



4 O PLANEJAMENTO

O planejamento é um conjunto ordenado de ações no período presente, com o objetivo de alcançar posições futuras desejadas.

A diferença entre uma UPL vitoriosa e as demais é a opção que ela faz de tentar construir o futuro dia a dia.

O gerenciamento da UPL envolve uma contínua dinâmica de processos, técnicas, atitudes administrativas e decisões inter-relacionadas. Exige, para tanto, o comportamento proativo do gerente.

Tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

O conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância. Cada uma dessas situações requer tipos ou partes diferentes de planejamento:

Planejamento dos fins – especificação do estado futuro desejado. Onde quero chegar com a UPL?

Planejamento dos meios – demonstração dos caminhos a serem seguidos pela UPL para chegar ao futuro desejado. O que fazer para alcançar os objetivos estabelecidos?

Planejamento organizacional – organização dos requisitos organizacionais, a fim de realizar os meios propostos. Como fazer?

Planejamento de recursos – envolve os efetivos humano, material e de recursos financeiros. Com quem?

Produzir leite pode ser lucrativo, desde que o negócio seja conduzido com planejamento, tecnologia e foco claro nos objetivos.

*Roberto Hugo Jank
(2009)*

Planejamento de implementação e controle – consiste no gerenciamento de implementação e supervisão do negócio. O que controlar para verificar se a UPL está indo no caminho escolhido e se o negócio é viável?

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é definida no nível mais alto do empreendimento e baseia-se no conhecimento dos ambientes interno e externo.

Esse processo envolve a mobilização de todos os recursos da UPL para o direcionamento de esforços da organização para pontos ou necessidades em comum: missão da empresa, propósitos, macroestratégias e macropolíticas, objetivos gerais e funcionais, desafios, metas, políticas e projetos da empresa.

Passos para o planejamento estratégico:

- analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- estabelecer a missão da organização e os objetivos;
- formular as estratégias em seus vários níveis institucionais e que permitam a combinação dos dois ambientes da empresa (interno e externo); e
- realizar o controle estratégico que assegure o alcance dos objetivos gerais da UPL.

4.2 A MATRIZ FOFA

A análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é uma ferramenta de gestão utilizada para diagnosticar alguns dos passos do planejamento estratégico. A matriz FOFA possibilita um cruzamento de cenários com a finalidade de analisar, de uma maneira sistemática, aqueles que definam futuros possíveis. São as ações que a instituição deverá implementar para alcançar sua visão, de acordo com o ambiente em que ela está inserida.

Quando se definem os cenários, eles devem ser separados da seguinte forma:

Internos – definidos por situações influenciáveis pela instituição:

- **Forças:** elementos da instituição considerados vantajosos.
- **Fraquezas:** inconformidades, pontos da instituição que devem ser melhorados.

Externos – definidos por situações não influenciáveis pela instituição:

- **Oportunidades:** chances do ambiente para melhorar o desempenho interno.
- **Ameaças:** elementos que dificultarão a obtenção do lucro.

Quem se dedica somente à UPL e não olha para fora dela dificilmente terá futuro na atividade.

O inverso também é verdadeiro: é improvável ser bem-sucedido na atividade sem ter olhos apurados para o que se passa dentro dela.

O Quadro 4 ilustra o uso da ferramenta, em termos da possibilidade de discutir pontos estratégicos para a UPL, como:

- posicionamento para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente;
- evitar ou minimizar as ameaças ambientais;
- enfatizar seus pontos fortes; e
- moderar o impacto de seus pontos fracos.

Quadro 4 – Esquema da Matriz FOFA



4.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No nível empresarial, estratégia é a consequência da análise do presente, em termos de ameaças e oportunidades do ambiente e de pontos fortes e fracos da UPL. Na história, as empresas aproveitaram crises para criar inovações, como é o caso da linha de produção na Ford durante a década de 1910.

Um plano estratégico define a relação que a organização pretende ter com seu ambiente, levando em conta suas competências e recursos.

Os principais componentes que podem integrar um plano estratégico são:

- o negócio;
- os objetivos;
- as metas;
- as vantagens competitivas;
- a alocação de recursos.

4.4 GERENCIAMENTO OPERACIONAL

A anotação dos dados financeiros e a escrita zootécnica são fundamentais para se conhecer, administrar e tomar decisões. Exemplos de dados fundamentais a serem anotados são pagamentos efetuados, receita, produção leiteira, data de inseminação artificial ou monta natural, data do parto, data de vacinações e vermifugações etc.

Estas anotações irão auxiliar na elaboração de relatórios, orçamentos, custos de cada setor da atividade leiteira e no descarte de animais. Enfim, são essenciais para o gerenciamento da atividade, na tomada de decisões e para o planejamento do futuro.

As anotações podem ser feitas em cadernos ou fichas apropriadas ou com o uso de ferramentas de informática. Podem-se utilizar planilhas eletrônicas, fáceis de manusear, ou programas de computador apropriados para gerenciamento de fazendas leiteiras, os quais permitem a elaboração de vários relatórios gerenciais, cálculo do custo de produção de leite etc.

O gerenciamento da UPL consiste em três departamentos: produção, finanças e comercialização, e recursos humanos.

4.4.1 PRODUÇÃO

A área de produção utiliza recursos naturais, como a terra e tudo que está sobre ela, necessários à obtenção do produto, e se preocupa com o que produzir, o volume da produção, a produtividade e a qualidade.

Planejamento sobre como produzir – visa à melhor combinação dos recursos da empresa, evitando-se desperdícios e melhorando os resultados.

Definição do que produzir – na UPL, além dos animais de reposição, o foco é a produção do leite. Duas formas são mais comuns:

Especializada: quando 70% ou mais da renda provém da comercialização do leite. Uma das vantagens da especialização é a redução do custo unitário.

Diversificada: quando a renda resulta de dois ou mais produtos relevantes. A diversificação é aconselhável quando se adquire eficiência nas atividades já implantadas.

Ao definir o que produzir, a UPL deve considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- disponibilidade de recursos;
- estrutura da empresa;
- localização da empresa;
- melhor utilização da terra;
- tecnologias disponíveis.

Como produzir – a definição das tecnologias e dos métodos de produção a serem utilizados é condição básica para a produção, produtividade e qualidade dos produtos. É importante, portanto, procurar orientação de profissionais especializados.

Quanto produzir – a definição da quantidade a ser produzida depende de fatores como capacidade de mercado e disponibilidade de recursos.

Controle da produção – o controle da produção é o acompanhamento das atividades através de anotações que possibilitem a avaliação e eventuais ajustes.

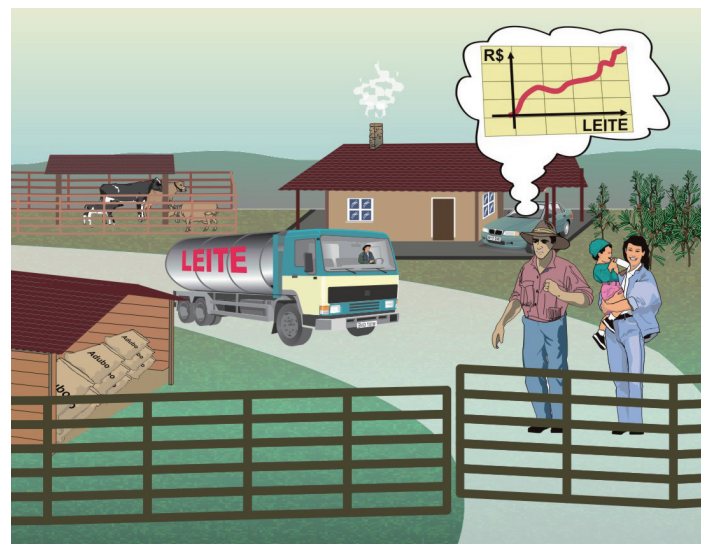
Quantidade produzida – a quantidade produzida inclui, além da produção vendida, a consumida, a utilizada em outras atividades e as perdas.

Produtividade – a produtividade é a relação entre a quantidade produzida por hectare, volume ou unidade animal. Exemplos: litros de leite por vaca/lactação, litros de leite/ha/ano, toneladas de milho/ha. A produtividade obtida deve ser comparada com anotações dos resultados anteriores, os de outros produtores da região, índices estaduais e nacionais, entre outros.

Qualidade dos produtos – a qualidade é fator fundamental para a permanência da empresa no mercado, pois produtos de baixa qualidade acarretam desperdício e geram perda de lucratividade.

4.4.2 FINANÇAS E COMERCIALIZAÇÃO

O gerente ou produtor tem importância no equilíbrio dinâmico da UPL em termos de produção, finanças e comercialização. Trabalha com receitas, despesas, investimentos, financiamentos da UPL e aquisição dos recursos necessários à produção e à comercialização dos produtos.



a) Determinação do custo de produção

O custo de produção é a soma de todas as despesas, diretas e indiretas, da atividade, sendo necessária a anotação regular de todas elas.

O conhecimento do custo de produção auxilia o gerente na tomada de decisão.

Com base nos resultados, pode-se avaliar a aplicação dos recursos e dimensionar as metas.

b) Gerenciamento da comercialização

No momento em que um produtor decide o que produzir, quando produzir e para quem produzir, ele já está praticando atos de comercialização. Assim, a comercialização é um conjunto de atividades econômicas que visam interligar o produtor ao consumidor.

Entre a UPL e o consumidor final existem vários atores que transportam, processam e distribuem, agregando valor ao produto em cada etapa. É importante que o gerente conheça o caminho percorrido pelo produto, uma vez que esse caminho pode ser reduzido através da sua atuação.

4.4.3 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos está relacionada às pessoas que irão colocar em ação os objetivos, metas e demais recursos da UPL. Ela tem influência tanto sobre o desempenho técnico quanto sobre o aspecto econômico-financeiro.

Pode não ser o item mais caro do custo de produção, mas é o que mais pode influenciar para baixar o custo ou elevá-lo. A qualificação da mão de obra é, portanto, essencial para o melhor desempenho da UPL.

a) Dimensionamento da mão de obra

As diferentes áreas de trabalho na UPL exigem diferentes quantidades de pessoas. Na atividade leiteira há ainda a complementaridade de trabalho. Pessoas que trabalham na ordenha também podem ajudar nas atividades de produção de forragem e vice-versa. Na ordenha manual existe uma quantificação não rígida de 25 vacas por retireiro; entretanto, quando a ordenha é mecânica, dependendo do tipo de ordenhadeira, um operário pode ordenhar mais de 100 vacas.



Quadro 5 – Atitudes para todos no dia a dia

• Chegue ao trabalho com atitude favorável, otimista, respeite o emprego e o próximo.
• Não tenha medo de fazer perguntas.
• Pense nas atividades e em como poderia melhorar a sua execução.
• Coloque-se disponível para ajudar.

Quadro 6 – Críticas construtivas

• Enfatize resultados positivos quando eles ocorrem e o que se ganha com eles.
• Critique o necessário para o melhor desenvolvimento da pessoa e em tom brando.
• Envolver a pessoa na situação, transformando a crítica em experiência.
• Peça que se comporte como dono e que exponha suas opiniões (trabalho como realização pessoal no lugar de só ganha-pão).
• Mostre uma visão de futuro.
• Aponte os resultados positivos com novas atitudes.
• Faça críticas construtivas ao longo do ano, e não todas as ruins de uma vez.
• Deixe claro as consequências das atitudes do comportamento.

b) Recrutamento e seleção

O recrutamento é realizado, normalmente, com indicação de empregados, vizinhos, banco de dados de sindicatos e cooperativas, além de entidades como o Sine (Sistema Nacional de Emprego).

A seleção tem por objetivo escolher a pessoa mais capacitada para a execução de determinada tarefa na empresa. No processo, deve-se observar os antecedentes do candidato, os treinamentos que teve e as experiências anteriores.

c) Capacitação da mão de obra

A qualidade da mão de obra está condicionada ao conhecimento e habilidade do profissional, verificada no recrutamento e seleção e complementada com ações de capacitação, treinamento e avaliação de desempenho.

O treinamento prepara o trabalhador para desempenhar melhor as atividades da empresa e pode ser feito por profissionais ou instituições especializadas, como o Senar. A capacitação melhora a habilidade do trabalhador para desempenhar sua função e contribui para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício pleno de sua cidadania, possibilitando a manutenção do emprego.

d) Legislação trabalhista

Aplica-se a todos os empregados, temporários ou permanentes. Para maiores esclarecimentos e orientações sobre direitos e deveres dos trabalhadores, deve-se procurar os sindicatos rurais, a Federação da Agricultura do Estado ou o Ministério do Trabalho.

e) Assessoramento técnico

A produção de leite deve ser tratada como uma atividade empresarial, ou seja, como um “negócio”, pois demanda investimentos em terras, instalações, equipamentos, rebanho etc. Portanto, além de mão de obra operacional qualificada, é importante contar com assessoria técnica de um profissional



competente para auxiliar no planejamento da propriedade, na compra de animais, na produção de volumoso, na formação e divisão das pastagens, no planejamento das instalações, na compra de máquinas e equipamentos, na alimentação do rebanho, no controle sanitário preventivo, no manejo diário, na ordenha etc.