seguir coordenado desde a produção até administração e venda do produto.

No caso da Granja Taufer tudo é administrado pelos três sócios, Clarêncio Roque Taufer, Cirineu Luiz Taufer e André Luiz Taufer. Desde a parte produtiva até vendas tudo é organizado por cada um dos três sócios, a Granja é familiar, e por ser pequena e ter recurso que facilita o manuseio da maioria dos processos, os mesmos fazem todo o serviço existente na propriedade.

Quando a propriedade precisa de algo para seu funcionamento, insumo, material de uso geral ou peças para reposição nas máquinas, os mesmos se comunicam, e a compra é feita por quem está há disposição no momento.

4.1.1 Organização

Certo & Peter (2005) para que uma empresa funcione de maneira organizada e objetiva, ela tem que ter uma filosofia de trabalho, onde todos valores da empresa sejam coerentes, afim na condução do negócio da organização.

Sempre ao término de cada mês, os três sócios se reúnem para acertar as contas, verificar tudo que entrou de créditos no mês e tudo o que é de débitos, o que sobrar, é dividido entre os três sócios.

Como a propriedade não há funcionários, as tarefas são divididas entre os três, anualmente as tarefas são substituídas, assim não há repetitividade prolongada por muitos anos.

Todas informações que chegam de novos produtos ou tecnologias promissoras, são avaliadas e discutidas para ver a necessidade da propriedade, e se necessário a compra dos mesmos para melhora do processo.

4.1.2 Planejamento estratégico

Certo & Peter (2005, p.6):

“Desenvolver conceitos, ideias e planos para atingir os objetivos com o êxito e enfrentar e vencer a concorrência. O planejamento estratégico faz parte do processo de planejamento global, que inclui os planejamentos administrativos e operacional”.

Em meio à análise que foi adquirida no ambiente da empresa, a Granja pode iniciar um planejamento estratégico para seus fins de desenvolvimento e crescimento.

A propriedade não tem um planejamento estratégico formal, mas tudo que é realizado de novo ou adequado na propriedade, é feito um estudo entre os sócios, com o diálogo e troca de idéias é decidida a melhor forma.

Todo começo de mês é discutido e botado em pauta o que será prioridade para fazer durante todo período mensal. Como na agricultura depende-se muito do clima, muitas estratégias são feitas e desfeitas nesse período.

4.1.2.1 Objetivos

Na atualidade a propriedade está com a produção de 1900 litros de leite/dia, seu objetivo em longo prazo é de atingir a produção de 4000 litros de leite/dia, mas para alcançar esse objetivo é preciso trabalhar forte no manejo dos animais e na produção de alimentos para sustentar o rebanho.

Certo & Peter (2005, p. 53):

“Um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços”.

Para que a organização tenha objetivos é preciso que ela tenha algo em foco para alcançar, alguma meta que possa estabelecer aonde a empresa quer chegar, por isso a importância dos objetivos para muitas das tomadas de decisão da empresa, se a empresa tem um objetivo ela tem uma decisão tomada. Os objetivos são muito importantes, pois a empresa não fica refém das tomadas de decisão dia a dia e sim algo a ser alcançado com rumo e clareza de onde se quer chegar.

4.1.2.2 Missão

A Granja Taufer tem como sua Missão nunca deixar de fornecer leite com qualidade, presando o bem-estar da sociedade como um todo, atendendo todas as normas vigentes pelo meio público e privado e seguindo as responsabilidades com o

meio ambiente.

Segundo Chiavenato (2013, p. 72):

“A Missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, nos atendimentos das demandas da sociedade, do mercado ou do cliente/consumidor”.

4.1.2.3 Visão

O futuro que a propriedade quer ter é sempre otimista, jamais pensar em regredir, para isso ter uma visão sempre para frente, é muito importante, buscar novas maneiras de melhoria no setor em longo prazo, fazem que a propriedade tenha vantagem, em termos de novos investimentos. Por isso a visão que os proprietários têm da empresa é que ela seja referência em produção leiteira na região.

Para Certo & Peter (2010), a visão é uma forma de identificar o futuro que está por vir, algo que se almeja alcançar, tem sempre uma visão para frente, a visão guia o planejamento estratégico da empresa.

4.1.3 Sistemas de informação

Estar sempre com o acesso em novas informações atualizadas, ao que vem evoluindo, é o que a Granja procura. A globalização é algo que vem dando um enorme avanço, e com isso acompanhar o que está sempre de novo no ambiente externo, faz com que tudo venha a trazer benefícios a propriedade.

Segundo Certo & Peter (2005, p. 150):

“Um sistema de informações administrativas consiste em uma rede de organização formal, assistida por computadores e estabelecida dentro de uma organização para fornecer aos administradores as informações necessárias às tomadas de decisões”.

A Granja possui ordenhadeira para tirar o leite do gado mecânica/digital, onde todo processo consiste em pequenos monitores onde a quantidade que cada vaca produzida é marcada. Para alimentar o gado, uma máquina tem uma balança digital para dieta alimentar, com isso a quantidade certa de cada alimento é colocada, evitando desperdícios e mantendo alimentação correta do gado.

Na figura abaixo, podemos observar o misturador de alimentos com a balança digital.

Figura 4 - Balança digital



Fonte: O autor.

Uma produção controlada por sistemas, tem custos menores, maior controle sobre a produção, trabalho manual reduzido e um tempo otimizado.

4.1.4 Pontos fortes e pontos fracos

Para Keegan (2005), conforme a empresa vai ampliando novos horizontes, com um número maior de produtos, também aumenta o leque de concorrentes, a força muitas das vezes pode gerar uma fraqueza se não for bem administrada.

Analisado o planejamento estratégico da Granja Taufer, alguns pontos são positivos e negativos, abaixo a listagem deles:

Pontos fortes

- a) Tecnologia na produção de leite: maior agilidade na produção;
- b) Propriedade familiar: preservação da cultura e da linhagem familiar;
- c) Empresa com um só produto: foco na produção e qualidade;

Pontos fracos

- a) Necessidade de maior investimento em tecnologia: tecnologia que é existente, insuficiente para propriedade;
- b) Pouco conhecimento em gestão empresarial: falta de experiência em áreas como finanças e organização da propriedade;
- c) Necessidade de desenvolver balizadores de desempenho e metas a cumprir: falta de organização na área de gestão.

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS

Para que uma empresa tenha bons resultados nas vendas e e no relacionamento com o cliente, é preciso que ela tenha um bom plano de Marketing, para que ela possa fidelizar seus clientes e manter seus produtos sempre atualizados, de forma que seus concorrentes não tomem vantagem e o produto não seja desvalorizado.

Segundo Kotler & Keller (2006, p. 4):

“Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.

Las Casas (1999, p. 17):

“Não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos”.

4.2.1 Pesquisa de mercado

Para Kotler & Keller (2006), p. 98):

“Definimos pesquisa de marketing como a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”.

Para obter informações seguras e ter certeza que o produto vai ter aceitação no mercado, é preciso realizar uma pesquisa, quanto mais pessoas tiver o

conhecimento do produto, mais segura será a pesquisa.

A Granja Taufer é fornecedora de leite há Cooperativa Santa Clara, com isso a mesma não tem contato direto com o cliente, levando em conta isso a Granja nunca fez uma pesquisa de mercado.

Levando em conta a sazonalidade que o leite está enfrentando nos últimos anos, a Granja está sempre atenta as informações de mercado que estão disponíveis nas mídias e nas próprias pesquisas de mercado que a Cooperativa faz com os clientes e depois deixa disponível a público. A propriedade analisa se o mercado dá sinais bons, para poder investir.

4.2.2 Produto/serviços

A propriedade trabalha com apenas um produto, o leite C, onde esse leite sai dá propriedade cru e vai para a indústria, onde ele é industrializado e transformado em vários derivados.

Para Martins & Laugeni (2005), produto é algo tangível, que possa atender o mercado conforme as necessidades do cliente, onde todo produto tem um ciclo de vida.

Para que o cliente possa receber um produto com qualidade, a propriedade junto há Cooperativa trabalha forte na coleta de amostras diárias, para que o leite produzido dia a dia possa ser analisado e possa receber a continuidade de seu processo sem qualquer alteração na sua estrutura natural. Ao contrário, se há alguma alteração na sua estrutura, o leite é descartado e o mesmo não é industrializado.

4.2.3 Preço

Ao final de cada mês os conselhos da Cooperativa Santa Clara junto ao conselho dos Associados reúnem-se e avaliam as condições do mercado como estão as vendas, e a partir disso e outras variáveis, é definido o preço do leite para o mês que passou.

Na figura abaixo mostra o preço pago por CBT (Contagem Bacteriana Total) e por CS (Células Somáticas).

Figura 5 - Preço pago por CBT

1 – CBT (UFC/ml)	Prêmio R\$/litro
a – Até 50 mil	0,06
b – 51 a 100 mil	0,05
c – 101 a 150 mil	0,04
d – 151 a 200 mil	0,03
e – 201 a 250 mil	0,02
f – 251 a 300 mil	0,01
g – Mais de 300 mil	zero

Fonte: Setor DPL Cooperativa Santa Clara (2020).

A Contagem Bacteriana mostra que o produtor, tem que desempenhar todas suas funções como produtor de leite no maior rigor possível, pois quanto mais higiene há com o manejo com os animais, menor a quantidade de bactérias no leite, assim o preço pago fica maior.

Figura 6 - Preço pago por CS

2 – CS (cel/ml)	Prêmio R\$/litro
a – até 300 mil	0,04
b – 301 a 400 mil	0,03
c – 401 a 450 mil	0,02
c – 451 a 500 mil	0,01
d – Mais de 500 mil	zero

Fonte: Setor DPL Cooperativa Santa Clara (2020).

O manejo com o rebanho é muito importante para a redução das Células Somáticas, que são pequenos glóbulos brancos no leite causados por uma infecção na glândula mamaria dos animais.

Para Cobra (1992, p. 77): “O segredo para obter a máxima participação de mercado é entrar em novos mercados com produtos diferenciáveis. Desse modo, é possível praticar preços melhores e, por conseguinte, obter lucros maiores”.

Segundo Kotler & Keller (2006, p. 444):

“Os preços costumam ser definidos para atender a demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço”.

Os preços formados nos setores agropecuários podem definir muitas vezes se a área do pequeno agricultor vai ter lucro, muitas vezes o custo que o pequeno e médio tem sobre o plantio ou na criação do gado não tem um retorno desejável, pois o preço no setor altera muito rápido.

4.2.4 Comunicação

Uma boa comunicação, limpa e coerente é indispensável para que os negócios dêem certo, e tenham um desenvolvimento, com o avanço da tecnologia, ficou mais fácil para as pessoas se comunicar. Os meios de comunicação digitais estão indispensáveis nos negócios da atualidade, tudo é mais rápido e eficaz.

Para Keegan (2005), o cliente busca se comunicar e estar bem informado sobre o produto, buscando sempre informações relevantes sobre o produto, para que ele possa pesquisar preços e melhores alternativas de compras.

A Granja Taufer a poucos meios de comunicação digitais, mas procura ter um diálogo entre os sócios.

4.2.5 Vendas

A Granja conta hoje com um único cliente para a venda de seu produto, a Cooperativa Santa Clara. Que por ser uma cooperativa, tem como colaboradores os associados unicamente e exclusivamente produtores de leite cru.

Todos os dias há uma empresa terceirizada de caminhões que captam o leite das propriedades, em diferentes horas do dia, para que todo o leite possa ser recolhido.

Para Hillmann (2013, p.13):

“As vendas representam o “sangue” de uma empresa, pois, sem elas, não funcionam o atacado, o varejo e os serviços”.

O departamento de vendas é o pulmão de uma empresa, para que ela se mantenha viva, é preciso que ela esteja vendendo o que ela está produzindo, é nesse setor que entra o dinheiro.

4.2.6 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

- a) Qualidade do produto: A qualidade impacta positivamente na venda do produto.
- b) Bom relacionamento com os clientes: Cliente fiel e comprometido com os negócios.

Pontos fracos

- a) Preço formado pelo cliente: não tem poder sobre a formação do preço do leite.
- b) Está presa apenas há um produto: dependente na venda de um único produto.
- c) Refém do comprador: não tem poder sobre o comprador.

4.3 ÁREA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

A Granja no momento fornece o leite a Cooperativa Santa Clara, e a mesma, por sua vez, tem o produto comercializado no mercado nacional.

A importância de conquistar novos mercados é muito importante para a expansão da empresa. Mas no momento o produto está praticamente saturado no mercado interno.

4.4 ÁREA DE OPERAÇÕES

A Granja Taufer tem todas suas operações divididas em setores, para que tudo seja separado e organizado, é preciso uma sincronia de todos os processos, da área de produção de alimentos para o gado, para alimentação e o manejo dos animais.

Para Martins & Laugeni (2005, p. 96):

“Uma operação é o trabalho desenvolvido sobre o material por homens ou máquinas em um determinado tempo”.

4.4.1 Planejamento, programação e controle de produção

Todo o planejamento da Granja Taufer é feito dia a dia. Todo o planejamento é feito boca a boca conforme a necessidade, o que está precisando no momento. A meteorologia do clima é algo que interfere muito no planejamento, na agricultura e pecuária leiteira.

O plantio de alimentos para o gado a colheita, tudo tem que ser planejado, os insumos são comprados meses antes para que não falte e possa ter a garantia das sementes e o adubo na hora da safra.

A programação é descentralizada, o que está definido para fazer no dia, até o final dele não há garantia de que acabe com o mesmo que foi programado. Com a vinda de máquinas de muita eficiência produtiva, o tempo de plantio e colheita enxugou com isso a programação pode ser efetuada.

O controle de produção, a propriedade tudo é controlado, os bens tangíveis são controlados de forma a não ter perdas de produtividade e na geração de custos com o mal-uso.

4.4.2 Processos de produção

A Granja Taufer tem suas matrizes leiteiras confinadas em um abrigo, com camas de concreto revestidas com serragem, o local onde o gado se alimenta fica em frente as camas, a pouco tempo foi instalado ventiladores para refrescar no calor do verão.

Figura 7 - Confinamento para as Matrizes leiteiras



Fonte: O autor.

Para a produção de leite, é preciso que a Granja tenha a produção de alimentos para as matrizes leiteiras e bezerras menores. Tudo é constituído no plantio do milho, para a silagem, e no plantio do pasto azevém, para a compostagem de pré-secado.

Figura 8 - Rolos de pré secado



Fonte: O autor.

Todo processo de fabricação dos rolos é feito por um produtor terceirizado, onde 60% da produção fica para a Granja Taufer e os outros 40% fica para o terceiro.

Figura 9 - Silo com milho fermentado (Silagem)



Fonte: O autor.

Martins & Laugeni (2005), tem como o objetivo o processo de produção a fabricação de bens matérias e ou serviços, as atividades dos processos levam o homem a seguir etapas para que o produto seja concretizado.

As bezerras até 1 ano de idade ficam confinadas, a outra parte acima de 1 ano fica em piquetes de pasto a campo.

Figura 10 - Piquete de Pasto



Fonte: O autor.

4.4.3 Layout

Para Martins & Laugeni (2005, p. 137):

“Para a elaboração do layout, são necessárias informações sobre especificações e características do produto, quantidades de produtos e de matérias, seqüências de operações e de montagem, espaço necessário para cada equipamento, incluindo espaço para movimentação do operador, estoques e manutenção”.

Figura 11 - Estrutura do layout atual da propriedade.



Fonte: Rodolfo Taufer (2020).

A Granja dispõe de uma estrutura boa para a produção de leite, com um espaço bem amplo para todos os setores, um bom alojamento para os animais, departamento para guardar os alimentos para o gado bem distribuído e de fácil acesso. O setor de dejetos dos animais é fechado, sem ter o problema de contaminar o meio ambiente. Salas de espera para os animais ficarem descansando e estacionamento para veículos.

4.4.4 Manutenção

Para Albertin & Pontes (2016), uma boa manutenção garante que o

equipamento está apto a trabalhar continuamente, livre de paradas excessivas.

A Granja Taufer para manter seus equipamentos com uma vida útil maior, ao término do plantio e da colheita do alimento para o gado, são feitas manutenções preventivas, para que não haja a possibilidade na próxima safra a quebra dos equipamentos. Nos equipamentos usados diariamente, todo mês é feita uma revisão, para analisar se algo não está nos seus devidos conformes.

A Granja conta com empresas terceirizadas para fazer a manutenção preventiva.

Abaixo as empresas licenciadas que a propriedade conta para fazer suas manutenções.

- Mecânica Pacheco
- Lazzaroto Manutenções em Ordenhadeiras
- Rivelino Mecânica Agrícola
- Dupont Mecânica Agrícola

4.4.5 Qualidade

Segundo Ritzman & Krajewski (2004, p. 99):

“Qualidade pode ser definida como atender ou exceder as expectativas do cliente”.

Os clientes estão cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos. Com isso a Granja está preocupada como o seu produto chega na mesa do consumidor. Para tanto são feitos testes em laboratório, para ver se o leite está na conformidade exigida pelos órgãos fiscalizadores do governo.

Não dá para falar em qualidade sem falar na higiene, nos estabelecimentos e no manejo na propriedade, para que os animais tenham conforto e um lugar limpo, todos os dias são feitas limpezas onde o gado fica confinado, até onde é feita a ordenha das matrizes.

4.4.6 Engenharia

Ritzman & Krajewski (2004), engenharia se define como levantamento de

projetos, criação de novos produtos.

Para Matins & Laugeni (2005, p. 71):

“O desenvolvimento de novos produtos é um campo específico de trabalho, extremamente dinâmico, que conta com especialista nos mais variados campos do saber humano.”

A Granja busca estar atualizada com as novas tecnologias que o mercado proporciona para a facilitação dos processos de produção. A compra é feita quando há necessidade da troca de alguma máquina ou em uma não existente na propriedade.

4.4.7 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

- a) Controle sobre a qualidade: sistema rigoroso de controle sobre a qualidade.
- b) Poucos equipamentos para manutenção: facilidade na gestão de manutenção dos equipamentos.
- c) Alimentação abundante: produção de alimentos para o ano inteiro.

Pontos fracos

- a) Confinamento das matrizes lotado: excesso de animais no confinamento.
- b) Conforto dos animais precário: problemas de manejo no confinamento das matrizes.
- c) Planejamento de produção não é subscrito: planejamento feito boca a boca, desenvolvimento de planejamento desorientado.

4.5 ÁREA DE MATERIAIS

Os materiais têm uma fundamental importância na produção, tanto para sua aquisição, como para seus custos de produção. Para que uma organização tenha

eficiência e controle sobre sua produção, é preciso administrar seus custos sobre matérias e seu processo de armazenagem e reposição dos mesmos.

Para Slack (2002, p. 427),

“O comportamento de toda a cadeia de suprimentos é, afinal de contas, construído de relacionamentos que são formados entre pares individuais da cadeia”.

Figura 12 - Ciclo da administração de materiais



Fonte: Martins & Laugeni, administração da produção, 2005.

O ciclo que os materiais têm, são muito importantes para que a empresa possa ter reposição dos suprimentos, de forma correta, tudo dentro do prazo de entrega até a reposição no almoxarifado.

4.5.1 Planejamento de Aquisição de Materiais

Para falar em planejamento de aquisição de materiais, a Granja busca sempre saber sua necessidade, de modo, que uma parte dos alimentos e são adquiridos por terceiros e a outra parte dos alimentos a Granja produz na propriedade. Como a produção de silagem de milho verde, e o pasto de pré- secado.

A propriedade planeja também o consumo de material para higiene sanitária da propriedade e serragem para o conforto dos animais.

Os responsáveis pelo pedido dos materiais são os proprietários. Todos eles

mantém diálogo diário, para saber os estoques disponíveis.

Martins & Laugeni (2005), para manter um bom planejamento, todas áreas da empresa têm que estar alinhadas e propostas a manter diálogo, todas decisões tem que estar englobado em uma única área.

4.5.2 Critérios para aquisição de materiais

A Granja compra as sementes do milho e ao adumo 6 meses antes do plantio, seus custos são menores e a empresa que fornece garante formas de pagamento atrativos. A compra dos outros alimentos, como ração e cevada, é programada consumos diários, uma semana antes de acabar, é feito o pedido para a empresa fornecedora do alimento.

Atualmente, a Granja mantém contato com fornecedores de confiança e fiéis ao seu compromisso de entrega no prazo estipulado é avaliado a qualidade do produto disposto e as formas de pagamentos.

4.5.3 Controle dos materiais

Para controlar tudo que é consumido na Granja, é muito importante saber o estoque que está disponível, a propriedade sabe que a falha no cálculo no nível de alimentos estocados, pode acarretar em uma perda irreversível na produção e no aumento dos custos.

A produção de leite varia mês a mês, pois o plantel de matrizes leiteiras aumenta ou diminui conforme o manejo. Com isso o consumo também varia, são checados dia a dia o nível de estoques para poder avaliar a necessidade de reposição.

Segundo Martins & Laugeni (2005), um bom controle sobre os estoques garante quando será a reposição e quanto será abastecido.

4.5.4 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

a) Fornecedores confiáveis: fiéis a Granja, com a entrega de produto com

qualidade.

- b) Fácil negociação com os fornecedores: formas de pagamento atrativas.
- c) Alimentos produzidos na Granja: Custos baixos por estar produzindo o próprio alimento.

Pontos fracos

- a) Sazonalidade nos estoques: demanda de alimentos imprevisível.
- b) Falhas no controle de insumos: análise feita demasiada ou abaixo do que se precisa.

4.6 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Um bom relacionamento social com as pessoas e boa comunicação, favorece no desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano. A Granja por não ter funcionários diretos e não ter uma área específica que trata da área, sabe que por questões humanas e éticas, não deixa de conviver e de respeitar o próximo. Um bom convívio e respeito ao próximo mantém pessoas boas ao seu lado. Gestão de pessoas é uma área que trabalha com o contato direto com pessoas.

Os sócios mantêm contato direto com fornecedores e pessoas da comunidade que prestam serviço terceirizado, o relacionamento direto mantém amizades e pessoas de confiança por muito tempo.

Para Chiavenato (1999, p. 8):

“A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

4.6.1 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

- a) Poucas pessoas na gestão: comunicação eficiente, por ser familiar e por ser poucos integrantes.
- b) Pessoas educadas: respeito e educação dos sócios entre si e com as outras pessoas.

Pontos fracos

- a) Pouca interação com pessoas da área: domínio deficiente
- b) Na área de gestão de pessoas

4.7 ÁREA DE FINANÇAS

Gitman (1997, p. 4):

“Podemos definir como finanças como a arte e a ciência de administrar fundos”.

A área de finanças é de extrema importância, seu controle é fundamental, exige responsabilidade e comprometimento, a movimentação com o dinheiro é o que faz toda estrutura de uma empresa evoluir, os resultados que uma boa gestão de caixa gera, podem garantir prosperidade nos lucros da empresa.

Uma boa gestão financeira permite visualizar a atual situação da empresa, saber a real situação de cada setor, como está se comportando com os recursos que estão sendo disponibilizados.

4.7.1 Gestão de caixa

Para que a Granja tenha um controle sobre seu caixa, todo dia quinze está disponível a nota fiscal do leite emitida pela Cooperativa Santa Clara, junto a ela são colocados todos os débitos e créditos, todo faturamento bruto é sobre a produção de leite. Outras entradas no caixa, são vendas não programadas, como a venda de algum implemento agrícola, animais e alimentos para o gado.

No dia quinze os sócios fazem o acerto de contas, são postas todas notas fiscais de compra, feitas pelos sócios, referente a propriedade, há um levantamento de todos os débitos e os créditos feitos internamente na Cooperativa Santa Clara, e

os externos, compras feitas fora da Cooperativa, como serviços terceirizados e alimentos para o gado, dentro de tudo isso cada sócio tem um caderno de anotações para registrar todas essas movimentações.

Feito esse acerto, são pagos os fornecedores com cheques pré-datados, o que sobrar, tudo é partilhado entre os três sócios.

4.7.2 Aprovação de crédito

Na atualidade a propriedade possui apenas um cliente, a Cooperativa Santa Clara, empresa seria e comprometida como produtor, que paga em dia. A Granja não busca outro cliente, pois o da atualidade atende todas expectativas.

Para Ross (1995, p. 574):

“Ao conceder crédito, uma empresa procura distinguir entre clientes capazes de pagar e clientes que acabarão não pagando.”

4.7.3 Custos

Todos custos gerados pela propriedade são avaliados. Os custos são divididos em fixos e variáveis. Custos fixos que a Granja possui são: energia elétrica, água, telefone. Como custos variáveis: insumos, medicamentos, serviços terceirizados e outros. Para um maior controle a Granja busca avaliar os custos do mês anterior para analisar possíveis mudanças em gastos gerados pela propriedade e tomar atitudes para tal desnível nos gastos.

Para Gitman (1997), os custos estão relacionados com as obrigações que a empresa tem a pagar, são eles custos fixos e variáveis.

As obrigações é algo que a empresa tem todos os dias, todos os custos são relacionados com o que a empresa tem a pagar.

4.7.4 Contabilidade

Na atualidade a Granja não tem o setor contábil ou uma empresa terceirizada que faz o levantamento de seus débitos e seus créditos. Só utiliza o serviço no momento da declaração do imposto de renda.

Gitman (1997, p. 12):

“A função principal do contador é desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar sua posição financeira e pagar impostos”.

Para Ross (1995, p. 42):

“Balanço é um instantâneo do valor contábil da empresa numa certa data, como se a empresa tivesse ficado momentaneamente imóvel”.

Uma empresa que há todos seus recursos de contabilidade acompanhados por profissionais estudados e com experiência na área tem um levantamento aprofundado de toda sua parte financeira.

4.7.5 Planejamento financeiro e orçamentário

A Granja busca estar investindo em novos implementos agrícolas e novos pavilhões através de suas necessidades. Para obter recursos financeiros, a Granja busca auxílio ao Sicredi, banco autorizado ao governo federal para financiar com programa PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), a juros subsidiados pelo governo, que busca incentivar aos pequenos agricultores a investirem na agricultura.

O planejamento financeiro está desempenhado em novas tecnologias, que busca diminuir a mão de obra braçal e melhorar a eficiência dos processos, com tempo reduzido e maior qualidade.

Segundo Gitman (1997, p. 14):

“Muitas das decisões são ditadas pela necessidade, mas alguns requerem uma análise aprofundada das alternativas de financiamento disponíveis, de seus custos e suas implicações a longo prazo”.

Antes de fazer qualquer investimento, é necessário ter um planejamento aprofundado, fazer uma análise crítica com a opinião de várias pessoas que entende na área. Verificar a necessidade que há no momento e ter os pés no chão em termos de recursos para poder pagar.

4.7.6 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

- a) Vantagens sobre créditos: benefícios financeiros fornecidos pelo governo.
- b) Valores pequenos para controlar: Propriedade com valores baixos comparados a outras empresas.

Pontos fracos

- a) Não há pessoas preparadas para contabilizar todas movimentações: propriedade familiar, faz o levantamento de todas movimentações através de seus sócios.
- b) Propriedade Centralizada: Granja não busca novos clientes, fica preza a um só cliente.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Para que a Granja possa colher bons resultados, é de extrema importância analisar os pontos forte e os pontos fracos, a parte interna e externa que a propriedade necessita para poder sobreviver, mostrando vantagens e desvantagens sobre concorrentes e aproveitando as oportunidades que estão disponíveis.

5.1 ANÁLISE SWOT

Será abordado nesse capítulo a matriz SWOT, que busca analisar os dados coletados da Granja, pontos críticos da propriedade e mostrar os pontos fortes e alternativas para melhorar os pontos com maior carência.

Figura 13 - Análise da matriz SWOT.

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO															
		AMEAÇAS						OPORTUNIDADES									
		Normas regulamentadoras mais exigentes	Sazonalidade no preço do leite	Alterações climáticas	Concorrência	Custos de produção	Inflação	Possibilidade de doenças no rebanho	Auxílio do governo em financiamentos	Avanço da tecnologia	Maior consumo de leite	Maior Mix de produtos como leite	Consumo de leite na população	Pagamento pela qualidade	Maior número de alimentos		
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	PONTOS FRACOS	Necessidade de maior investimento															
		Sazonalidade nos estoques															
		Falha no controle dos insumos															
		Confinamento das Matrizes leiteira lotado															
		Confinamento dos animais precário															
		Planejamento de produção não é subscrito															
		Refém do comprador															
	Preço formado pelo cliente																
	PONTOS FORTES	Qualidade do produto															
		Bom relacionamento com cliente															
		Tecnologia na produção de leite															
		Alimentação abundante															
		Poucos equipamentos para manutenção															
		Fornecedores confiáveis															
Poucas pessoas na gestão																	
Fácil negociação com os fornecedores																	
Comercialização de apenas um produto																	

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - SOB CONTROLE
	SEM RELACÃO

Fonte: O autor.

Os fatores críticos da Granja Taufer estão concentrados nos pontos fracos da propriedade, a maior parte dos problemas estão nos estabelecimentos e na gestão da Granja, tudo está sendo gerenciado pelos proprietários, todos pontos fracos estão em evidencia na matriz *SWOT*.

Um dos pontos fracos é a necessidade de maior investimento, pois suas instalações não estão adequadas para abrigar todos animais.

Os insumos que a Granja utiliza não são controlados, pois tudo que é utilizado, desde alimentos até medicamentos e materiais de higiene, é controlado conforme está perto de faltar, com isso não há muitos estoques.

Para que a qualidade do produto seja considerada boa, é preciso que os animais estejam bem acomodados e tenham pouco deslocamento para que não sofram desgaste e cansaço durante o dia. Para isso é preciso investir em uma estrutura adequada para que elas estejam confortáveis.

Outro problema está no confinamento das matrizes, pois está lotado e com sua capacidade no limite, esse problema faz uma ligação com o anterior, pois necessita de investimento para ampliar o tamanho do estabelecimento e sua modernização.

O conforto dos animais está precário, há muitos animais com sua sanidade debilitada, pois o confinamento tem seu chão de concreto e úmido, as camas onde as matrizes deitam são feitas de concreto com uma leve camada de serragem.

Toda essa precariedade pode levar a muitas doenças e fazer com que o rebanho fique debilitado, no momento em que alguma doença tome conta do rebanho, pode causar a redução da produção de leite.

A Granja não tem o poder de formação do preço do leite, é seu cliente que formula o preço todo final de mês, a Cooperativa Santa Clara que formula o preço, o conselho fiscal dos funcionários e o conselho fiscal dos associados da Cooperativa se reúnem para avaliar as condições de vendas e do mercado, como estão se comportando para formular o preço.

Por ter seus estabelecimentos lotados, a produção e qualidade do leite fica afetada, com isso como o preço do leite que é pago pela qualidade fica afetado.

Para que Granja tenha melhores resultados, ela terá que mudar muitos conceitos de gestão e melhorar a forma de trabalhar com seus processos.

Apesar da propriedade ter alimentação abundante, a Granja depende muito do clima, que por muitas vezes é imprevisível o acontecimento de secas prolongadas

e chuvas descontroladas por várias semanas, isso pode levar a perda da lavoura.

As oportunidades que a propriedade tem, são mostradas através da tecnologia do mercado que está cada vez mais avançada e ampla com mais e maiores clientes.

5.2 CANVAS

Para Osterwalder (2011), CANVAS é um modelo de negócios demonstrado através de uma estrutura da empresa de todos processos e o sistema para implantar estratégias, de forma objetiva e simples.

O CANVAS mostra na figura 10, nove componentes que são essenciais para o desenvolvimento de uma organização.

Figura 14 - Canvas.

Parcerias Principais: Santa Clara Laticínios, Dirceu pré-secado, Fabrica de Rações Santa Clara, Rumitec veterinária, Cevatran	Atividades principais/chaves: Produção de leite cru para indústria de laticínios	Proposta de valor: Leite cru para industrialização	Relacionamento com clientes: Bom relacionamento com os clientes, pessoas educadas e abertas a bons relacionamentos	Segmento de clientes: Pessoas de todas as classes que fazem o consumo de leite
	Recursos principais: Equipe de sócios Espaço físico Máquinas Capital próprio		Canais: Não há canais de redes sociais e meios de comunicação	
Estrutura de custos: Colaboradores Infra estrutura Produção Contabilidade			Fontes de receita: Venda de leite cru	

Fonte: O autor.

O Canvas demonstra de modo muito objetivo o que a Granja tem de informações sobre: infraestrutura, oferta, cliente e finanças.

Parcerias Principais: demonstra os principais parceiros que a propriedade pode contar, são eles que fazem a Granja crescer e obter resultados.

Atividades principais: demonstra qual é sua atividade de produção, no caso a produção de leite é sua atividade principal.

Proposta de Valor: demonstra qual é o diferencial do negócio, o que a Granja tem de diferente que ela pode oferecer ao cliente.

Relacionamento com os clientes: como a Granja se relaciona com seus clientes, e como os sócios socializam com as pessoas que vivem ao seu redor.

Segmentos de clientes: Mostra qual as classes sociais que o produto atinge.

Recursos principais: qual os principais recursos que Granja tem para sobreviver, os recursos que são de extrema importância para que a Granja não pare.

Canais: a Granja Possui como canais de comunicação telefone fixo e próprio boca com os fornecedores que repassam informações para outros contatos.

Estrutura de custos: qual é estrutura de custos que a Granja dispõe, tudo que gera custos fixos e variáveis.

Fontes de receita: qual é o produto que gera fontes de receitas.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na atualidade a Granja Taufer está com um grande problema de estrutura física, seu maior problema está no confinamento das matrizes, que está superlotado e em precárias condições de conforto animal.

O layout da propriedade está com a estrutura de seus estabelecimentos com boa localização, mas não faltam estruturas maiores e com conforto adequado. As matrizes são ordenhadas duas vezes ao dia, pela manhã e ao final da tarde, o deslocamento do confinamento até a sala de ordenha é de vinte metros, todo revestido por piso de concreto, ao chegar no confinamento que tem capacidade para cinquenta e seis animais, alguns animais vão até o cocho comer e outros vão nas camas revestidas de concreto deitar.

O confinamento é para cinquenta e seis animais, mas na atualidade está com oitenta e cinco animais, por estar superlotado, com uma estrutura toda de concreto e muita umidade no ambiente que as matrizes pisam, com isso a possibilidade de doenças é eminente.

Para tentar amenizar esse problema, observou-se a possibilidade de implantar um *Compost Barns* (Estábulo de Composto), sistema com um espaço físico para o gado em lactação, com o chão coberto por serragem de madeira.

Segundo dados do SEBRAE (2015), "Consiste em um grande espaço físico coberto onde as vacas leiteiras podem descansar. A área, que tem como resultado do

funcionamento, a compostagem, é revestida com serragem, sobras de corte de madeira e esterco composto. O principal objetivo do *Compost Barns* é garantir aos animais conforto e um local seco para ficarem durante o ano”.

Com esse investimento, projeta-se a substituição do confinamento antigo por um moderno estabelecimento ventilado e arejado, diminuindo os problemas com a sanidade animal, diminuindo os custos e maximizando os lucros da Granja com uma maior produtividade e uma longevidade na vida dos animais. Para a propriedade é viável a instalação do *Compost Barns*?

5.4 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade da instalação de um *Compost Barns* para a produção de leite.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esses objetivos demonstram os pontos principais para melhorar as instalações da Granja Taufer.

A criação de um confinamento *Compost Barns*, tem como objetivos aumentar a produtividade, diminuir custos com doenças animal, prolongar a vida do plantel, aumentar a lucratividade. O confinamento a ser implantado terá capacidade para 100 animais. O confinamento terá 2520 mt² para abrigar 100 animais, estrutura com pré-moldados de concreto, com uma média de custo para instalação de R\$ 300.000,00. O retorno estimado de 5 anos depois de sua instalação.

Como objetivos da Granja temos:

- a) Criar um novo confinamento através do *Compost Barns* para o abrigo dos animais.
- b) Tornar o ambiente confinado, com ventilação abundante.
- c) Desativar o dejetos dos animais líquido com a nova instalação do *Compost Barns*.

E como objetivos específicos desse trabalho propomos:

- a) Analisar os custos para a implantação e manutenção do confinamento *Compost Barns*.
- b) Analisar os retornos da implantação do novo confinamento.
- c) Verificar as diferenças de retorno entre o confinamento *Free Stall* e o *Compost Barns*.
- d) Analisar se o saldo entre as diferenças dos confinamentos compensa na receita líquida.

5.6 JUSTIFICATIVA

As estratégias que uma empresa busca para ter retorno financeiro e a forma como ela alcança superioridade de seus produtos sobre os concorrentes, são buscadas através de novas ideias que solucionem problemas. Se o cliente cada vez mais exigente e preocupado com sua saúde busca o melhor produto, é obrigação do fornecedor atender a essa necessidade e se antecipar a ela.

Neste trabalho foram elencadas informações da Granja Taufer, procurando analisar seus pontos fracos e seus pontos fortes. Com isso espera-se suprir as necessidades e minimizar as dificuldades.

Levando em conta o ponto crucial do problema, o estabelecimento onde as matrizes leiteiras estão confinadas, uma estrutura debilitada em termos de superlotação e manejo inadequado, torna-se crucial uma melhoria no local.

Os proprietários têm conhecimento sobre o problema, com isso o investimento em uma nova estrutura trará melhores condições de trabalho e conforto aos animais.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Será apresentado nesse capítulo uma revisão com vários autores, explicando um pouco os conceitos e diretrizes para melhorar a infraestrutura da propriedade, onde o gado está confinado, que ficou em evidência na matriz SWOT, que seria um dos maiores problemas.

6.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção tem como objetivo melhorar o conjunto de atividades que uma empresa possui, tudo começa desde a entrada da matéria prima até o acabamento final do produto, em todas as etapas, estão envolvidas pessoas, máquinas, matéria prima, e claro, os próprios animais. Para desenvolver um produto com menor custo e com qualidade, todas as etapas são delineadas para poder produzir em um menor tempo, com pouco retrabalho e uma maior agilidade na transição da matéria prima até o produto pronto para ser vendido.

Para Martins & Laugeni (2005, p. 6)

“ As atividades desenvolvidas por uma empresa visando atender seus objetivos de curto, médio e longo prazo se inter-relacionam, muitas vezes, de forma extremamente complexa. Como tais atividades, na tentativa de transformar insumos, tais como matéria-prima, em produto final. É objetivo da Administração da Produção a gestão eficaz dessas atividades”.

Conforme Slack, Chambers & Johnston (2002, p. 29) “ A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de operações que organizaram sua produção”.

Para melhor entender a administração da produção, podemos dizer que nada mais é que o modo como a empresa administra todo seu processo de fabricação.

Figura 15 - Ciclo da administração da produção.

assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode focalizar a melhoria do comportamento para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto”.

Enfim, o planejamento estratégico promove estabilidade em todas as áreas da empresa, pois o futuro é incerto, e tudo que for feito momentâneo e no impulso, pode ocasionar perdas irreversíveis.

6.3 ESTRATÉGIA NA PRODUÇÃO

A pecuária leiteira com seus altos e baixos na produção vários desafios no dia a dia, com seus altos e baixos na produção de leite, sofre com a sazonalidade. Dentre esses fatores, o clima que muitas das vezes desfavorecem a produção de alimentos, além de doenças que diminuem a produção com a morte de animais, e a inadequação nos estabelecimentos que não permitem um maior conforto para o gado e podem favorecer o adoecimento, ou mesmo piorar os fenômenos provocados pelas variações climáticas.

Para Slack, Chambers & Johnston (2002, p. 88),

“a estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção. Como em qualquer tipo de estratégia, podemos considerar seu conteúdo e seu processo separadamente”.

6.4 CUSTOS E ORÇAMENTO

Todos os custos que uma propriedade familiar tem, podem ser desempenhados de forma correta e organizada, para que tudo seja contabilizado corretamente e no final do mês tenha a parte financeira disponível para pagar as contas. O orçamento é muito importante em uma pequena empresa, justamente muitas das vezes por ter uma entrada de recursos baixa, com isso um planejamento de custos através de um orçamento, previne valores indesejados e compras por impulso sem qualquer pesquisa de mercado.

Para Gitman (1997, p. 382),

“o custo capital pode ser definido como a taxa de retorno que a empresa precisa obter sobre os seus projetos de investimento, para manter o valor de mercado de suas ações. Ele pode ser também considerado como taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital do mercado, para atrair seus fundos para a empresa. Se o risco for mantido constante, a implementação dos projetos com uma taxa de retorno acima do custo de capital aumentará o valor da empresa e a implementação dos projetos com a taxa de retorno

abaixo do custo capital diminuirá o valor dela”.

Segundo Faria (1995, p.131),

”considerando que, para congregar o capital, é necessário prometer uma retribuição, cabe à função financeira saldar a obrigação, pagando os compromissos, procurando manter a empresa com seus próprios recursos, assim como aumentando a sua rentabilidade e crédito”.

Para Slack (2002, p. 79),

“quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não preço estarão interessadas em manter seus custos baixos”.

6.5 LAYOUT

Para que uma organização possa ter seus processos dimensionados e organizados, de forma que não haja gargalos, para ter uma produção eficiente, o *layout* de extrema importância para que tudo esteja alinhado e em seu devido lugar, para que a produção não tenha nenhuma perda de produtividade.

Martins & Laugeni (2005, p.137),

“ a elaboração do *layout* uma atividade multidisciplinar, que envolve diversas áreas da empresa. Por isso, é importante utilizar a experiência de todos na elaboração, na verificação e na determinação de soluções. Isso também facilitará a posterior “venda” do layout dentro da empresa”.

Segundo Slack (2002, p.200),

“o arranjo físico de uma operação produtiva preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação. Colocado de forma simples, definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. O arranjo físico é uma das características mais evidentes de uma operação produtiva porque determina sua “forma” e aparência”.

Tudo em seu devido lugar, planejado para ter uma boa produção, o processo anda naturalmente, com controle, a empresa desenvolve competitividade com o mercado.

7 METODOLOGIA

A elaboração desse trabalho, mostra nesse capítulo, o que foi necessário na busca de informações para a pesquisa bibliográfica.

7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para elaborar essa pesquisa foram buscadas informações de artigos e reportagens sobre assuntos envolvendo a pecuária leiteira, que embasam teorias com um assunto específico detalhando criteriosamente o que o trabalho apresentado busca na solução de seus problemas.

A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter exploratório, busca compreender seus pontos fortes e seus pontos fracos, a fim de levantar a necessidade do problema levantado.

Na elaboração da estratégia para solução do problema, todos os dados foram levantados através de autores com a bibliografia envolvida com a pecuária leiteira, uma pesquisa de nível exploratório descritivo coletados com os proprietários da Granja Taufer.

Segundo Marconi & Lacatos (2008, p. 269),

“ a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc”.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para fazer esse estudo participaram Clarêncio Roque Taufer, Cirineu Luiz Taufer e André Luiz Taufer, proprietários da Granja Taufer, fornecedores e colaboradores que fazem parte do negócio. As amostras de dados foram coletadas na propriedade com a consulta e entrevista aos sócios proprietários, levantando minuciosamente os problemas que afetam a produtividade e bem-estar animal.

Faria (1965, p. 231), a amostra deve ser representativa para que possa ser feita uma generalização em bases científicas, sem correr o perigo de chegar a resultados falsos. Os valores calculados com base na amostra devem corresponder fielmente ao conjunto, para que seja justificado o investimento feito. A amostra permite, através de uma inferência, conhecer o universo por meio da pesquisa de uma

de suas partes.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo utilizado para coletar os dados, foi através de uma entrevista informal com os proprietários da Granja Taufer, com perguntas envolvendo o diagnóstico do TCC I, com suas respectivas ameaças e pontos fracos que afetam a propriedade, perguntas seguindo as orientações fornecidas pelo curso de administração de empresas.

Dentro do processo da coleta de dados o autor do trabalho vigente, por ser filho de uns dos proprietários e por conviver diariamente com a produção de leite na propriedade, também auxiliou na coleta de informações básicas para o levantamento de todos os dados.

Segundo Cobra (1992, p.163),

"Uma vez definidos os métodos a serem empregados no levantamento, a natureza dos instrumentos de pesquisa e a amostra a ser investigada, inicia-se o campo: a coleta de dados. A coleta objetivará dados qualitativos ou quantitativos? Essa definição é importante tanto para a definição do tamanho da amostra quanto para a definição dos métodos a serem empregados na coleta".

Todos os dados de uma coleta informal, têm importância fundamental para solucionar o problema, por explorar as informações das pessoas que trabalham e convivem dia a dia com o negócio.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Cobra (1992, p.163),

"Os dados coletados têm de ser tabulados, analisados e interpretados para que os resultados sejam devidamente compreendidos. Os dados colhidos precisam ser bem explorados para que se obtenha todos os relacionamentos possíveis com o problema pesquisado".

O processo de análise dos dados é onde sabemos como o problema está afetando a produção e no desenvolvimento do negócio. Com isso é muito importante que toda análise seja minuciosa, para que seja corrigido o máximo de erros possíveis na resolução do problema evidente.

Os proprietários são muito importantes para que essa análise seja de fundamental construção, a opinião de quem convive diariamente com o problema, tem como mostrar um alinhamento ao autor do trabalho, com isso facilidade de construir ideais de melhoria para o trabalho apresentado.

8 RECOMENDAÇÕES

A Granja Taufer é uma pequena propriedade que está situada no interior de Carlos Barbosa. Com muitas pretensões para crescimento na produção de leite local e com o setor em crescimento, é muito importante verificar os setores da pequena propriedade familiar que tem maior dificuldade.

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Dentro da dificuldade encontrada pela Granja Taufer para aumentar a produtividade e manter a sanidade de suas matrizes leiteiras em dia, muitos de seus problemas estão relacionados aonde elas estão confinadas, na matriz SWOT foi levantado alguns dos problemas que a Granja Taufer vem enfrentando no dia a dia com a sanidade animal.

No momento o leite é uma das principais atividades da região e da Granja Taufer, ao longo dos anos vem mostrando uma enorme evolução no setor, com novas tecnologias e formas de maneja adequado para atingir ganhos na produção e na longevidade da vida dos animais.

O problema que a propriedade enfrenta, é em seu confinamento *free Stall*, confinamento tradicional, com camas de com o chão concretado e divisórias de canos galvanizados, ralos para escoar os dejetos e o cocho para depositar o alimento.

O confinamento tem como dimensões, 30 m de comprimento por 15 m de largura, sua construção é de madeira com telhado de zinco e piso de concreto para os cochos e as camas. A propriedade está localizada em um lugar onde bate muito vento lateral, no inverno, os dias chuvosos, por não ter nenhuma proteção, entra muito vento com água e frio constantemente, sua estrutura é toda aberta, as camas onde os animais descansam é de concreto com uma leve camada de serragem, o piso onde os animais ficam é duro e úmido e o cocho para alimentação é muito fundo.

Toda essa estrutura precária afeta diretamente na sanidade animal e conseqüentemente na produção, as camas feitas de concreto causam muitas feridas nos joelhos das vacas, o piso onde caminham e se deslocam até a ordenha é úmido causando micoses nos cascos das vacas e inchaços, o cocho onde se alimentam por ser muito fundo, acumula muita umidade com bactérias.

A estrutura que tem capacidade para 58 animais, está com 80 animais,

totalmente lotada, a pouco tempo foi instalado ventiladores para refrescar nos dias de calor, mesmo assim com a superlotação os animais acabam ficando estressados, conseqüentemente doenças são frequentes.

8.2 AÇÕES PROPOSTAR PARA O NOVO CONFINAMENTO

Para iniciar um plano de ação e melhoria, foi proposta a possível solução do problema, destitui o confinamento *free Stall*, entra o confinamento *Compost Barns*, uma nova estrutura criada nos Estados Unidos na década de 1980, no Brasil essa estrutura veio mostrando força nos últimos anos, com a valorização da pecuária leiteira e a busca por melhores práticas no setor, os pecuaristas foram analisando detalhes que são primordiais para redução de custo da produção e otimizar o tempo e reduzindo esforços com a atividade diária.

Para Siqueira (2013),

“o *Compost Barns* não se define muito do principal sistema de confinamento, o *free Stall*. Assim como este possui pista de trato, corredor de concreto para alimentação e bebedouros. A principal diferença entre eles é a cama, sendo no *free Stall* individual e no *Compost Barns* coletivo”.

Figura 16 - Diferença do confinamento Free Stall para o Compost Barns.



Fonte: Compre Rural, qual o melhor *free Stall*, ou *Compost Barn*, 2020.

A figura acima mostra a principal diferença dos dois estilos de confinamento, todas elas buscam o melhor conforto para o gado de leite, mas com estruturas com

outro estilo de manejo.

Toda estrutura necessita de um layout, o novo estabelecimento será feito logo acima do confinamento *free Stall*, para construção, há necessidade de fazer uma terraplanagem, pois o local está fora da metragem necessária para construção.

Figura 17 - Área para construção do novo confinamento.



Fonte: O autor.

A nova estrutura tem capacidade para abrigar 100 animais, cada animal tem que ter pelos padrões do *Compost Barns*, 15m²/animal para poder ter um bom bem-estar de cada, para todas poderem deitar e se movimentar para o cocho e os bebedouros. Duas saídas para a pista de alimentação que fica na área lateral do confinamento de 4,0 m de comprimento, uma divisória de 1,2 m de altura entre a cama e o cocho de alimentação. Os bebedouros devem ficar de costas as camas de compostagem e separados dos cochos de alimentação, para não molhar a cama da compostagem.

O telhado tem que ser um material que não retenha muito calor, para que haja

uma circulação de ar constante, a área do telhado deve abrigar um volume maior que as camas de compostagem, para evitar a entrada de chuvas. A instalação de ventiladores deve ser voltada em sentido as camas de compostagem, para que o calor seja abafado durante a compostagem do esterco e serragem, os cochos de alimentação devem ficar em uma pista lateral em torno das camas de compostagem, para que os animais não fiquem estercando constantemente em quanto estão se alimentando.

A base das camas pode ser feita com terra compactada, argila, batinga ou concreto, para evitar a infiltração de água contaminada, a altura de serragem adequada para a compostagem é de 30 a 45 cm de altura de cama.

Para que a cama se mantenha seca e não acumule umidade, é necessário o revolvimento das camas, para esse processo é necessário adquirir uma rotativa movida pelo trator para a mover duas vezes ao dia a serragem, ao mover as camas, pela compostagem ela libera muito calor, isso ocasiona uma elevação de temperatura do ambiente, para manter o ambiente com a temperatura constante, é preciso manter os ventiladores ligados, para que o vapor se dissipe para fora do confinamento.

Na tabela 5, está demonstrado os custos de manutenção do processo, depois de instalado.

Tabela 5: Custos de manutenção do processo

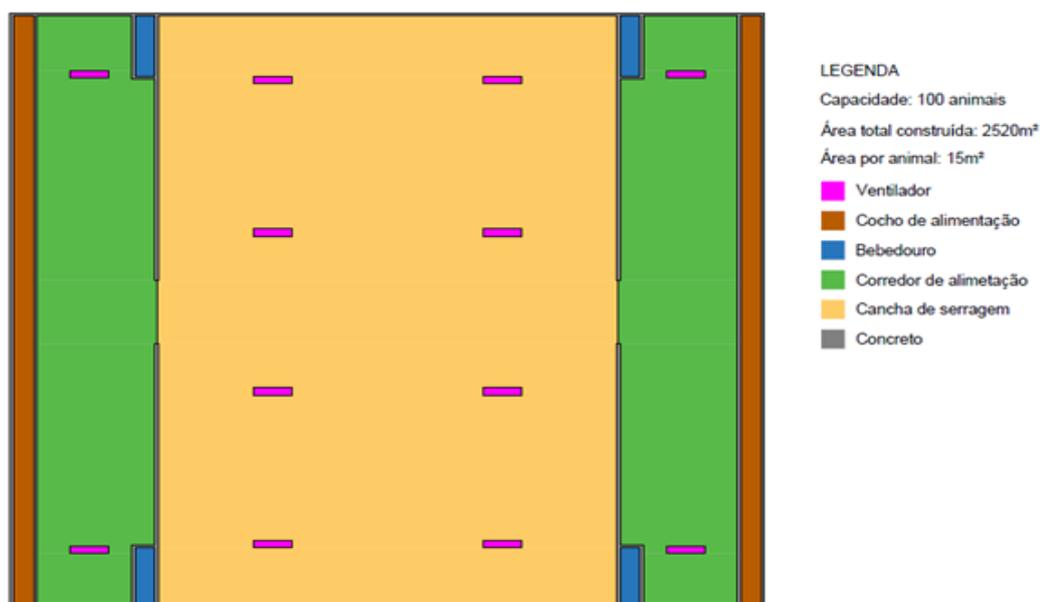
Ano	Processo operacional	Custo de cada operação	Custo total anual do novo processo
2022	Serragem recomposição	R\$ 5.000,00	R\$ 23.000,00
	Manejo	R\$ 12.000,00	
	Manutenção preventiva	R\$ 6.000,00	
2023	Serragem recomposição	R\$ 6.000,00	R\$ 26.000,00
	Manejo	R\$ 13.000,00	
	Manutenção preventiva	R\$ 7.000,00	
2024	Serragem	R\$ 7.000,00	R\$ 29.000,00

	recomposição		
	Manejo	R\$ 14.000,00	
	Manutenção preventiva	R\$ 8.000,00	
2025	Serragem recomposição	R\$ 8.000,00	R\$ 32.000,00
	Manejo	R\$ 15.000,00	
	Manutenção preventiva	R\$ 9.000,00	
2026	Serragem recomposição	R\$ 9.000,00	R\$ 35.000,00
	Manejo	R\$ 16.000,00	
	Manutenção preventiva	R\$ 10.000,00	

Fonte: O autor.

Dentro da ação proposta, o resultado esperado é o ganho em qualidade de produção, sanidade animal, conforto para os animais.

Figura 18 - Layout do novo confinamento.



Fonte: Rodolfo Taufer, 2020.

No Layout, mostra como será o espaço para as vacas, com uma metragem maior do *Free Stall*, justamente para ter um maior conforto e espaço de locomoção dos animais.

8.3 PLANO DE AÇÃO

O levantamento do problema e ação proposta mostrado para Granja Taufer, tem como objetivo mostrar os pontos fortes e os pontos fracos da propriedade, um processo detalhado e organizado pode fazer muita diferença na hora botar o projeto em ação.

A ferramenta 5W2H, é uma planilha que mostra todo o processo para cumprir todas as ações de melhoria para solucionar o problema.

A tabela 6 mostra as etapas que a Granja Taufer seguirá para construção.

Tabela 6: Mostra as etapas que a Granja Taufer seguirá para construção

Fonte: O autor.

AÇÕES	POR QUE	METODO (COMO)	LOCAL	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO
LAYOUT	Ampliar a área de terra para construção do novo confinamento	Construção do novo confinamento, com toda estrutura de pré-moldado e equipamentos	Na propriedade	Clarêncio Roque Taufer	Até 03/2021	R\$ 10.000,00
CONSTRUÇÃO DO CONFINAMENTO	Melhorar o local onde o gado fica confinado	Instalação do pré-moldados com o telhado de aluzinco	Fiorotto pré-moldados	Clarêncio Roque Taufer	Até 07/2021	R\$ 200.000,00
INSTALAÇÃO DOS VENTILADORES	Mantem o ambiente ventilado e seco	Colocar os ventiladores em sentido para a serragem	Agro Santa Clara	Clarêncio Roque Taufer	Até 08/2021	R\$ 60.000,00
COLOCAR A SERRAGEM NO CONFINAMENTO	Aumentar o conforto das camas e a sanidade animal	Colocar a serragem em toda área delimitada pelo LAYOUT	Serraria Cossul	Clarêncio Roque Taufer	Até 08/2021	R\$ 5.000,00
AQUISIÇÃO DA ROTATIVA	Mantem o esterco removido para fermentação	Mover a serragem com um trator duas vezes ao dia	Agro Santa Clara	Clarêncio Roque Taufer	Até 08/2021	R\$ 20.000,00
CONSTRUIR A PISTA DE ALIMENTAÇÃO E OS TANQUES DE ÁGUA	Mantem higienizado o ambiente de alimentação	Construir com concreto conforme LAYOUT do confinamento	Na propriedade	Clarêncio Roque Taufer	Até 09/2021	R\$60.000,00

Para seguir todas essas etapas, é necessário ter engajamento de todas pessoas que trabalham na propriedade, uma pequena propriedade necessita a ajuda

de todos para colocar os serviços em dia, quando começa a construção, manter a organização e as tarefas diárias feitas ajudam no desenvolvimento da obra.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Neste capítulo será detalhado cada processo a ser realizado, com uma explicação mais detalhada.

- a) *Layout*: para construção, há necessidade de remoção de cinco metros de altura da terra, para fazer plano o terreno, uma tarefa com gasto, mas com necessidade para construção, toda terra removida tem destino para aterro de uma área de terra para plantio, a área de terra a ser construída não irá obstruir a produção de leite.
- b) Construção do novo confinamento: para iniciar a construção, a compra de pré-moldados e o telhado de aluzinco, tem um custo maior que outros materiais, mas com custo benefício melhor.
- c) Instalação dos ventiladores: a necessidade da instalação dos ventiladores, tem ganho na produção diária das vacas leiteiras, sua função é manter a temperatura amena em dias de calor acima de 22°C, a temperatura corporal dos animais fica controlada, assim tendo ganhos na produção diária de leite.
- d) Colocar serragem no confinamento: na construção do novo confinamento, a cancha de serragem é o diferencial do projeto, pois todo estudo feito nesse trabalho tem como esse item, seu maior ganho, tanto na mão de obra, quanto no bem-estar animal.
- e) Aquisição da rotativa: o processo de mover a serragem, é necessário duas vezes ao dia, a rotativa facilita o trabalho e mistura os dejetos com a serragem para fermentação. A rotativa é adaptada ao trator.
- f) Construir a pista de alimentação e os tanques de água: outro processo essencial, onde o gado se alimenta e bebe água, tudo separado, para não haver mistura dos mesmos e criar umidade com bactérias.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A viabilidade financeira mostra se o projeto a ser implantado tem retorno financeiro.

Tabela 7: Aumento de 30 % na produção diária.

Situação	Matrizes	Produção diária por vaca	Produção de 30 dias
Confinamento	Vacas jovens	30 litros	900 litros
Free Stall	Vacas adultas	40 litros	1.200 litros
Confinamento	Vacas jovens	39 litros	1.170 litros
Compost Barns	Vacas adultas	52 litros	1.560 litros

Fonte: O autor.

A proporção de aumento estimada está avaliada em todos os ganhos de sanidade animal e conforto, que estão sendo perdidos no antigo confinamento.

Na tabela 8, mostra a produção estimada para os próximos cinco anos, com o confinamento *Free Stall*.

Tabela 8: produção estimada confinamento Free Stall.

Ano	Média de litros anual	Receita bruta	Despesas	Receita líquida
2022	643.188	R\$ 1.157.738,40	R\$ 810.416,88	R\$ 347.321,52
2023	836.144	R\$ 1.505.059,92	R\$ 1.053.541,94	R\$ 451.517,98
2024	1.086.987	R\$ 1.956.577,14	R\$ 1.369.604,00	R\$ 586.973,14
2025	1.413.084	R\$ 2.543.550,66	R\$ 1.780.485,46	R\$ 763.065,20
2026	1.837.009	R\$ 3.306.615,48	R\$ 2.314.630,84	R\$ 991.984,64

Fonte: O autor.

O confinamento *Free Stall*, tem uma receita líquida que cobre suas despesas,

Na tabela 9, mostra a produção estimada para os próximos cinco anos, depois da instalação do *Compost Barns*.

Tabela 9: Produção estimada confinamento *Compost Barns*

Ano	Média de litros anual	Receita bruta	Despesas	Receita líquida
2022	918.840	R\$ 1.653.912,00	R\$ 1.157.738,40	R\$ 496.173,60
2023	1.194.492	R\$ 2.150.085,60	R\$ 1.505.059,92	R\$ 645.025,68
2024	1.552.839	R\$ 2.795.111,28	R\$ 1.956.577,90	R\$ 838.533,38
2025	2.018.691	R\$ 3.633.644,66	R\$ 2.543.551,26	R\$ 1.090.093,00
2026	2.624.298	R\$ 4.723.738,00	R\$ 3.306.616,00	R\$ 1.417.121,00

Fonte: o Autor

Verificando a tabela acima, a uma produção estimada de 30% ao ano a mais que o confinamento *Free Stall*, uma média paga ao litro de R\$ 1,80, e despesas de 70% em cima da receita bruta.

Tabela 10: Diferença de produção *Free Stall* e *Compost Barns*.

Ano	Diferença de litros anual a favor do <i>Compost Barns</i>	Receita líquida <i>Compost Barns</i>	Receita líquida <i>Free Stall</i>	Diferença entre as receitas a favor do <i>Compost Barns</i>
2022	275.652	R\$ 496.173,60	R\$ 347.321,52	R\$ 148.852,08
2023	358.348	R\$ 645.025,68	R\$ 451.517,98	R\$ 193.507,70
2024	465.852	R\$ 838.534,14	R\$ 586.973,90	R\$ 251.560,24
2025	605.607	R\$ 1.090.094,00	R\$ 763.065,80	R\$ 327.027,80
2026	787.289	R\$ 1.417.122,52	R\$ 991.985,16	R\$ 425.136,36

Fonte: O autor

A tabela mostra uma boa diferença de receitas com a instalação do *Compost Barns* em comparação ao *Free Stall*, ao final de 5 anos, pode-se dizer que a diferença de receitas tem um valor interessante, o crescimento da produtividade fez com que seus ganhos fossem agradáveis.

Na tabela 11, mostra o fluxo do caixa do empreendimento, com vista ao cálculo do mesmo.

Tabela 11: Fluxo de caixa do empreendimento.

Ano	Custo instalação	Custo anual de manutenção do processo	Diferença de Receitas anuais com novo processo	Saldo final
2022	R\$ 355.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 148.852,08	R\$ - 229.147,92
2023		R\$ 26.000,00	R\$ 193.507,70	R\$ 167.507,70
2024		R\$ 29.000,00	R\$ 251.560,24	R\$ 222.560,24
2025		R\$ 32.000,00	R\$ 327.027,80	R\$ 295.027,80
2026		R\$ 35.000,00	R\$ 425.136,36	R\$ 390.136,36

Fonte: O autor.

Com os dados acima podemos elaborar o cálculo do VPL, considerando que o dinheiro para tal investimento é próprio e está investido em poupança. Como taxa de retorno, escolhemos 12%, que embora nos dias atuais seja superior ao rendimento da aplicação, era o retorno tradicional da mesma nos anos anteriores, isso na visão dos proprietários. Com tal percentual o VPL é de R\$ 555.769,86 superiores ao desejado, pois a TIR do empreendimento ficou em 87,43% a.a. muito superior ao investimento financeiro tradicionalmente optado pela família. Já o *payback* que define em quanto tempo irá ser recuperado o investimento é de 2 anos e 6 meses.

9 CONCLUSÃO

Depois de ter feito todo estudo do novo projeto *Compost Barns*, podemos observar que depois da implantação, a uma grande perspectiva de melhora na produção e na sanidade animal. A preocupação com o ambiente onde o gado fica confinado tem levado os pecuaristas em buscar mudanças para sanar todos os problemas gerados pelo desconforto, ambiente úmido e quente. O *Compost Barns* é um projeto que bem implantado tem tudo para dar certo, isso pela sua amplitude física e por toda sua estrutura que garante uma maior mobilidade e conforto.

Depois de ter feito todo levantamento do problema, uma análise minuciosa mostrou precariedade na instalação do confinamento *Free Stall*, o gado não havia mais como ficar nessa situação, a melhoria era algo necessário, o mercado está cada vez mais competitivo, o custo de produção estão sempre aumentando para manter uma pequena propriedade como a Granja Taufer, essa questão tem muita relevância, pois um processo mal administrado pode implicar no lucro do final do mês.

Toda mudança tem que partir dos proprietários, os resultados virão se os três sócios se comprometerem a investir nesse novo projeto, a tecnologia vem para ajudar e auxiliar no desenvolvimento da pecuária leiteira na propriedade, tudo tem um custo, mas bem gerenciado pode ter um grande retorno.

O estudo feito para instalação do novo projeto, depois de ter feito todo levantamento de dados mostra um ganho rentável na receita anual da propriedade. O saldo ao final do ano de 2026 é estimado em R\$ 390.136,36, o processo mostra ganhos no crescimento produtivo e na longevidade da vida do gado leiteiro, diminuído a rotatividade de matrizes na propriedade e melhorando a genética, com maior desempenho no escore animal.

As tabelas que ilustram todos os dados para calcular o investimento, despesas e retorno. Na comparação do confinamento *Free Stall* para o *Compost Barns*, fica bem claro que toda estrutura montada, apresenta um bom resultado de aumento na produtividade de 30% ano, constatado na tabela do fluxo de caixa, os resultados apresentam o retorno em apenas 2 anos e 6 meses. Apesar de 30% ser uma porcentagem muito boa, com esse aumento de produção é coerente afirmar que a propriedade tem a crescer muito com essa nova instalação.

Para que a Granja Taufer possa crescer mais, ela terá que fazer essa mudança, o estudo feito mostra um grande resultado a longo prazo, o mercado exige

que essas mudanças sejam feitas, com uma maior competitividade, todo investimento feito, tem um passo à frente sobre a concorrência.

Todos os recursos que a propriedade tem para manter ela em funcionamento, uma parte a propriedade produz a outra ela compra para alimentação do gado, isso é uma grande vantagem, pois a produção do seu próprio alimento interfere diretamente na redução de custos, com alimento mais barato e de qualidade, faz com que o coxo dos animais esteja sempre cheio, os animais sempre tem alimentação, com o conforto do confinamento alienado com uma boa alimentação, gera aumento de produção e consequentemente aumento da receita da propriedade.

A Granja tem como crescer mais, sua estrutura física é muito boa, suas áreas de terras têm como produzir uma parte dos alimentos para todo ano, a produção de leite é uma atividade que ano a ano vem crescendo, os negócios bem conduzidos no setor sempre trazem bons resultados, a Granja tem um futuro promissor.

Essa nova instalação pode dar um salto enorme no crescimento da propriedade, com os resultados aparecendo, futuros investimentos podem ser pensados e levados adiante, transformando a Granja Taufer em uma propriedade estruturada para enfrentar possíveis crises e estar sempre à frente dos seus concorrentes. A qualidade sempre vai ser o diferencial da propriedade e agora com um confinamento aliado para manter essa característica tão forte.

A Granja a limitações, como qualquer empreendimento, por ser uma pequena propriedade, suas receitas não são tão altas, a Granja possui alguns financiamentos ativos de implementos que foram adquiridos ao longo dos anos, sabendo da limitação financeira, há necessidade de qualquer investimento, tem que ser bem avaliado, para não haver problemas futuros.

Futuro investimento a Granja poderá fazer, como um projeto de instalação de robôs para ordenhar o gado, instalados e acoplados junto ao confinamento *Compost Barns*, esse projeto já está em propriedades no Brasil, mas com um custo elevado, futuramente será uma das ambições da propriedade.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe. **Administração da Produção e Operações**. Curitiba: Inter Sabares, 2016. 224 p.

CASAS, Alexandre L. Las. **Administração de Vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 233 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005. 320 p. Flávio DeniSttefen.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010. 324 p. Reynaldo Cavalheiro Marcondes.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios De Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p. Arthur Ridolfo Garcia.

FARIA, A.Nogueira de. **Organização de Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1967. 260 p.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas, varejo e serviços**. Curitiba: Inter Sabares, 2013. 160 p. (Administração Empresarial).

J. KEEGAN, Warren. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 448 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 768 p. Bazán Tecnologia e Lingüística.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. Mônica Rosenberg.

MARCONI, Marina de Andrade *et al.* **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 562 p.

OSTERWALDER, Alexandre. **Business Model Generation: inovação em modelo de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PORTO ALEGRE. Gaúcha ZH. **Número de produtores de leite diminui quase 40% em quatro anos no RS**. 2019. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/gisele-loeblein/noticia/2019/12/numero-de-produtores-de-leite-diminui-quase-40-em-quatro-anos-no-rs-ck3t213dz02xk01l6a7j7xwc.html> Acesso em: 16 jul. 2020.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 698 p. Corporate Finance.

SEBRAE. **Compost Barn Produtividade e qualidade para o setor**. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/aeb6eb8fcfd94f39f41848211c29765d/\\$File/5388.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/aeb6eb8fcfd94f39f41848211c29765d/$File/5388.pdf) Acesso em: 16 jul. 2020

SIQUEIRA, Alexandre Valise, **Instalação do tipo “ Compost Barns” para confinamento de vacas leiteiras**, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 748 p.

VALERIANO, Dalton; PETER, J. Paul. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. 284 p.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 272 p.