

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS URUGUAIANA**

ANA GABRIELA DA SILVA DA ROSA

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Área de concentração: Gestão na Bovinocultura de Corte

**Uruguaiiana
2023**

ANA GABRIELA DA SILVA DA ROSA

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Relatório do Estágio Curricular
Supervisionado em Medicina Veterinária
da Universidade Federal do Pampa,
apresentado como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Medicina Veterinária.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen

**Uruguaiana
2023**

ANA GABRIELA DA SILVA DA ROSA

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Relatório do Estágio Curricular
Supervisionado em Medicina Veterinária
da Universidade Federal do Pampa,
apresentado como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Medicina Veterinária.

Relatório defendido e aprovado em: 04 de julho de 2023.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen
Orientador
UNIPAMPA

Prof. Dr. Guilherme Medeiros Bastos
UNIPAMPA

Renata Garcez Amaral
CEOLIN

Ao meu grande incentivador, exemplo de pai e amigo, Antônio Graciliano.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por ter iluminado meu caminho até aqui, guiado meus passos e me dado forças para enfrentar os momentos de dificuldade. A Ele sou eternamente grata por todas as bênçãos e oportunidades.

Aos meus pais Antônio Graciliano da Rosa e Patrícia da Rosa por terem sido a base necessária durante a graduação, pelo apoio incondicional e por terem acreditado em mim. As minhas irmãs, Anna Carolina e Ana Cecilia, pelo companheirismo e compreensão nos momentos de ausência e distância.

Ao meu vô Pedro, vô Maria, vô Elmar e em especial a minha amada vó Tereza (*in memoriam*) por sempre me mostrar o caminho do bem e vibrar pelas minhas conquistas, foste repentinamente e cedo demais, mas sei que hoje comemora junto a mim. À toda minha família, saibam que foram essenciais e os responsáveis por despertar em mim o amor pela Medicina Veterinária.

Ao meu namorado, Guilherme Bertodo pelo companheirismo, amor e por ter sempre me incentivado, obrigada por todos os momentos de alegria compartilhados.

Aos meus amigos, que tornaram a jornada mais leve e foram essenciais, levarei em meu coração todos os momentos inesquecíveis, obrigada pelo apoio: Bruna, Vitória, Milena, Lorena, Maria Eduarda, Tiphany, Allef e Artur.

A minha instituição formadora, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) por ter me proporcionado a oportunidade de um ensino de qualidade. A todos os mestres, em especial os professores do Centro de Tecnologia em Pecuária (CTPEC).

Ao meu orientador Ricardo Pedroso Oaigen, meu muito obrigada pelos ensinamentos, por confiar e acreditar em mim, orientando meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a empresa Otimiza Gestão Rural pela oportunidade e por terem aberto as portas da empresa possibilitando tanta experiência e o conhecimento de pessoas incríveis.

Obrigada a todos que contribuíram para essa realização, nada seria possível sem o apoio de cada um de vocês.

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher”.

Cora Coralina

RESUMO

O presente relatório busca descrever as principais atividades desenvolvidas e acompanhadas durante o Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária (ECSMV), que ocorreu no período de 27 de fevereiro a 30 de maio de 2023 perfazendo um total de 528 horas na empresa Otimiza Gestão Rural, localizada na cidade de Goiânia, no estado de Goiás. A área de atuação foi em gestão na bovinocultura de corte e teve supervisão da Médica Veterinária Micheline Braga e orientação acadêmica do Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen. Durante o período de estágio foi possível realizar atividades a campo como visitas técnicas, manejos, planejamento e implantação de controles. Todas as outras atividades buscam auxiliar os produtores rurais a administrar suas propriedades, sendo a empresa franqueada do instituto Inttegra, possuindo atuação em diferentes estados brasileiros. A partir da vivência prática da gestão rural, buscou-se discutir sobre as principais ferramentas de controle zootécnicos e gerenciais em propriedades rurais especializadas na bovinocultura de corte.

Palavras-Chave: bovinocultura de corte, controles, gestão rural, planejamento, sistemas de produção.

ABSTRACT

This report seeks to describe the main activities developed and monitored during the Supervised Curricular Internship in Veterinary Medicine (ECSMV), which took place from February 27 to May 30, 2023, totaling 528 hours at the company Otimiza Gestão Rural, located in the city of Goiânia, in the state of Goiás. The area of expertise was management in beef cattle breeding and was supervised by Veterinarian Micheline Braga and academic guidance from Teacher Doctor Ricardo Pedroso Oaigen. During the internship period, it was possible to carry out field activities such as technical visits, management, planning and implementation of controls. All other activities seek to help rural producers manage their properties, as the company is a franchisee of the Inttegra institute and operates in different Brazilian states. From the practical experience of rural management, we sought to discuss the main zootechnical and managerial control tools in rural properties specialized in beef cattle.

Key words: beef cattle, controls, rural management, planning, production systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escritório da Otimiza Gestão Rural LTDA.	14
Figura 2 – Sistema Vista para controle gerencial.	17
Figura 3 – Plataforma Resultta para controle gerencial.....	17
Figura 4 – Plataforma Fundação Agro.	18
Figura 5 – Plataforma Business Intelligence (BI).....	18
Figura 6 – Cidades visitadas durante o ECSMV no estado de Goiás, Tocantins e Mato Grosso.	19
Figura 7 – Imagem A – Avaliação de ECC em rebanho de cria; Imagem B – Consolidação de pastejo rotativo em Brachiaria.....	21
Figura 8 – Livro de controle pecuário.	22
Figura 9 – Gráficos com a análise retrospectiva da mortalidade de bezerros nas últimas quatro safras.....	24
Figura 10 – Imagem A – Ajuste de planejamento com cliente; Imagem B – Plano de voo Fazenda Santa Maria.	24
Figura 11 – Representação do fechamento trimestral dos resultados de operação.	25
Figura 12 – Imagem A – Planilha para controle dos dados da desmama; Imagem B – Registro do manejo de desmame.....	26
Figura 13 – Imagem A – Qualidade da água ofertada; Imagem B – animal com prepúcio lesionado devido a sodomia; Imagem C – Comportamento ao primeiro trato do dia.	27
Figura 14 – Fotografia da reunião de alinhamento da equipe.....	28
Figura 15 – Processos que minimizam riscos e incertezas na administração rural. .	30
Figura 16 – Importância ilustrativa da coleta de dados para a tomada de decisão ..	31
Figura 17 – Itens relevantes no diagnóstico aplicado à bovinocultura de corte.	33
Figura 18 – Matriz SWOT.....	33
Figura 19 – Processo de planejamento com integração entre passado, presente e futuro.....	34
Figura 20 – Método de gerenciamento focado em resultado.	34
Figura 21 – Fluxograma ciclo PDCA.	35
Figura 22 – Ciclo PDCA aplicado na bovinocultura de corte.	36
Figura 23 – Resultado da operação pecuária em três safras diferentes da mesma fazenda.	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas e/ou acompanhadas durante o ECSMV na Empresa Otimiza Gestão Rural, no período de 28 de fevereiro a 30 de maio de 2023.	19
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

@ - Arroba

5W2H – *What, When, Who, Where, Why, How and How Much*

BI – Business Intelligence

ECC – Escore de Condição Corporal

ECSMV – Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária

GMD – Ganho médio Diário

INTTEGRA – Instituto de Métricas Agropecuárias

ml - Mililitros

PDCA – *Plan, Do, Check and Action*

PIB – Produto Interno Bruto

PR - Paraná

PV – Peso Vivo

SMART – Específica, Mensurável, Atribuível, Realista e Temporal

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TEC – Tonelada Equivalente de Carcaça

TIR – Taxa Interna de Retorno

UA – Unidade Animal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	14
2.1 Otimiza Gestão Rural	14
2.1.1 Rotina da Empresa	15
2.1.2 Instituto Inttegra	15
2.1.3 Ferramentas gerenciais.....	16
2.1.4 Plataformas auxiliares	18
2.2 Atividades desenvolvidas e acompanhadas	19
2.2.1 Visitas técnicas	20
2.2.2 Implantação de Controles	21
2.2.3 Planejamento de propriedades.....	22
2.2.4 Apresentação de Resultados Trimestrais	25
2.2.5 Manejo de desmame	26
2.2.6 Confinamento.....	27
2.2.7 Cursos e reuniões	28
3 DISCUSSÃO	29
3.1 Princípios básicos da gestão pecuária	29
3.2 Diagnóstico e planejamento de propriedades rurais	32
3.3 Principais controles e indicadores chaves na bovinocultura de corte	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS	46

1 INTRODUÇÃO

Atualmente não se fala de pecuária de corte sem atrelar a economia e por isso a necessidade de irmos muito além da porteira para continuar contribuindo com o desenvolvimento da atividade. É inegável o longo caminho para ser percorrido, a dependência de um alto nível gerencial para o crescimento é uma alternativa decisiva quando falamos em produtividade e competitividade (EMBRAPA, 2020).

Para aumentar nossa produtividade, é importante levarmos em consideração fatores como a diminuição da idade de abate dos machos e do acasalamento das fêmeas, o que só é possível quando elevamos o ganho de peso do rebanho. Esses avanços garantem para a pecuária brasileira uma expansão sólida, quando aliada a modernização e adoção de tecnologias (GOMES *et al.*, 2017).

É possível dimensionar a influência da atividade na economia a partir dos dados divulgados. O rebanho nacional no ano de 2021 foi estimado em 196,47 milhões de cabeças e quando falamos em números de abate, cerca de 20% do efetivo é abatido, sendo assim, o Brasil ocupa o título de maior exportador de carne bovina do mundo, exportando 2,4 milhões de TEC (ABIEC, 2022).

Expressando ainda mais sua representatividade, o PIB Agropecuário alcançou níveis recordes no ano de 2021, porém recuou 4,22% em 2022 e apresentou uma representação total de 24,8%. Em contraponto com o ramo agrícola, o pecuário avançou 2,11%, o que reflete todos os avanços que estamos buscando e as atualizações que já foram feitas no campo. Com níveis produtivos mais altos e uma garantia no faturamento anual, cabe a todos os ramos da cadeia produtiva a inquietação e a visão holística de sistema para alçar maiores voos (CEPEA, 2023).

O fator decisivo para a produção de bovinos de corte é a capacidade de gestão, isto é, a adoção de uma visão empreendedora que é capaz de estabelecer mudanças para acompanhar a evolução e complexidade da tomada de decisão (OAIGEN, 2014). Só pode ser gerenciado, o que é conhecido, por esse fator, expressamos de maneira organizada os controles pecuários para obtenção de dados e assim tornar mais assertiva a atividade em que estamos inseridos (EL-MEMARI NETO, 2019).

Por tais motivos, e pela necessidade de conhecimento sobre controles e indicadores, a escolha para realização do ECSMV foi a empresa Otimiza Gestão Rural, empresa essa que está consolidada no Brasil Central, sendo franqueada do

Instituto Inttegra e utiliza o método Inttegra como norteador para sua assessoria técnica.

O estágio foi realizado entre as datas 27 de fevereiro de 2023 a 30 de maio de 2023, perfazendo um total de 528 horas, sob supervisão da Médica Veterinária Micheline Braga e orientação do Prof.º Ricardo Pedroso Oaigen. O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades acompanhadas e desenvolvidas na empresa Otimiza Gestão Rural (Goiânia/GO) e discutir sobre as principais ferramentas de controles zootécnicos e gerenciais em um sistema produtivo.

2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1 Otimiza Gestão Rural

A Empresa Otimiza Gestão Rural foi fundada pelas sócias Micheline Braga, Médica Veterinária e Cintya Tongu, Zootecnista, no ano de 2018 e está localizada na cidade de Goiânia - Go. Com atuação em mais de cinco estados brasileiros, a empresa é a última franqueada do Instituto de Métricas Agropecuárias (Inttegra) e trabalha com a aplicação do método Inttegra como a principal ferramenta de controle, fazendo o levantamento de métricas, desde a implantação até o fechamento de Safra, realizando o acompanhamento de cada propriedade.

As sócias possuem atuação na linha de frente e oferecem serviços como projetos de viabilidade e orientações técnicas através do serviço de consultoria. Atualmente, a empresa conta com 5 funcionárias além das sócias, todas com formação em Zootecnia, que desenvolvem o trabalho de treinamento de equipe, fechamento de dados e indicadores e um suporte técnico a todos os clientes de pecuária e agricultura fazendo o acompanhamento dos lançamentos.

Figura 1 – Escritório da Otimiza Gestão Rural LTDA.



Fonte: a autora.

2.1.1 Rotina da Empresa

O escritório da empresa funciona de Segunda a sexta-feira das 08:00 às 18:00 horas com atendimentos presenciais mediante demanda e agendamento de horário. A rotina de escritório é baseada na checagem dos números lançados pelas fazendas, confecção das apresentações aos clientes e principalmente os fechamentos mensais, trimestrais e de safra. Ocorrem também reuniões quinzenais da equipe para alinhamento de atividades, o que contribui para diminuir os possíveis erros.

No campo, as visitas são acordadas mediante contrato e necessidade do sistema. Além das visitas obrigatórias de diagnóstico da fazenda e implantação do método, ocorrem visitas técnicas com gira de campo, auxílio na tomada de decisão e apresentação dos números para o cliente.

2.1.2 Instituto Inttegra

No ano de 2002, foi criada a Empresa “Terra Desenvolvimento Agropecuário”, a empresa de consultoria foi responsável pelo *start* inicial, onde só no ano de 2015 ocorreu a separação que ocasionou no início das atividades do Instituto Inttegra com sede em Maringá (PR). O instituto surge com o intuito de desenvolver e implantar rotinas gerenciais sendo sua principal meta é potencializar a capacidade de criar resultados a partir dos números, com a visão de ser reconhecido como referência sul-americana em sistemas de controle agropecuários e trazendo valores como a simplicidade, inovação, inteligência nas análises de resultado e compromisso com a transformação (INTEGRA, 2023).

Antônio Chacker El-Memari Neto, Zootecnista e mestre em produção animal pela Universidade Estadual de Maringá, foi o grande idealizador do Instituto de Métricas Agropecuárias Inttegra. Sua motivação foi acreditar que através da gestão de propriedades rurais era possível aumentar a produtividade e o lucro, além de ter o controle na palma das mãos. Através de empresas franqueadas e pessoas certificadas, o instituto está presente em oito estados Brasileiros, além de atuar no Paraguai, Bolívia e Colômbia.

Para entender melhor no que o método se baseia, usamos premissas que precisam obrigatoriamente serem seguidas, portanto, o método Inttegra resume-se no uso de ferramentas com estabelecimento de rotinas gerenciais diárias, semanais e mensais, além de entregas trimestrais e anuais. Através do *benchmarking* e da

plataforma *business intelligence* (BI), que é um painel demonstrativo através de gráficos é possível visualizar os resultados da operação. Compõem também o método, a utilização de mapas para visão estratégica.

O sistema de assessoria gerencial Vista e o programa de resultados Resultta são as duas principais frentes de trabalhos, que geram dados para o *benchmarking* Inttegra.

2.1.3 Ferramentas gerenciais

A principal ferramenta utilizada é o sistema Vista, uma plataforma completa que exige treinamentos presenciais, além de atualizações e reciclagens periódicas. Os clientes que utilizam dessa plataforma recebem serviços diversos, como fechamentos mensais, trimestrais e de safra, além de entrarem para o *benchmarking*.

O sistema oferece para a empresa a possibilidade do serviço técnico através dos números compilados. Com o auxílio do plano de contas padrão, é possível acompanhar o controle financeiro que abrange diversas áreas, como receitas e despesas, contas a pagar e receber e também os dividendos. Através desses números gerados, são realizados o planejamento anual e plurianual e o acompanhamento dos resultados planejados e obtidos durante o período.

O sistema é dividido em seis abas que são utilizadas de acordo com o sistema produtivo do cliente, sendo possível fazer todo o controle macro do rebanho, incluindo movimentações, vendas e abates. Para empresas que possuem agricultura, pode ser feito todo o controle agrícola, maquinário e do clima. Através dos relatórios gerados pelo sistema, os clientes e os técnicos geram uma tomada de decisão muito mais assertiva, o que auxilia para a rentabilidade produtiva. A Figura 2 mostra o painel de apresentação do sistema.

Figura 2 – Sistema Vista para controle gerencial.



Fonte: Técnica Otimiza.

Outra ferramenta oferecida, porém, mais simplória é a Plataforma Resultta (Figura 3), cuja implantação na fazenda é desnecessária e os fechamentos e reuniões são todos trimestrais através de reuniões virtuais, sendo possível fazer alinhamentos e discussões sobre os resultados apresentados com o comparativo anual do *benchmarking* Inttegra. De forma bem mais resumida, a plataforma apresenta oito abas, o controle financeiro com receitas e despesas, o controle pecuário com toda a movimentação de rebanho, de clima, máquinas, etc.

Figura 3 – Plataforma Resultta para controle gerencial.



Fonte: Técnica Otimiza.

Atualmente, a empresa Otimiza Gestão Rural conta com uma cartela de 21 clientes, sendo que 19 são clientes com o pacote Vista e apenas 2 com o Resultta. A empresa atua nos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Pará, Tocantins e Goiás.

2.1.4 Plataformas auxiliares

O instituto Inttegra desenvolve diversos cursos e treinamentos que são voltados para profissionais, produtores e simpatizantes do agronegócio com o intuito de capacitar e formar mão de obra especializada através da Fundação Agro (Figura 4), que é o nome dado para a plataforma *on-line* de cursos.

Figura 4 – Plataforma Fundação Agro.



Fonte: Técnica Otimiza.

Outra ferramenta também utilizada é o aplicativo Inttegra. Com ele é possível fazer lançamentos e ter os números na palma da mão através do celular. A plataforma *business intelligence* (BI) (Figura 5), como já citada anteriormente, é um painel *on-line* que possui resumidamente gráficos demonstrativos e que apenas os clientes que adquirem a ferramenta possuem o acesso.

Figura 5 – Plataforma Business Intelligence (BI).



Fonte: Técnica Otimiza.

2.2 Atividades desenvolvidas e acompanhadas.

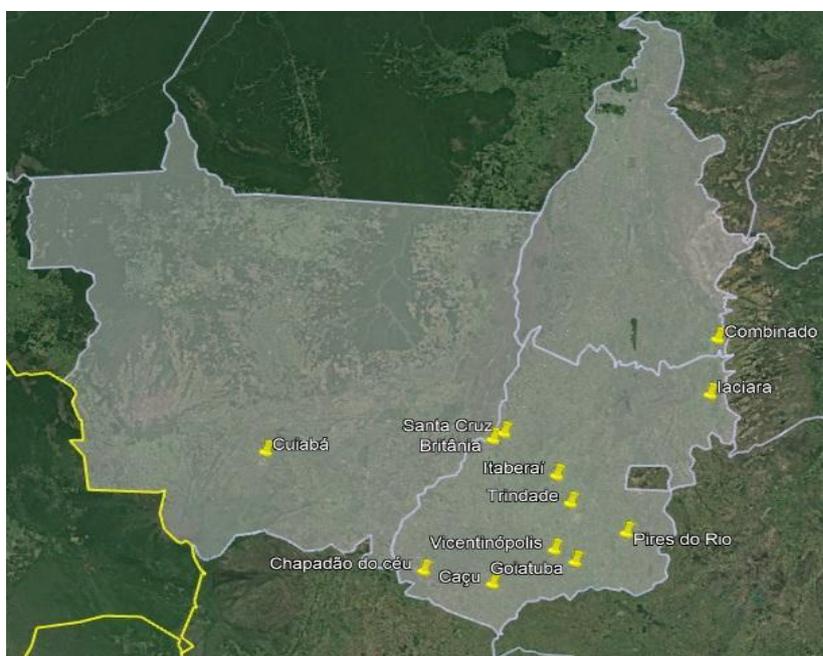
Na Tabela 1 estão mencionadas as atividades desenvolvidas e/ou acompanhadas durante o ECSMV, bem como a quantidade de horas dedicadas a cada uma delas. Na Figura 6 estão as cidades percorridas durante a realização do estágio.

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas e/ou acompanhadas durante o ECSMV na Empresa Otimiza Gestão Rural, no período de 28 de fevereiro a 30 de maio de 2023.

Atividades	Horas	%
Visitas Técnicas	168	32%
Implantação de controles	88	17%
Planejamento de propriedades	80	15%
Apresentações de resultados	56	11%
Manejo de desmame	48	9%
Confinamento	48	8%
Cursos e reuniões	40	9%
Total	528	100%

Fonte: a autora.

Figura 6 – Cidades visitadas durante o ECSMV no estado de Goiás, Tocantins e Mato Grosso.



Fonte: a autora.

2.2.1 Visitas técnicas

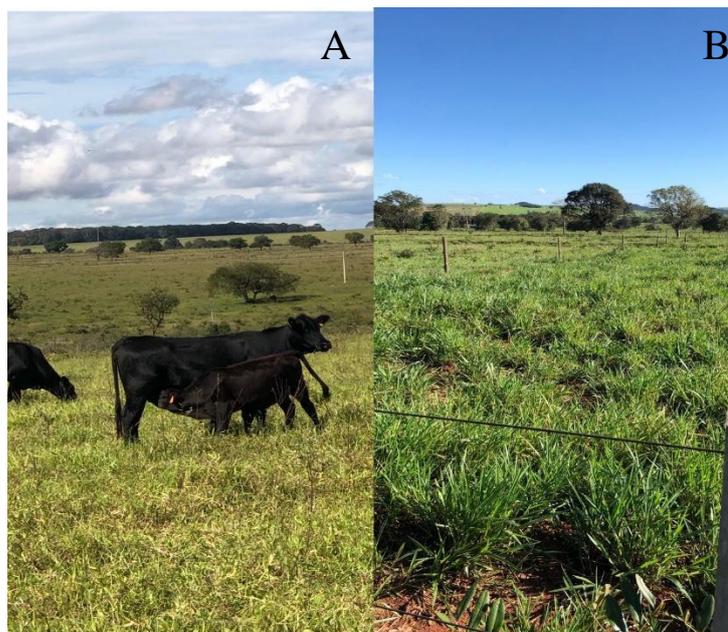
A maior parte do ECSMV foi dedicada ao acompanhamento de visitas técnicas. Essas aconteciam mensalmente ou trimestralmente e eram feitas pelas sócias, responsáveis pela assessoria técnica para clientes Vistta, juntamente com o acompanhamento via escritório. Os clientes Resultta recebem somente o acompanhamento via escritório.

A visita era iniciada com a gira de campo que na maioria das vezes foi realizada de carro, podendo ser feita também a cavalo. O tempo estimado de visita era previamente combinado com o gestor da fazenda, com o intuito sempre de percorrer todas as áreas produtivas, com um *check-list* de visita, onde continham todas informações necessárias que normalmente eram: nome da área, categoria e quantidade animal, última pesagem dos animais, último manejo sanitário, etc.

Foi feita a checagem das melhorias propostas através da análise do status atual dos pastos, capacidade de suporte e avaliação de reformas e de divisões, realizava-se também uma análise global do escore de condição corporal (ECC) dos animais, avaliação da infraestrutura e das benfeitorias propostas previamente no plano de ação da propriedade, condição e manutenção de aguadas. Ao final da visita ocorria o debate com o produtor a fim de gerar um relatório assertivo e detalhado, com propostas de melhorias futuras com base no sistema produtivo da fazenda e a análise de todos os pontos que já foram melhorados de acordo com os números atuais da fazenda.

Não existem decisões ou pacotes pré-definidos, todas as decisões e a maneira como é ministrada a visita é direcionada para cada sistema produtivo, levando em conta suas particularidades, realidade financeira e condições de ambiente. A Figura 7 ilustra algumas imagens das visitas realizadas.

Figura 7 – Imagem A – Avaliação de ECC em rebanho de cria; Imagem B – Consolidação de pastejo rotativo em Brachiaria.



Fonte: a autora.

2.2.2 Implantação de Controles

Durante o estágio, foi possível acompanhar a implantação do controle de dados em três fazendas, por se tratar de uma das etapas mais cruciais do processo de gestão é indispensável o entendimento e comprometimento de toda a equipe. O método Inttegra trabalha com duas etapas, a parte de campo que é através de fichas de controle, cadernetas e cadernos de campo e o lançamento dos dados coletados, que é feita pelo controlador da fazenda, portanto, o técnico responsável deu início a implantação através da apresentação da plataforma Vistta e do livro de controle, que é de onde saem as informações zootécnicas para serem lançadas na plataforma.

Nas oportunidades, foram implantadas as fichas de controle para: nascimentos, desmame, consumo e doação, vendas em pé e abates, transferência de rebanho, compras, mudanças de categoria, controle de estoque, controle de chuva e mapa de efetivo pecuário. Na visita, foi possível acompanhar também a implantação de controle de máquinas, para isso foi necessário fazer o inventário de máquinas, seguido pela numeração de cada uma, para facilitar no controle, as principais informações coletadas foram: horímetro inicial, horímetro final, atividade, local de atividade e abastecimento.

O método entende que são necessários cerca de três meses para a compreensão e uma correta rotina de gestão, por isso foi feita uma reunião com todos os vaqueiros e operadores de máquinas com o intuito de instruir sobre quais as informações eram necessárias coletar e também o intuito delas, foram distribuídas também as cadernetas de campo para os vaqueiros e as fichas de controle para os operadores. O preenchimento do livro de controle pecuário (Figura 8) é de responsabilidade do gestor.

Figura 8 – Livro de controle pecuário.



Fonte: a autora.

A técnica apresentou como fazer todos os lançamentos e também instruiu a equipe sobre a rotina, onde o mapa efetivo pecuário é feito uma vez por mês, contendo toda a contagem do gado por piquete, o peso estimado e as fichas de controle entregues ao final da semana para o controlador, a fim de manter todos os lançamentos atualizados no sistema.

2.2.3 Planejamento de propriedades

Para iniciar o planejamento da propriedade são utilizados dados coletados no diagnóstico da fazenda e dos controles previamente estabelecidos, normalmente é feito um planejamento de cinco anos para a propriedade, que vai de encontro com o pensamento do gestor, suas metas e seu sistema produtivo. O planejamento inicia-se sempre com o que se espera financeiramente, e de acordo com o instituto Inttegra

são usadas três referências que é o resultado por hectare, porcentagem sobre o que vale o rebanho (acima de 20%) e porcentagem sobre o que vale a terra (acima de 4%). Para essa entrega, foi preciso conhecer primeiramente a dimensão e o valor da propriedade, o ambiente pastoril e o rebanho.

A partir das principais informações é possível já fazer o planejamento plurianual de propriedade. Na ocasião, foi possível acompanhar uma fazenda de ciclo completo, com todas as informações prévias já estabelecidas, focamos nos *big numbers* para nortearem o projeto e estabelecermos metas a serem cumpridas.

Nesse caso, os *big numbers* da fazenda são: o número de bezerros desmamados na próxima safra, a quantidade de fêmeas expostas a reprodução, número de vendas e o resultado geral da fazenda, contemplando as receitas e as despesas.

Como a fazenda se encontrava em uma fase de reorganização, deu-se início pela principal problemática na ocasião, que eram os pastos, por isso foi criada uma listagem de prioridades, levando em conta o caixa da fazenda e o seu perfil de desembolso e assim começar uma reforma de pastos a partir da análise de solo para aumentar sua taxa de lotação e intensificar ainda mais o sistema.

Logo após ter feito uma análise retrospectiva (Figura 9), notou-se também que a propriedade tinha um sério problema de mortalidade de bezerros, atrelado ao que é chamado popularmente de “curso”, que é a diarreia bovina. Portanto, a estratégia definida para o primeiro momento foi mudar o lugar onde é a maternidade e a creche, foi também sugerido entrar em contato com o laboratório parceiro da fazenda para a descoberta do agente causador e assim, marcar um curso de capacitação para os vaqueiros a fim de melhorar a intervenção perante o caso.

Figura 9 – Gráficos com a análise retrospectiva da mortalidade de bezerros nas últimas quatro safras.

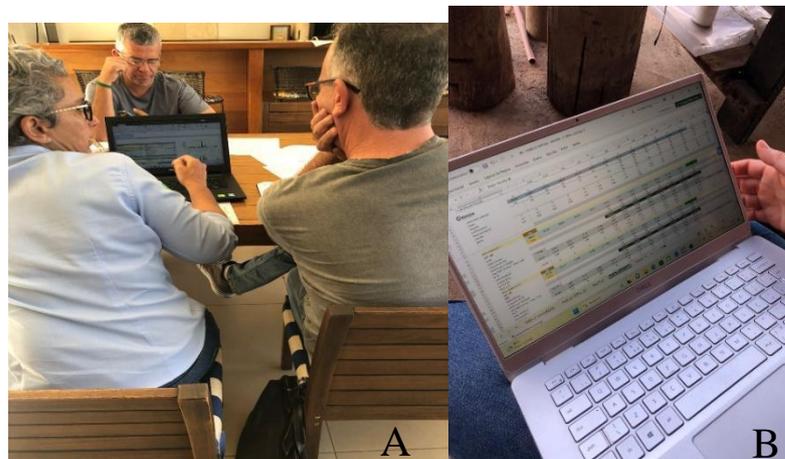


Fonte: a autora.

Na Fazenda Santa Maria, que é uma fazenda com sistema produtivo de recria e engorda, foi possível acompanhar a orçamentação do fluxo de caixa, juntamente com o que chamamos de fábrica virtual ou plano de voo. A partir do fluxo de caixa inicial, é possível designar melhor os recursos, para que o alvo *payback* do negócio seja alcançado, também foi calculado o *break even* do projeto para saber exatamente o preço balizador de venda e o momento em que a fazenda começa a gerar lucro.

Juntamente com essa planilha (Figura 10), descobre-se a magnitude do desembolso e é mensurada as principais estratégias de retorno analisando também a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Figura 10 – Imagem A – Ajuste de planejamento com cliente; Imagem B – Plano de voo Fazenda Santa Maria.



Fonte: a autora.

2.2.4 Apresentação de Resultados Trimestrais

Conforme já descrito, os clientes possuem fechamentos trimestrais de acordo com o contrato. Foi acompanhado durante o estágio diversas reuniões de apresentação global para o cliente, onde eram discutidos os principais indicadores e levantados os gargalos da operação. As reuniões eram feitas presencialmente, porém pela distância de algumas propriedades essa opção tornava-se inviável e então aconteciam de forma virtual.

Foi apresentado e discutido virtualmente os números da fazenda Malth, onde notou-se inconsistência na coleta de dados da fazenda, os pesos estavam equivocados de acordo com sua categoria, o que compromete diretamente os resultados e a variação de estoque dos animais. Foi sugerido então o deslocamento da técnica até a fazenda para acompanhar e fazer o controle do manejo de desmame, instruindo e capacitando os colaboradores sobre os principais erros cometidos durante a coleta de informações a campo.

Em outro momento (Figura 11), foi possível acompanhar a evolução do cliente, onde foram comparados os indicadores em trimestres diferentes, onde visualizou-se a melhoria dos resultados.

Figura 11 – Representação do fechamento trimestral dos resultados de operação.



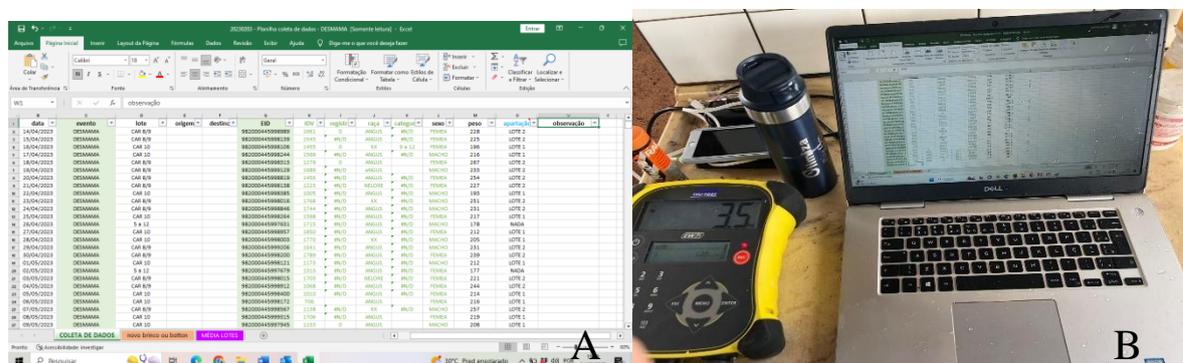
2.2.5 Manejo de desmame

Para uma coleta de dados assertiva e a fim de melhorar a acurácia dos mesmos, as técnicas da Otimiza acompanham alguns manejos realizados pelos clientes. Sendo assim, foi possível acompanhar juntamente com a técnica o manejo de desmame do Grupo Malth.

O manejo utilizado foi o método convencional, onde foram desmamados os bezerros com carimbo 08 e 09, com oito e nove meses, respectivamente. Visando um melhor manejo e o bem estar dos animais, foi feito o manejo de apenas 200 animais ao dia. Os lotes foram separados por peso, onde o lote 1 foi constituído por animais de 180 a 220kg e o lote 2 animais acima de 220kg.

Os animais eram mantidos com as mães em um piquete próximo ao curral e foram fechados somente na manhã do manejo, com o intuito de diminuir o estresse dos mesmos, logo após foram pesados individualmente, brincados com número e com brincos do tipo *botton* para o melhor rastreo e controle animal. É importante ressaltar que todos os animais já estavam com a orelha previamente furada, o que é costume da fazenda durante o manejo de nascimento do bezerro. Além do manejo da desmama, foi feito o manejo sanitário com o Fipronil, 10ml/100kg, dose única, via tópica (*pour on*) (TopLine®). Na Figura 12, seguem registros do manejo.

Figura 12 – Imagem A – Planilha para controle dos dados da desmama; Imagem B – Registro do manejo de desmame.



Fonte: a autora.

2.2.6 Confinamento

Por se tratar de uma estratégia produtiva comum no Centro–Oeste Brasileiro, o confinamento é um grande aliado para aumentar a rentabilidade e a produtividade durante o período de seca em que as pastagens não conseguem expressar seu potencial. Por tais motivos, foi acompanhado a fase de adaptação do confinamento da fazenda Pesqueiro, localizada no Tocantins, na ocasião estavam confinados 1100 animais, todos machos, predominantemente da raça Angus e na fase de engorda, a estimativa de ganho médio diário era de 1,300kg e o peso médio de entrada foi de 380kg.

Sendo essa uma fase crucial para os animais, foi feita a checagem de vários itens, começando pelas baias que estavam com a metragem ideal que é 15m² por cabeça e 44cm de linha de cocho, os bebedouros eram limpos todos os dias, garantindo assim uma água de qualidade para o animal. O escore de fezes também era feito diariamente, assim como a leitura de cocho, para evitar distúrbios metabólicos oriundos da dieta, foi estipulado uma nota de 1 a 5 para as fezes, onde 1 é muito mole e 5 muito dura, na ocasião da vista, as fezes estavam ideais, com nota 3.

Foi observado também a aparência e o comportamento dos animais (Figura 13), e por ter sido montado lotes heterogêneos durante a apartação, o confinamento estava enfrentando o problema de sodomia, por esse motivo ficou perceptível a aparência de refugo de cocho. Portanto, alguns animais tiveram que sair do confinamento e voltar para o pasto.

Figura 13 – Imagem A – Qualidade da água ofertada; Imagem B – animal com prepúcio lesionado devido a sodomia; Imagem C – Comportamento ao primeiro trato do dia.



Fonte: a autora.

2.2.7 Cursos e reuniões

Durante o estágio pude participar do curso de certificação gama, para formar analistas de resultados através da Fundação Agro, a plataforma online do Inttegra, que oferece diversos cursos e encontros online para aperfeiçoar e capacitar franqueados e certificados, além de focar no desenvolvimento pessoal dos clientes como já citado anteriormente. Já as reuniões de alinhamento (Figura 14) eram rotineiras na empresa, pois a equipe precisava estar alinhada e as sócias informadas sobre os clientes.

Figura 14 – Fotografia da reunião de alinhamento da equipe.



Fonte: a autora.

3 DISCUSSÃO

3.1 Princípios básicos da gestão pecuária

Devemos aprender sobre a administração rural se quisermos garantir o sucesso da operação e maximizar seus resultados. Esse conjunto de técnicas aliado ao conhecimento é utilizado para gerenciar atividades agropecuárias e tem o objetivo de aumentar a produtividade e a rentabilidade, levando em consideração fatores como preservação e melhoria de vida para todos envolvidos na operação (NUNES *et al.*, 2021).

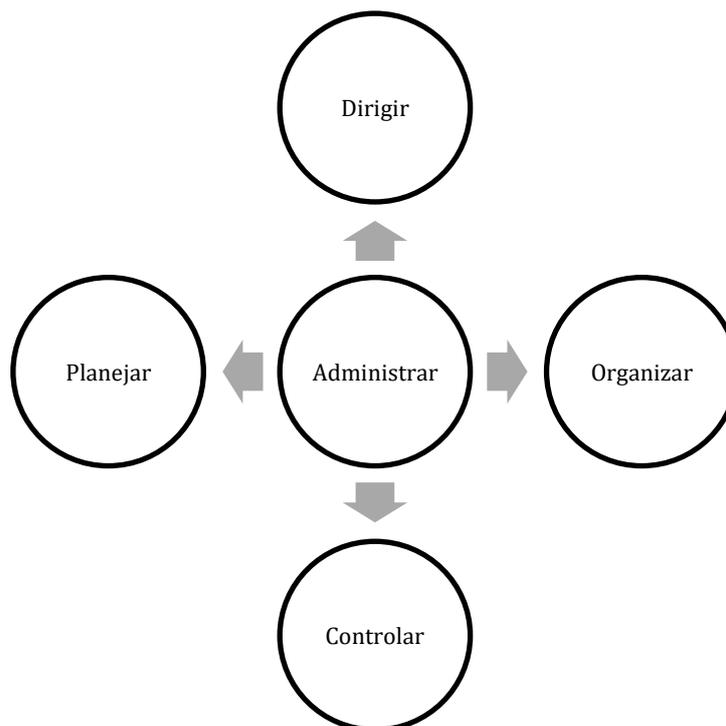
Por todas as particularidades e sazonalidades conhecidas por nós, como as diferentes condições climáticas e diversidade de culturas e ambientes, é essencial que a administração rural seja pautada por uma visão integrada do negócio, deixando de levar em consideração apenas a parte produtiva, mas também outros fatores como a gestão financeira e de pessoas do negócio (GUIMARÃES *et al.*, 2020).

O produtor rural precisa estar preparado para enfrentar desafios buscando a sobrevivência da sua propriedade rural, é indispensável saber exatamente como está o seu negócio. Entender todas as suas finanças e suas margens de lucro faz com que seja possível planejar um futuro bem estruturado, onde os riscos sejam minimizados (ARAÚJO, 2013).

De certa forma, sempre fomos norteados pela cultura administrativa, o grande desafio que enfrentamos é achar maneiras corretas para fazer o uso de controles. Sendo assim, conhecendo as particularidades de cada sistema produtivo, podemos expressar toda a capacidade que o agronegócio tem em gerar lucro, evidenciando sua participação na economia brasileira. A partir de todos os conceitos que já são reconhecidos por sua eficiência, a tecnificação e o avanço são metas fáceis de serem atingidas.

A administração rural segundo Souza *et al.* (1988) é considerada uma ciência, porém uma arte também. No âmbito da ciência ela possui um referencial teórico, capaz de ser expresso por uma metodologia, porém quando observada na visão da arte, os problemas podem ser solucionados com habilidade, sensibilidade e intuição. Isso nos faz acreditar que para se chegar no objetivo comum e que seja benéfico para todos, é necessário um conjunto de informações que se comuniquem entre si (Figura 15).

Figura 15 – Processos que minimizam riscos e incertezas na administração rural.



Fonte: Adaptado de Bruna (2018).

Por acreditar no exposto acima, escolheu-se discutir sobre controles zootécnicos e gerenciais em sistemas produtivos pecuários, visto que durante as atividades do ECSMV foi visualizada a importância da visão empreendedora e gerencial nas propriedades rurais.

Para saber onde estamos e onde queremos chegar, a coleta de dados é uma das etapas mais cruciais do processo de gestão na bovinocultura de corte. É necessário ter na palma da mão o controle de dados, que tem o intuito de verificar todas as ações executadas e se os resultados estão de acordo com o planejado. Essa tarefa é contínua e sistemática, permitindo com que as ações corretivas sejam tomadas em tempo hábil para que não haja comprometimento no resultado (EL-MEMARI NETO, 2006).

Sendo essa uma tarefa desafiadora de ser seguida por exigir uma demanda grande de tempo e dedicação, as pessoas envolvidas no processo são as responsáveis pelo sucesso dos sistemas gerenciais e o produtor precisa entender a importância dessa ferramenta e os reflexos positivos obtidos através dela (OAIGEN, 2014).

Durante a experiência de estágio, presenciei a coleta de dados em sua essência, através de cadernos de campo, fichas de coletas e planilhas. A empresa

Otimiza Gestão Rural zela por uma coleta de dados assertiva e acredita que a parte mais importante do processo de gestão está no campo. Quanto à adoção de tecnologias e o processamento de todas essas informações que o campo gera, os sistemas apresentados anteriormente, como Vistta e Resultta, se mostram integralmente eficientes com um papel decisivo na tomada de decisão.

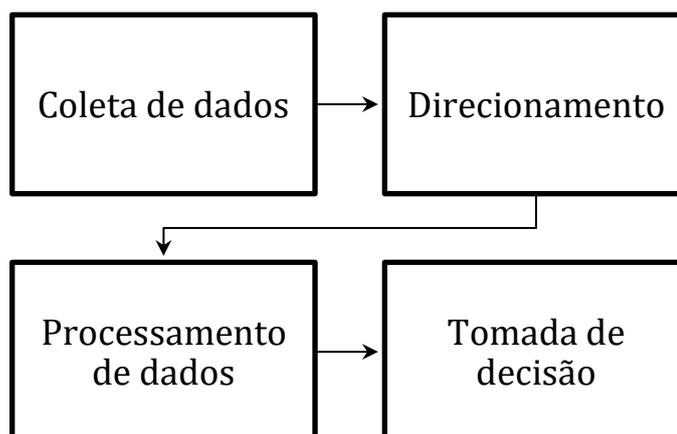
Um programa não é válido se somente entregar um resultado sem ser comparado com a realidade e entregar o que está acontecendo no presente, monitorar as ações é diferente de obter seus resultados verdadeiros e só a partir disso é possível ver os impactos gerados pela gestão e a importância de seguir os processos (INTTEGRA, 2022).

Com base no exposto, foi possível trazer esses conceitos para as propriedades de Cria acompanhadas no ECSMV que tem a complexidade de administrar diferentes categorias de animais e para isso, foi necessário padronizar os processos. Levando em consideração as diferentes realidades que são observadas na rotina da empresa, a melhor maneira para implementar uma estação reprodutiva é pensar na época de nascimento dos bezerros, associando com a estratégia nutricional da fazenda.

Outros fatores também são levados em consideração para gerar impacto positivo nos índices reprodutivos, como a seleção correta das matrizes, escolha da técnica usada através de monta natural ou a adoção de biotecnologias da reprodução, alinhamento da equipe e a consolidação de informações coletadas durante todo o processo.

Dessa forma, podemos ver na Figura 16 a importância do seguimento das etapas de gestão, sendo que a última e mais importante etapa é a tomada de decisão.

Figura 16 – Importância ilustrativa da coleta de dados para a tomada de decisão



Segundo El-Memari Neto (2006) é possível estabelecer três níveis de controle, sendo eles, o controle estratégico, gerencial e operacional. A nível estratégico o sistema de controle avalia o desempenho da empresa, como o lucro obtido e as perdas durante o período, no controle gerencial é explicitamente observado o resultado de cada atividade e no operacional a eficiência em que as tarefas rotineiras estão sendo realizadas.

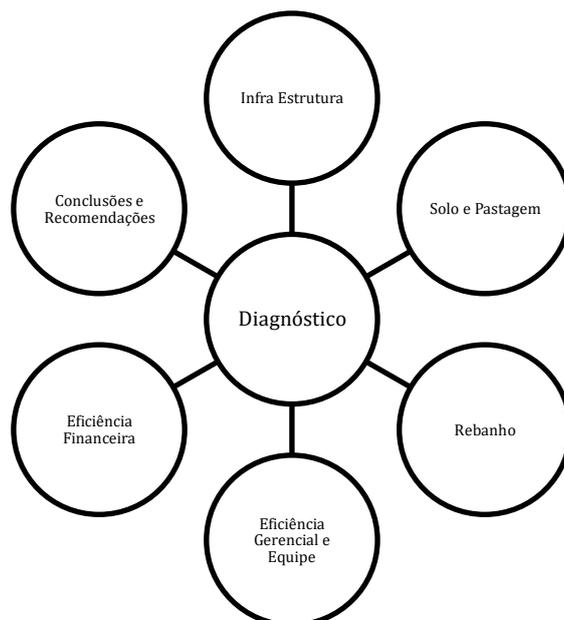
3.2 Diagnóstico e planejamento de propriedades rurais.

Para agregar índices competitivos de qualidade e também valor ao produto final é necessário a máxima atenção no quesito de gerenciamento das operações, com isso, precisamos avaliar o ambiente em que as propriedades estão inseridas para determinar a melhor estratégia que vai de acordo com os diferentes cenários que enfrentamos (DINIZ *et al.*, 2020).

Levando em conta os riscos envolvidos na operação e na comercialização revela-se a importância de um diagnóstico efetivo. Existem muitos fatores a serem considerados e pautados, como: características técnicas do solo, qualidade de produção, fatores de risco como pragas e doenças, logística, exposição ao mercado, etc. A mensuração desses fatores, aliados à determinação de critérios e indicadores de desempenhos tornam possível um modelo de gestão estratégica focada no resultado (NETO *et al.*, 2007).

O diagnóstico de uma empresa rural deve ter o objetivo de ser um estudo criterioso (Figura 17) para obter a real situação do negócio, dentro dessa sistemática, na bovinocultura de corte, devemos abranger aspectos produtivos como os manejos nutricionais e reprodutivos, gestão, administração e benfeitorias. Portanto, esse levantamento de dados preciso, beneficia o processo de tomada de decisão (OAIGEN, 2014).

Figura 17 – Itens relevantes no diagnóstico aplicado à bovinocultura de corte.



Fonte: Adaptado de El-Memari Neto (2019).

Existem ferramentas que auxiliam no diagnóstico de propriedades, assim como questionários e formulários a serem preenchidos, desta forma é possível entender e registrar aspectos importantes da propriedade em que está iniciando o projeto. Sendo considerada por alguns uma ferramenta muito simples, a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)* (Figura 18) mede todas as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) levando em consideração fatores externos e internos que podem afetar diretamente o negócio em questão (MACHADO, 2005)

Figura 18 – Matriz SWOT

Ambiente	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Machado (2005).

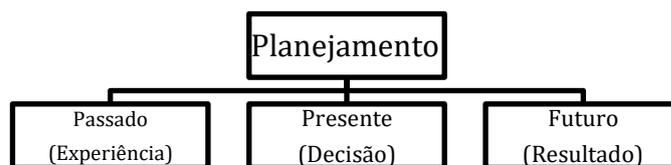
Dessa maneira, na visita à Fazenda Pesqueiro foi possível analisar os efeitos da aplicação da matriz *SWOT*, onde possuía como força a sua localização, mesmo se encontrando no estado do Tocantins, é próximo a Goiás e a Bahia, facilitando a comercialização, sua qualidade de aguadas naturais, estrutura de solo e perfil do

gestor, suas oportunidades eram o engajamento da equipe, facilidade de acesso e a presença de liderança na fazenda. Já suas fraquezas se apresentaram como a falta de maquinário, infraestrutura e grande área de reserva na mesma, como ameaças podemos visualizar a proximidade com fronteiras estaduais, onde facilitava os furtos.

O Planejamento, ou como é popularmente chamado de “onde queremos chegar” é a prática de antever e pensar em todas as ações a serem tomadas no futuro, entendendo todos os processos da fazenda e garantindo resultado frente às adversidades. Quando juntamos todas essas ações, podemos alocar os recursos para traçar uma estratégia em busca de atingir uma meta comum (PIONA *et al.*, 2018).

Como um requisito para o sucesso da empresa, o planejamento estratégico deve ser feito para curto, médio e longo prazo e sem essa ferramenta, torna-se impossível mensurar se todos os objetivos foram alcançados (SANTOS, 2018). De forma lúdica, o autor Oaigen (2014) fala que o planejamento deve ser entendido como uma atividade cíclica, que possui práticas constantes e avaliações de situações com propostas, resultados e soluções, assim como mostra na Figura 19.

Figura 19 – Processo de planejamento com integração entre passado, presente e futuro.



Fonte: Adaptado de Oaigen (2014).

Existe um fator chamado de euforia que muitas vezes atrapalha a parte mais importante de um projeto, que é o planejamento. Existem ferramentas básicas e muito simples para serem usadas que nos ajudarão a definir a estratégia que será adotada e como serão executadas as ações (EL-MEMARI NETO, 2018).

Na Figura 20 consta um método simples e assertivo, que é o ponto A, ponto B e estratégia. O ponto A representa onde estamos, o ponto B é onde queremos chegar e a linha de conexão entre eles, é onde definimos a estratégia a ser seguida (EL-MEMARI NETO, 2019).

Figura 20 – Método de gerenciamento focado em resultado.

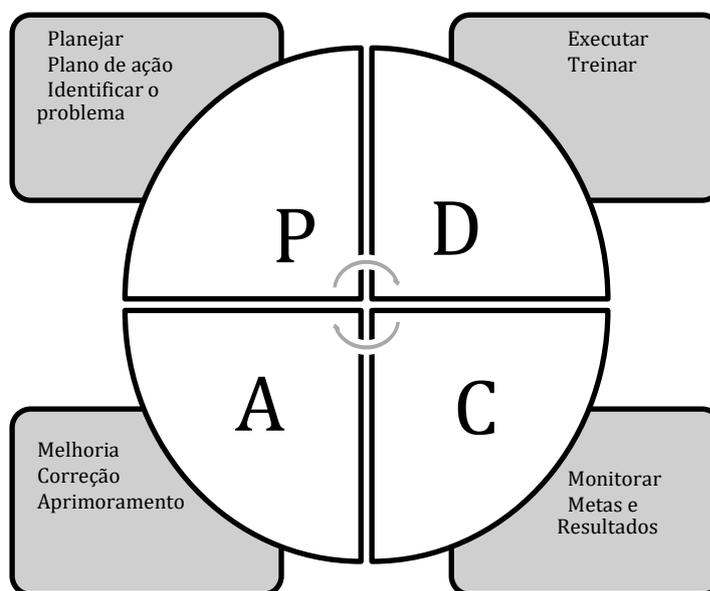


Fonte: Adaptado de El – MEMARI NETO (2019).

Outra ferramenta simples e muito utilizada em propriedades rurais é o ciclo PDCA, método popularizado por William Edwards Deming, um estatístico e professor que ficou conhecido principalmente por suas contribuições para o desenvolvimento da qualidade e melhoria contínua nos processos de gestão (BUENO *et al.*, 2013).

Trata-se de uma forma simples de mensurar a ascensão da empresa através de um planejamento eficiente. O *Plan* (planejar) é a etapa em que cabe observar a problemática e obter todas as informações relevantes estabelecendo um plano de ação. Na etapa *Do* (executar) é preciso colocar em prática as metas estabelecidas por meio das tarefas estabelecidas. *Check* (checar) é o monitoramento das ações, analisando se está saindo conforme planejado os resultados. Ao final, temos a *Act* (agir), que estabelece os processos caso os resultados sejam positivos e auxilia nas ações corretivas caso negativo (ANDRADE, 2003). Na Figura 21, está demonstrada a ferramenta.

Figura 21 – Fluxograma ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado Oaigen (2014).

Na bovinocultura de corte, sua aplicação é mais que usual (Figura 22), na problemática de mortalidade de bezerros já apresentada nesse trabalho, podemos ver sua aplicação e estabelecer um plano de ação através de melhoria no diagnóstico do agente causador e treinamento da equipe.

Figura 22 – Ciclo PDCA aplicado na bovinocultura de corte.

P	Alta mortalidade de bezerros, problemas no ambiente e de manejo.
	Diminuir o índice da taxa de mortalidade através de melhorias contínuas de manejo.
D	Capacitar as pessoas envolvidas no processo.
	Estabelecer rotinas de diagnósticos de possíveis doenças.
	Calcular a taxa de mortalidade.
C	Comparar com taxas de mortalidades passadas.
	Avaliar se os processos e a operação estão seguindo conforme o plano.
A	Padronizar a atividade, concluir e tomar decisões.

Fonte: a autora.

Depois de entender a situação real da fazenda, com seus pontos fracos e fortes, com um planejamento claro para as melhorias é muito importante que a equipe entenda os “porquês”, esse fator faz com que todos estejam aliados para o objetivo (PIONA *et al.*, 2018).

A ferramenta 5W2H auxilia na tomada de decisão e pode ser chamada também de plano de ação, por sua simplicidade, faz com que seja possível chegar ao objetivo com maior clareza. Sendo assim, essa ferramenta faz com que as tarefas sejam direcionadas para a demandas elegendo responsáveis para cada etapa e serve para estabelecer um mapeamento (RORATTO *et al.*, 2013).

Esclarecendo a nomenclatura temos os 5W: *What* (O que será feito), *Why* (Porque será feito?), *Who* (Por quem será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (Quando será feito?). Já os 2H referem -se à: *How* (como será feito?) e *How Much* (Por quanto será feito?) (PIONA *et al.*, 2018).

De acordo com as vivências durante o ECSMV e ao longo da graduação, é percebida a importância da mensuração do peso ao nascer e o peso à desmama para propriedades de cria e ciclo completo que buscam maior competitividade, deste modo as pesagens são cruciais e ajudam em vários critérios na seleção do rebanho. Por

este motivo, podemos aplicar a ferramenta 5W2H e assim estabelecer o manejo mostrando sua importância.

a) *What* (o que?): Controle de peso dos bezerros.

b) *When* (quando?): De acordo com o nascimento e na desmama dos lotes.

c) *Who* (quem?): Colaboradores da propriedade, responsáveis pela maternidade e peões.

c) *Where* (onde?): Nas balanças já existentes na propriedade e no campo.

d) *Why* (por quê?): Melhorar os dados da fazenda e acompanhar o ganho de peso dos animais.

e) *How* (Como?): Com manejos de pesagens.

f) *How Much* (quanto custa?): Custo com mão de obra e aquisição da balança caso a propriedade não possua.

Um dos pontos-chaves que foram observados durante a trajetória foi o alinhamento da visão do proprietário com sua equipe que aliada a todas as alternativas citadas fazem com que a fazenda se torne mais rentável.

Através de uma estratégia usada para auxiliar empresas e corporações, temos o conceito de metas SMART, que determina os objetivos e os meios para alcançá-lo, para definir uma meta, ela precisa ser específica, mensurável, atribuível, realista e temporal (SEBRAE, 2023).

Nesse contexto, ainda descrito em Sebrae (2023) temos a seguinte definição:

- S (Específica): atribuir onde quero chegar e o que pode ser alcançado, levando em consideração todas as ações necessárias.
- M (Mensurável): ter dados e indicadores para mensurar o nível de evolução da meta.
- A (Atribuível): deixar claro quem serão os responsáveis pelo alcance da meta.
- R (Realista): levar em conta os recursos da empresa e o ambiente em que ela está inserida, para assim traçar metas realistas.
- T (Temporal): a etapa mais importante, para ser realmente atingível, o objetivo precisa de um prazo.

Foi possível acompanhar o cliente que obteve o melhor resultado na categoria ciclo completo na Safra 2021/2022 no *benchmarking* do Inttegra.

O diferencial da propriedade citada é a presença ativa do líder na empresa, responsável pelas tomadas de decisões, a execução das atividades de acordo com o

que foi planejado e a excelência na coleta de informações a campo. Conforme podemos observar na Figura 23, existe um trabalho de planejamento para minimizar os resultados negativos mesmo em anos desfavoráveis para a operação e o que chama atenção é o lucro de R\$ 6.243,91/ha no ano de 2021/2022, possibilitando a fazenda trabalhar com caixa positivo no ano subsequente e não sofrer retrocessos mesmo com resultados negativos.

A estratégia adotada pela empresa para passar por períodos de baixa nos preços é ter estoque e aumentar sua capacidade de suporte forrageira. Com autorização da empresa, a imagem mostra também os dois planejamentos feitos para a propriedade citada, onde foi necessário adaptar-se de acordo com os preços de venda e a situação do mercado pecuário.

Figura 23 – Resultado da operação pecuária em três safras diferentes da mesma fazenda.

RESULTADO OPERAÇÃO PECUÁRIA	PLANEJADO Revisão 01	PLANEJADO Revisão 02	2021/2022	2020/2021	2019/2020
FATURAMENTO	R\$ 3.101.672,00	R\$ 2.423.074,13	R\$ 3.192.643,82	R\$ 2.318.069,01	R\$ 1.955.704,53
DESEMBOLSO TOTAL	R\$ 3.097.210,07	R\$ 3.097.210,07	R\$ 2.652.738,25	R\$ 1.960.522,16	R\$ 1.489.284,40
VARIAÇÃO DE ESTOQUE REBANHO (R\$)	R\$ 140.275,15	R\$ 172.158,92	R\$ 154.465,37	R\$ 265.241,98	R\$ (63.675,55)
TRANSFERÊNCIA DE ENTRADA					R\$ (56.000,00)
TRANSFERÊNCIA DE SAÍDA + CONS. E DOAÇÃO					R\$ 124.348,81
VENDA DE SÊMEM E EMBRIÕES	R\$ 280.000,00	R\$ 280.000,00	R\$ 281.491,70	R\$ 216.075,55	R\$ 85.962,35
VARIAÇÃO DE ESTOQUE INSUMOS (R\$)	R\$ 82.600,00	R\$ 82.638,16	R\$ 205.921,58	R\$ 249.250,75	R\$ (85.173,17)
MARGEM FINAL	15,8%	-5%	34,1%	43,4%	
RESULTADO POR HA	R\$ 2.709,41	R\$ (744,13)	R\$ 6.243,91	R\$ 5.118,13	R\$ 1.839,70
RESULTADO DA OPERAÇÃO	R\$ 507.337,08	R\$ (139.338,86)	R\$ 1.181.784,22	R\$ 1.088.115,13	R\$ 471.882,54

Fonte: Otimiza Gestão Rural.

Para fazer o cálculo foi adotado a seguinte fórmula: faturamento – desembolso + variação de estoque. A análise foi feita sem efeito de mercado, isto é, considerou-se a média de preço de @ durante a Safra.

Nesse contexto, identificamos o papel do líder que é o grande responsável por fazer a máquina girar e ser o incentivador da sua equipe, estabelecendo conexões e propósitos que se alinham junto com o de seus funcionários. Quanto maior o nível de tecnificação da fazenda, maior é a necessidade de uma equipe treinada, engajada e comprometida (EL-MEMARI NETO, 2019).

3.3 Principais controles e indicadores chaves na bovinocultura de corte

A fim de ser assertivo, os controles servem para tomar decisão e não tempo, sendo assim, eles precisam ser diretamente ligados às metas que foram definidas e ao plano de ação. Nesse contexto, menos é mais, então optar por um menor volume de variáveis, mas que sejam amplas, é a maneira mais inteligente de implementar os controles (EL-MEMARI NETO, 2018).

Neste relatório, está anexado (ANEXO B e C) algumas das fichas de controle que estão presentes no livro de controle utilizado pela empresa Otimiza, nele podemos ver que as informações que são coletadas são padrão, simples, relevantes e induzem confiabilidade, para que seja possível incluir com facilidade na rotina dos colaboradores e assim tornar o papel do líder ainda mais fácil, que é a tomada de decisão.

O Anexo D, é o mapa efetivo pecuário, já citado anteriormente, e segundo EL-Memari Neto (2018) é uma ferramenta poderosa, pois temos a fotografia do rebanho, com ele, fazemos toda a contagem do rebanho a cada 30 dias e assim, teremos o histórico dos animais e também a movimentação desses.

Já no que diz respeito ao controle zootécnico, a identificação animal é uma etapa crucial, pois através dela controlamos as informações macro e micro de rebanho para assim obter indicadores confiáveis. A identificação animal é feita através de brincos, marca a fogo ou tatuagem e pode ser feita no nascimento ou na entrada dos animais na propriedade. Foi oportunizado também o uso de brincos de rastreabilidade, conhecido como *botton* ou chip eletrônico, que são aliados às planilhas e fichas de controle utilizadas na empresa.

Existem quatro variáveis de impacto para a bovinocultura de corte, as quais são responsáveis por grande parte do resultado da operação, dentre elas estão: ganho médio diário (GMD), taxa de lotação, valor médio de venda e desembolso (EL-MEMARI NETO, 2018). Sendo de maior impacto e determinante no resultado o GMD e o desembolso/cabeça/mês.

A combinação de lotação, GMD e valor médio de venda são determinantes na receita. A lotação é responsável por medir a carga animal da fazenda, seja por cabeça, Kg e/ou UA's (450 kg de PV) em determinada área (EL-MEMARI NETO, 2019).

Devido a questões climáticas, o produtor possui diferentes níveis de produção forrageira, como no sistema pecuário o objetivo é a produção de peso vivo e consequentemente a carne, é necessário saber usar os recursos disponíveis da

maneira mais adequada, dando suporte de fertilização ao solo para que o pasto expresse seu potencial, administrando os custos com outras estratégias nutricionais.

De nada vale termos uma alta lotação se o ganho médio diário estiver baixo, por esta razão esses índices estão intrinsecamente ligados, pois em sistemas de recria e terminação o ganho médio diário é determinante (EL-MEMARI NETO, 2019).

O GMD expressa quantos quilos em média o animal ganhou, podendo ser ao dia ou durante o período. Ainda segundo El-Memari Neto (2019), este indicador é responsável por potencializar os ganhos da fazenda, podendo reduzir a idade ao abate e gerar faturamento, sendo assim ter um ganho em giro e margem ao mesmo tempo. Para termos uma visão ampla, calculamos a partir do total de quilos do rebanho na safra, dividindo pelo número de cabeças e o resultado obtido, dividir por 365 dias.

O desembolso revela que produzir muito e gastar na mesma proporção, não é o melhor a ser feito, por isso é necessário fazer o monitoramento desse indicador, ele mede o total gasto na fazenda em relação ao rebanho médio e deve ser avaliado mês a mês (R\$/cab/mês) levando sempre em conta os custeios e os investimentos (EL-MEMARI NETO, 2019). Durante a vivência de estágio e de acordo com os números do Instituto Inttegra, a realidade das fazendas é um gasto de R\$ 50,00 cabeça/mês e é notável que fazendas que gastam mais com insumos e pastagem são as mais produtivas, pois a lógica não é gastar pouco e sim gastar bem.

O valor médio de venda é outro indicador importantíssimo, mas dentre os indicadores de impacto, o mais difícil de ser controlado pois tem influência de mercado e sofre inúmeras variações difíceis de serem previstas. A época em que ocorreu o ECSMV foi de baixa nos preços, portanto o que foi visualizado foi um grande impacto de mercado nos resultados, a empresa Otimiza costuma calcular os indicadores com efeito de mercado e sem efeito, e acredita que a maneira mais correta é a que desconsidera o efeito de mercado para ter os reais números da operação.

Em sistemas de cria, temos a taxa de desmame, considerada como o mais importante indicador desse sistema, pois trata-se do número de bezerros desmamados em relação ao número de vacas acasaladas e para ser considerado um bom índice, o mínimo aceitável é 75%. Esse indicador mostra-se extremamente relevante, pois é altamente dependente dos índices de prenhez e contempla as perdas pré-parto, ao parto e a mortalidade de bezerros, sendo que essas perdas são consideradas anormais quando ultrapassam 8% (EL-MEMARI NETO, 2018).

Em rebanhos de cria o que pude observar é que propriedades que tem a estação de monta controlada, que não ultrapassa 90 dias e seguem um planejamento para o acasalamento, são as que possuem melhores índices reprodutivos e conseguem ser mais eficientes.

Existe uma vasta gama de indicadores que podem ser mensurados e analisados, por essa razão o instituto Inttegra utiliza a ferramenta do *benchmarking*, essa ferramenta é utilizada para propiciar avanços aos produtores através de números reais e comparativos dentro de um grupo, para assim focar nas melhorias de resultado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de diferentes cenários e a volatilidade do mercado produtivo da carne bovina, a conclusão que podemos chegar é que existe uma forte pressão para que as fazendas se tornem cada vez mais eficientes e competitivas. Com o passar do tempo e as mudanças, a tendência é que as questões de práticas de produção sustentáveis ganhem ainda mais visibilidade.

É necessário estar sempre em busca de aperfeiçoamento, para assim atender as diferentes demandas e transformar a realidade da fazenda através da gestão rural, por conta disso, os profissionais devem buscar conhecimentos que vão além das questões produtivas, inserindo técnicas gerenciais a sua formação.

A experiência na Empresa Otimiza Gestão Rural através do número expressivo de visitas técnicas, possibilitou com que fosse possível um crescimento profissional e pessoal com o acompanhamento de diferentes realidades, no que tange sistemas produtivos com suas particularidades, tomadas de decisões, desafios climáticos distintos do sul do país e o principal ponto, que é a adoção de uma visão ampla do negócio pecuário brasileiro. Dessa maneira, foram cumpridos com êxito os objetivos buscados no estágio final do curso.

REFERÊNCIAS

- ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. **Perfil da Pecuária no Brasil: Relatório Beef Report 2022**. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2022/>>. Acesso em 05 abr. 2023.
- ANDRADE, F. F. D. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>>. Acesso em: 20 de mai de 2023.
- ARAÚJO, L. A. **Planejamento de propriedades rurais**: livro didático. 1. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2013.
- BRUNA, J. **Administração rural: 5 definições que talvez você tenha dúvida**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/administracao-rural/>>. Acesso: 20 de mai. 2023.
- BUENO, A. A. *et al.* **Ciclo PDCA**. 2013. 12 f. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Departamento de Engenharia, Administração e Finanças para Engenharia. Goiânia, 2013. Disponível em: <http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G07-Ciclo_PDCA.pdf>. Acesso: 20 de mai. 2023.
- CEPEA. Centro de Estudos avançados em economia aplicada. **PIB do agronegócio Brasileiro**. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRO-27JUN2023.pdf>>. Acesso em 05 abr. 2023.
- DINIZ, N. J. *et al.* Diagnóstico em propriedade de bovino de corte do município de Acrelândia, Acre: estudo de caso. **Pubvet**, v. 14, n. 1, p. 1–7, 2020. Disponível em: <<https://ojs.pubvet.com.br/index.php/revista/article/view/694>>. Acesso: 10 de mai. 2023.
- EL-MEMARI NETO, A. C. **Como ganhar dinheiro na pecuária: os segredos da gestão descomplicada**. 1. ed. Paraná: Maringá, 2018.
- EL-MEMARI NETO, A. C. Gestão de sistemas de produção de bovinos de corte. *In*: SIMPÓSIO MATOGROSSENSE DE BOVINOCULTURA DE CORTE, 1. 2019, Mato Grosso. **Anais** [...]. Mato Grosso: UFMT, 2019. Disponível em: <<https://simbovmt.wixsite.com/simbovmt/anais-c1072>>. Acesso em: 06 abr. 2023.
- EL-MEMARI NETO, A. C. Gestão de sistemas de produção de bovinos de corte: índices zootécnicos e econômicos como critérios para a tomada de decisão. *In*: Simpósio de Produção de Gado de Corte, 5, 2006, Viçosa. **Anais**[...]. Viçosa, SIMCORTE, 2006, p. 17-32. Disponível em: <<https://www.simcorte.com/arquivosAnais/arquivo16>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

EMBRAPA. **O futuro da cadeia produtiva da carne bovina brasileira: uma visão para 2040**. 2020. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1125194/o-futuro-da-cadeia-produtiva-da-carne-bovina-brasileira-uma-visao-para-2040> >. Acesso em 05 abr.2023.

GOMES, R. D. C. *et al.* Evolução e Qualidade da Pecuária Brasileira. **Embrapa Pecuária de Corte**, Nota Técnica, p. 4, 2017.

GUIMARÃES, M. B. *et al.* Administração rural: uma visão integrada. **Revista Brasileira de Administração**, v. 59, n. 4, p. 402-413, 2020.

INTTEGRA. **Gestão e tecnologia levam ao lucro**. Paraná: Maringá, 2022. Disponível em: <<https://blog.inttegra.com/gestao-e-tecnologia-levam-ao-lucro/>>. Acesso em 01 mai. 2023.

INTTEGRA. **Instituto de Métricas Agropecuárias**. Paraná: Maringá, 2023. Disponível em: <<https://inttegra.com/>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de pós Graduação em administração. Lavras, 2005.

NETO, O. *et al.* Balanced Scorecard: Indicadores E Medidas De Desempenho Aliados A Gestão Estratégica Na Bovinocultura De Corte. *In: XLV CONGRESSO DA SOBER*, 45. 2007, Londrina. **Anais** [...]. Londrina: UEL, 2007.

NUNES, R. V. *et al.* Administração rural: A importância da gestão no desenvolvimento de propriedades rurais. **Revista Ciências Gerenciais em Foco**, v.13, n. 11, p 57-76, 2021.

OAIGEN, R. P, *et al.* **Gestão na bovinocultura de corte**. 1 ed. Guaíba: Agrolivros, 2014.

PIONA, M. N. M. *et al.* Desafios da gestão em pecuária de corte para maximizar os resultados, frente às exigências do mercado atual. **Revista Científica Animal**, n. 2, p. 77–81, 2018.

RORATTO, L. *et al.* Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa *In: 3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR*, n. 3. 2013, Horizontina - RS, **Anais** [...]. Horizontina: FAHOR, 2013.

SANTOS, E. H.; PINTO, A. F. Planejamento estratégico em uma empresa rural. **Revista Ciência Contemporânea**, Guaratinguetá-SP, v. 4, n. 1, p .61-78, jun-dez, 2018.

SEBRAE. **O que é meta SMART e como definir em sua empresa**. 2023.

SOUZA, R. *et al.* **A administração da Fazenda.** 1 ed. Rio de Janeiro: Edições Globo, 1988.

ANEXOS

ANEXO A – CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Otimiza
GESTÃO RURAL

CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

A EMPRESA OTIMIZA GESTÃO RURAL LTDA CONCEDE ESTE CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO PARA

ANA GABRIELLA DA ROSA

portadora do CPF 039.368.090-89, RG 9122291661, realizado no período de 28/02/2023 à 30/05/2023, perfazendo uma carga horária de 528 horas de estágio.


MICHELLENE BRAGA
Médica Veterinária
Sócia Proprietária


Dajna Tunga Andreoli
Zootecnista
Sócia Proprietária

