



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ

**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Empresarial
Estratégica**

Enalira Stuani

Humberto Grolli

Jaqueline Carla Fröhaufl

Jarbas Pasini

João Paulo Benedet

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE RECRIA DE NOVILHAS DA RAÇA JERSEY

Concórdia (SC)

2013

Enalira Stuani
Humberto Grolli
Jaqueline Carla Frühauf
Jarbas Pasini
João Paulo Benedet

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE RECRIA DE NOVILHAS DA RAÇA JERSEY

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Nádía Grezzana Mascelani

Concórdia (SC)

2013

Enalira Stuani
Humberto Grolli
Jaqueline Carla Frühauf
Jarbas Pasini
João Paulo Benedet

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE REcriA DE NOVILHAS DA RAÇA JERSEY

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Eli Lopes da Silva – Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis

Concórdia (SC)
2013

“A persistência é o menor
caminho do êxito”.
(Charles Chaplin)

RESUMO

O presente trabalho desenvolve um estudo de viabilidade financeira, e tem como objetivo verificar a viabilidade da implantação de uma cabanha voltada para a recria de gado leiteiro da raça Jersey no oeste do estado de Santa Catarina, analisando as oportunidades e os custos.

Como objetivos específicos, foram definidas análises do mercado da raça Jersey no oeste de Santa Catarina; estudar a viabilidade de adquirir, locar ou arrendar um terreno para recria de novilhas leiteiras da raça Jersey; analisar os custos operacionais para a criação de novilhas Jersey; analisar a comercialização do produto pronto, que se trata de novilhas Jersey com prenhez confirmada. Cada vez mais se percebe a necessidade de um estudo de viabilidade bem elaborado nos projetos de empreendedorismo, pois o mercado é marcado por uma acirrada competitividade, onde poucas empresas abrem suas portas e se mantêm no mercado por um longo período. O projeto de recria de gado leiteiro da raça Jersey surgiu com a constante busca de profissionalização setorial, que se mostra eficiente para o aumento da produtividade nos mais variados setores da economia, e pouco aparece no setor da pecuária leiteira. A metodologia utilizada consistiu com a coleta de dados através de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação, estando a atividade caracterizada como pesquisa exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa. Pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados, com resultados otimistas para os interessados, viabilidade positiva de negócio, com sugestões para possibilidade de arrendamento ou aquisição de imóvel, bem como índices de rentabilidade e informações sobre o retorno do investimento.

Palavras-chave: Investimentos. Viabilidade Financeira. Recria de Gado.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do tema e problema.....	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	Justificativa	11
1.4	Fundamentação teórica.....	12
1.4.1	Gestão empresarial estratégica.....	13
1.4.2	Mercado do leite.....	14
1.4.3	A produção do leite em SC e região oeste.....	18
1.4.4	O consumo de leite e derivados	23
1.4.5	Concorrente do leite de vaca – leite de soja	24
1.4.6	Raça Jersey.....	25
1.4.7	Os impactos da legislação ambiental na recria de novilhas leiteiras da raça Jersey	29
1.5	Metodologia	30
1.5.1	Caracterização da pesquisa	30
1.5.2	Procedimentos de coleta de dados	31
1.5.3	Forma e análise dos dados	32
1.5.4	Apresentação da estrutura analítica.....	33
1.6	Objeto do estudo	34
1.6.1	Apresentação da empresa	34
1.6.2	Processo de recria das novilhas.....	36
1.6.3	Missão.....	41
1.6.4	Visão.....	42
1.6.5	Valores	42
2	ANÁLISE.....	43
2.1	Caracterização do ambiente externo.....	43
2.2	Hierarquia da recria de novilhas leiteiras Jersey	45

2.2.1	Diferenciação do produto	46
2.2.2	Hierarquia de valor.....	46
2.2.3	Ciclo de vida do produtor	47
2.2.4	Posicionamento da empresa	48
2.3	Cenários econômicos.....	48
2.4	Caracterização do ambiente interno	53
2.4.1	Ambiente organizacional	53
2.4.1.1	<i>Divisão do trabalho</i>	53
2.4.1.2	<i>Organograma</i>	53
2.5	Análise do ambiente.....	54
2.5.1	Fatores críticos de sucesso	54
2.5.2	Posição competitiva com base nas cinco forças de Porter	54
2.5.3	Oportunidades e ameaças (externas).....	56
2.5.3.1	<i>Oportunidades</i>.....	56
2.5.3.2	<i>Ameaças</i>	57
2.5.4	Pontos fortes e fracos (internos)	57
2.5.4.1	<i>Pontos fracos</i>	57
2.5.4.2	<i>Pontos fortes</i>	58
2.5.5	Micro ambiente externo	58
2.5.6	Logística integrada.....	59
2.5.7	Ambiente de marketing e comercialização.....	59
3	ESTRATÉGIAS DA CABANHA FF	61
4	ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO	63
5	CONCLUSÃO	70
5.1	Análise gerencial de viabilidade.....	70
5.2	Ações estratégicas diferenciais	71
5.3	Resultado operacional	72
	REFERÊNCIAS.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Novilhas da raça Jersey.....	12
Figura 2	Novilha da raça Holandesa.....	13
Figura 3	Número de produtores de leite nos Censos de 1995/96 e 2005/06	14
Figura 4	Evolução da produção brasileira (em milhares de litros).....	15
Figura 5	Produção de leite nas regiões brasileiras, 2000 a 2010 (bilhões de litros).....	15
Figura 6	Consumo de leite por habitante em equivalentes litros por ano no Brasil.....	16
Figura 7	Distribuição dos laticínios por estado.....	17
Figura 8	Produção de leite por mesorregião em Santa Catarina, em 2008 ..	19
Figura 9	Peso vivo de Holandesas e Jersey entre a quinta semana pré - parto e a décima quarta semana pós – parto.....	26
Figura 10	Estrutura analítica da Cabanha FF.....	34
Figura 11	Mangueira para manejo das novilhas.....	36
Figura 12	Brete para contenção das novilhas.....	37
Figura 13	Cocho para fornecimento de sal.....	37
Figura 14	Novilhas Jersey com 6 meses de idade.....	38
Figura 15	Transporte e vacinação das novilhas.....	38
Figura 16	Novilhas Jersey em idade reprodutiva.....	39
Figura 17	Inseminação artificial em novilha Jersey.....	40
Figura 18	Diagnóstico de prenhez em novilha Jersey.....	40
Figura 19	Reprodutor da raça Jersey.....	41
Figura 20	Programa do Leite Legal - Produção de Qualidade.....	44
Figura 21	Programa Empreendedor Rural Senar.....	45
Figura 22	Organograma.....	54
Figura 23	Cinco forças de Porter.....	55
Figura 24	Cinco forças de Porter para aumentar a taxa de prenhez.....	55
Figura 25	Comparativo A X B.....	68
Figura 26	Análise de projetos de investimento.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores ambientais	49
Quadro 2	Análise das variáveis	50
Quadro 3	Análise de ambientes	51
Quadro 4	Demonstrativo simples de resultado em cinco anos.....	67
Quadro 5	Pay-back.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Produção brasileira de leite inspecionado (em mil litros).....	17
Tabela 2	Número de estabelecimentos produtores de leite por estrato de produção.....	18
Tabela 3	Produtividade média (litros de leite/vaca/ano).....	20
Tabela 4	Quantidade produzida de leite de vaca em 2006 (mil litros).....	20
Tabela 5	Número de vacas ordenhadas em 2006 (cabeças).....	21
Tabela 6	Valores referência do preço do leite.....	22
Tabela 7	Preço do litro de leite pago ao produtor no Oeste e Vale do Itajaí.....	22
Tabela 8	Produção e composição do leite e estimativa de balanço energético de vacas holandesas e Jersey entre a 2ª e a 14ª semana de lactação.....	27
Tabela 9	Consumo de matéria seca e FND, tempo gasto alimentando e ruminando de vacas Jersey e Holandesas.....	27
Tabela 10	Recria de novilha da raça Jersey.....	63
Tabela 11	Custo de produção e valor de venda.....	64
Tabela 12	Custos operacionais.....	64
Tabela 13	Controle de Custos.....	65
Tabela 14	Retorno de venda das novilhas em 2013.....	66
Tabela 15	Balanço entre 2012/2013.....	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problema

A região oeste de Santa Catarina tem uma forte ligação com a agroindústria e com a agricultura familiar. Devido às propriedades serem de pequeno porte, há um predomínio da mão de obra familiar, onde se tem a necessidade da diversificação de atividades para a sobrevivência das mesmas. Nesse contexto, a atividade de maior destaque é a criação de gado leiteiro, onde mesmo pequenas quantidades de leite podem ser comercializadas. Levando em consideração o supracitado, foi realizada uma pesquisa para desenvolvimento do trabalho no segmento.

O presente estudo trata de um projeto de viabilidade financeira e mercadológica para implantação de uma empresa especializada em recria de novilha leiteira da raça Jersey.

O segmento específico foi escolhido pela produtividade e qualidade da raça estudada e pela ampla oportunidade de crescimento do segmento, sendo que o mesmo é pouco explorado, não só na região como também no Brasil.

Existe uma grande deficiência na cadeia leiteira a que se refere à segmentação do próprio processo, pois enquanto os demais setores da agroindústria são extremamente organizados e especializados, o setor pecuarista ainda carece de uma profissionalização em todos os seus setores, como no caso da recria de novilha, que é o objeto do presente estudo.

Nos itens a seguir busca-se elaborar um planejamento estratégico de viabilidade de implantação de recria de novilhas leiteiras da raça Jersey, com os dados e informações a serem apresentados, a fim de analisar e solucionar a questão, que é o problema do presente estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade de implantação de cabanha para a recria de novilhas leiteiras da raça Jersey, na região oeste de Santa Catarina, analisando oportunidades e custos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o mercado da raça Jersey na região oeste de Santa Catarina;
- Estudar a viabilidade de adquirir, locar ou arrendar terreno para recria de novilhas leiteiras da raça Jersey;
- Analisar custos operacionais para criação de novilhas Jersey;
- Analisar a comercialização do produto pronto, que se trata de novilhas Jersey com prenhez confirmada.

1.3 Justificativa

Levando em conta a crescente comercialização do leite no Brasil e no exterior, devido ao aumento do consumo de leite e derivados, e a preocupação com a qualidade, o grupo optou por inovar no segmento de gado leiteiro especializando na recria de novilhas da raça Jersey.

O grupo é formado por especialistas em diversas áreas, sendo dois veterinários e três administradores, sendo que uma trabalha com contabilidade, outra com gestão de pessoas e o outro na área financeira, enriquecendo com suas experiências individuais o projeto e dando uma visão mais sistêmica à empresa.

Trata-se de um segmento ainda não explorado e com um grande potencial de mercado, onde o processo, profissionalizado, aumenta a produtividade do setor, gerando uma provável melhora na margem de lucro, o que viabilizaria o projeto.

A idealização se deve a necessidade de profissionalização da cadeia produtiva, como modelos já vistos em outros setores da agroindústria, como a suinocultura e a avicultura.

Na conjuntura atual, vêem-se diversos setores sendo departamentalizados ou terceirizados, profissionalizando os processos da produção. A idéia colocada aqui é a profissionalização também desse setor, que hoje representa uma parcela com muita importância para a economia atual. A etapa da recria é essencial para a formação fisiológica da novilha, o que garante a qualidade e a produtividade futura desse animal, e com o aumento de qualidade e produtividade, vem o aumento da lucratividade, tanto para o produtor de leite quanto para a agroindústria em si.

Com as mudanças culturais que vem ocorrendo no setor, bem como a automatização que vem sendo implantada nos diversos setores referentes à agro atividade, e a exigência do consumidor moderno, que cada vez é mais informado, faz com que o setor leiteiro busque melhorias na qualidade de seus produtos. Com isso, acredita-se que a proposta seja uma tendência eminente para o setor, e o pioneirismo na atividade pode levar a ótimos resultados futuros.

1.4 Fundamentação teórica

Esse projeto tem por fundamento básico responder com riqueza e clareza de informações a questão do objetivo geral, a qual se norteia na verificação de viabilidade para implantação de uma empresa especializada em recria de novilhas prenhes da raça Jersey.

O mesmo será iniciado com a análise do mercado do leite na atualidade, seguindo com dados de produção e consumo, concorrentes e com o diferencial entre as principais raças leiteiras da região, Jersey (Figura 1) e Holandês (Figura 2), de acordo com a literatura que aborda o assunto.

Figura 1 – Novilhas da raça Jersey



Fonte: arquivo particular de Jarbas Pasini (2013)

Figura 2 – Novilha da raça Holandesa



Fonte: Milk Point (2007)

1.4.1 Gestão empresarial estratégica

De acordo com Ferreira (2002), a estratégia ingressou no mundo empresarial nos anos 60, embora somente na década de 80 seu enfoque tenha ganhado amplitude, profundidade e complexidade, originando a *administração estratégica* como hoje é conhecida. Nessa época os administradores perceberam que, definindo claramente a missão e a estratégia, seus objetivos seriam alcançados com maior facilidade.

Shigunov Neto, Teixeira e Campos (2005) conflitam a ideia de autores consagrados a exemplo de Chandler, Ansoff e Mintzberg para exemplificar a estratégia dentro do mundo organizacional, onde as conclusões mostram que, nesse contexto, a estratégia nada mais é do que um padrão de decisões baseadas no alcance de metas e objetivos já traçados, e ainda cita um autor anônimo para uma definição jocosa, comparando a estratégia empresarial á um campo de batalha, e definindo ser estratégia continuar atirando, mesmo com o fim da munição, para que o inimigo não perceba, o que não faz jus aos conceitos definidos por outros autores e até pelo que ele mesmo publicou na obra, pois trata a estratégia como um tipo de blefe, contradizendo as citações que utilizou de autores consagrados.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que há tantos conceitos para estratégia quanto livros escritos a este respeito e a conceituam como um método de se obter vantagens competitivas. Os autores definem o processo de administração estratégica como a possibilidade de aumentar a probabilidade da escolha de uma boa estratégia através de um conjunto sequencial de análises e escolhas, uma estratégia com fins de gerar uma vantagem competitiva.

Seguindo a linha de raciocínio dos autores citados, percebe-se que a administração estratégica, ou gestão empresarial estratégica, está ligada as decisões e ações que devem ser tomadas pelo gestor, e tem por finalidade, a sobrevivência e competitividade de uma organização. O gestor ou administrador deve ter uma visão clara de onde quer chegar e suas decisões e ações bem como a de todo o grupo, deve levar para este caminho.

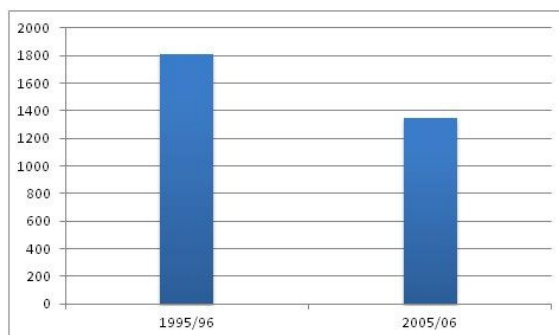
1.4.2 Mercado do leite

Com o êxodo rural sofrido pelo Brasil, muitas famílias que produziam e viviam no campo, migraram para as cidades, levando a uma redução significativa nas propriedades produtoras de leite, equivalendo a mais de 500 mil produtores.

Conforme cálculos do autor Paulo do Carmo Martins, em artigo escrito no Milk Point, entre 1995 e 2005 um produtor a cada 11 minutos saiu da atividade, (CARVALHO, 2013).

Abaixo, figura que demonstra o número de produtores de leite nos Censos de 1995/96 e 2005/06 (CARVALHO, 2013).

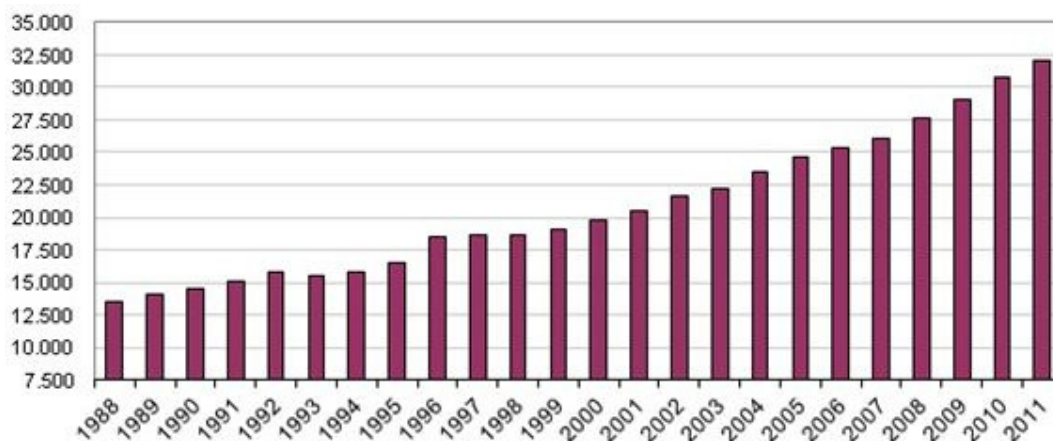
Figura 3 – Número de produtores de leite nos Censos de 1995/96 e 2005/06



Fonte: IBGE, em milhares de produtores (2013)

Mas, apesar desta diminuição do número de produtores de leite, a atividade leiteira teve um grande impulso na sua produtividade, aumentando em até 30% o volume de leite produzido após 2006, conforme figura 4.

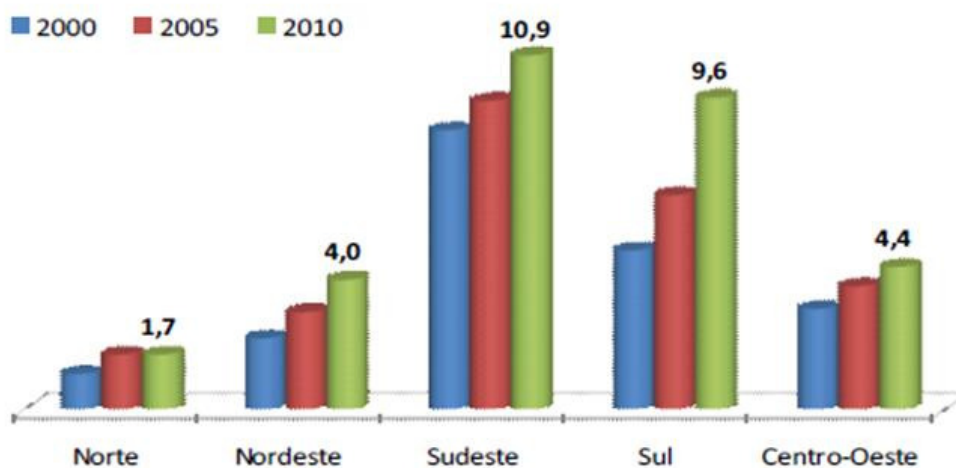
Figura 4 - Evolução da produção brasileira (em milhares de litros)



Fonte: IBGE (2013)

Em quase todas as regiões, houve aumento da produção, sendo que a maior produção do país se encontra no Sudeste, responsável por cerca de 35,5%, seguido de perto pela região Sul, com aproximadamente 31,5% da produção do leite brasileiro, porém o crescimento mais expressivo segundo Zoccal et al (2006) foi no Sul, onde quase dobrou sua produção nos últimos 10 anos, conforme a figura 5.

Figura 5 - Produção de leite nas regiões brasileiras, 2000 a 2010 (bilhões de litros)

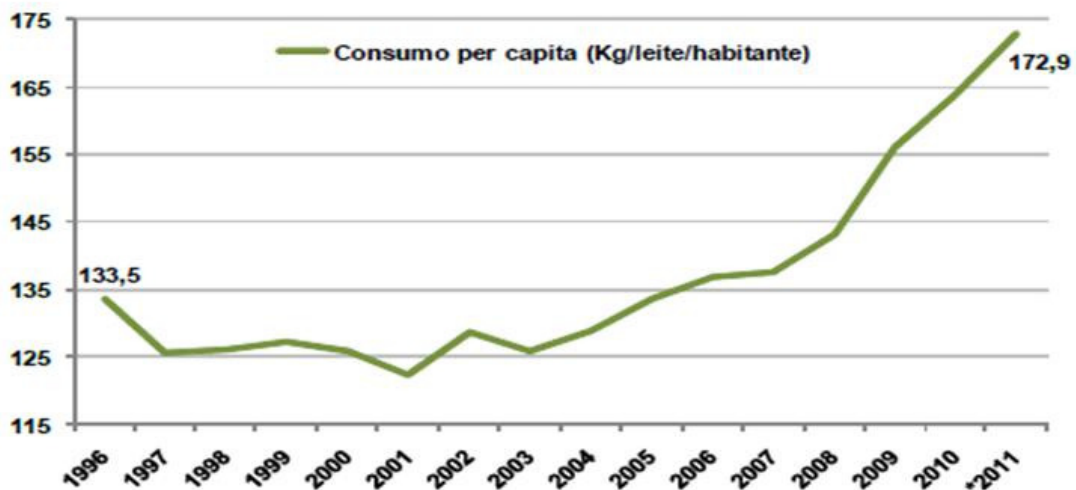


Fonte: Zoccal et al (2011, p. 52)

Além disso, de acordo com os dados do Censo Agropecuário do IBGE 41% das propriedades rurais no Sul trabalham com a atividade leiteira.

De acordo com Zoccal et al (2011), nos últimos anos a produção brasileira vem aumentando em torno de 5% ao ano, sendo que em 2010 a produção foi de 30,7 bilhões de litros, assim a disponibilidade de leite per capita se encontra em torno de 0,441 litros por dia, ainda abaixo do recomendado pelo Ministério da Saúde, de 0,575 litros diariamente por pessoa, correspondendo a um consumo per capita de 210 litros por ano.

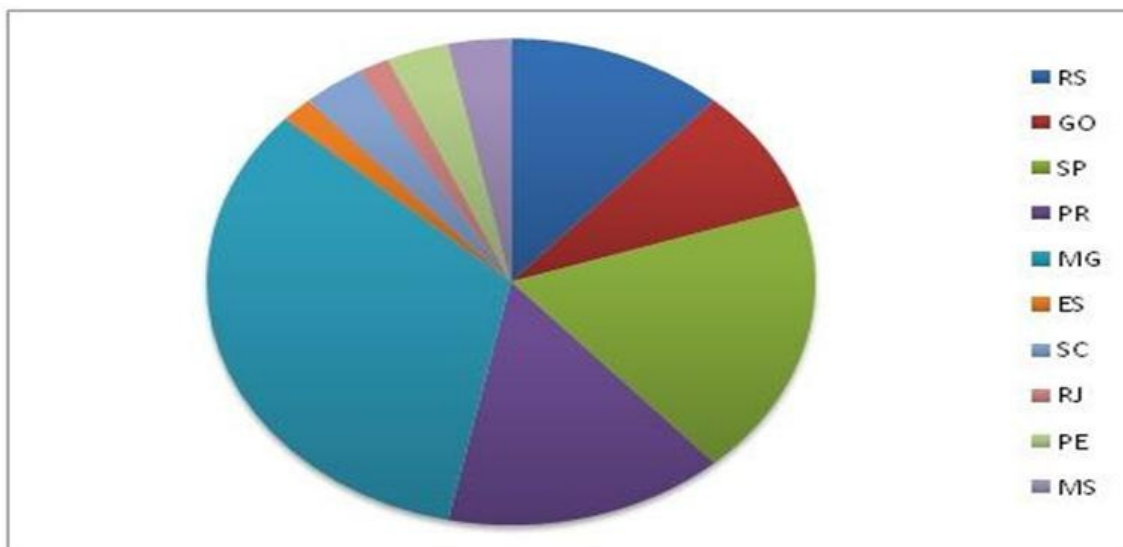
Figura 6 - Consumo de leite por habitante em equivalentes litros por ano no Brasil



Fonte: Hemme et al (2010).

Além disso, também houve um incremento do número de laticínios em algumas regiões, segundo a figura 7.

Figura 7 - Distribuição dos laticínios por estado



Fonte: Milk Point (2013)

Segundo Carvalho (2013), os laticínios perfazem aproximadamente 30% da produção inspecionada de leite, são 75.552 produtores que revendem aos laticínios, totalizando uma média de 244 litros por produtor ao dia. E um total de 250.700 produtores de leite que demandam 22.338 bilhões de litros inspecionados oficialmente.

A cada ano que se passa, ocorre um aumento gradual e significativo da quantidade de leite produzido no Brasil que é inspecionado pelos órgãos competentes, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Produção brasileira de leite inspecionado (em mil litros)

Produção brasileiro de leite inspecionado (em mil litros)												
Mês	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jan	1.193.407	1.195.537	1.276.754	1.294.395	1.441.119	1.494.249	1.629.549	1.767.810	1.757.217	1.880.098	1.985.649	2.019.988
Fev	1.008.155	1.047.697	1.098.493	1.165.889	1.251.747	1.306.920	1.405.073	1.604.373	1.565.150	1.634.179	1.730.920	1.849.360
Mar	1.060.550	1.078.325	1.136.218	1.158.893	1.282.442	1.403.013	1.444.693	1.611.925	1.610.304	1.755.525	1.771.158	1.893.793
Abr	1.004.622	1.060.808	1.056.408	1.070.500	1.264.465	1.320.398	1.333.077	1.566.348	1.453.241	1.655.255	1.656.714	1.705.356
Mai	1.014.858	1.063.712	1.048.079	1.111.198	1.297.820	1.310.132	1.359.253	1.588.035	1.435.058	1.633.056	1.715.484	1.745.175
Jun	1.049.435	1.039.875	1.035.420	1.100.833	1.313.843	1.267.235	1.324.948	1.541.045	1.408.030	1.618.937	1.690.278	1.751.982
Jul	1.107.755	1.064.154	1.077.477	1.183.061	1.359.863	1.320.071	1.434.022	1.594.165	1.553.699	1.755.376	1.750.173	
Ago	1.117.504	1.100.078	1.098.979	1.184.532	1.364.519	1.333.617	1.488.964	1.573.243	1.641.569	1.757.528	1.798.708	
Set	1.102.850	1.058.913	1.078.375	1.181.651	1.335.573	1.298.577	1.519.011	1.509.183	1.700.627	1.680.980	1.790.086	
Out	1.169.042	1.117.072	1.171.317	1.246.531	1.435.104	1.475.437	1.591.830	1.582.565	1.795.083	1.768.832	1.877.201	
Nov	1.176.927	1.146.884	1.218.405	1.344.961	1.447.064	1.525.372	1.605.511	1.618.610	1.803.057	1.864.497	1.971.372	
Dez	1.207.605	1.248.252	1.331.280	1.452.353	1.490.708	1.614.721	1.752.712	1.727.775	1.880.564	1.971.238	2.061.136	
OTAL	13.212.710	13.221.307	13.627.205	14.494.797	16.284.267	16.669.742	17.888.643	19.285.077	19.603.599	20.975.501	21.798.879	10.965.654

Fonte: Milk Point (2013)

Há uma grande diversidade do volume produzido nas propriedades, de uma certa forma, ainda muito aquém da média nacional, pois pequenos produtores individuais respondem a uma grande fatia de leite produzido no Brasil, na tabela 2 pode-se perceber o grande número de pequenos produtores e a quantidade que produzem.

Tabela 2 - Número de estabelecimentos produtores de leite por estrato de produção

Estrato de produção de leite	Estabelecimentos com produção de leite		Quantidade de leite produzido		
	(L/dia/estabelecimento)	(nº)	(%)	(1.000 L)	(%)
Menos de 50		1.076.169	79,7	5.329.837	25,9
De 50 a menos de 200		230.639	17,1	8.083.811	39,3
Mais de 200		44.001	3,2	7.153.853	34,8
Total		1.350.809	100,0	20.567.500	100,0

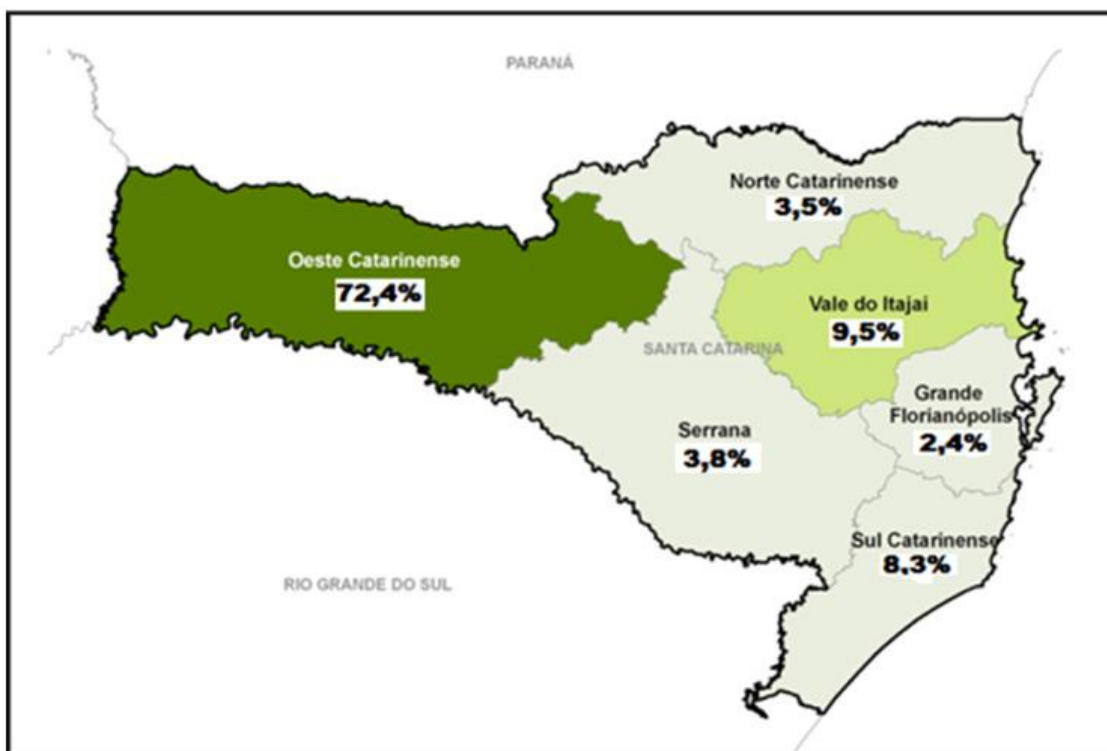
Fonte: IBGE – Censo Agropecuário (2006)

1.4.3 A Produção do leite em SC e região oeste

Santa Catarina é o quinto maior produtor de leite do Brasil, com seus 2,1 bilhões de litros de leite, correspondentes a 7,71% da produção da atividade no país, além de ter a melhor produtividade média, sendo em torno de 2.362 litros de leite/vaca/ano, de acordo com pesquisas feitas pelo IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal.

A pecuária leiteira é responsável por cerca de 7% do valor bruto de produção e é o 4º produto em importância econômica, advinda da agropecuária estadual. De 2000 a 2008 a produção do leite no Oeste Catarinense aumentou em 225%, levando à esta região a competência de ser responsável pela produção de 72,4% no estado (Figura 8), além de ser a terceira maior bacia leiteira do Brasil, pois esta área abrange de forma ampla o perfil da produção de leite catarinense, caracterizada por se dever em sua magnitude a pequenas propriedades, principalmente ligadas à agricultura familiar.

Figura 8 - Produção de leite por mesorregião em Santa Catarina, em 2008



Fonte: Stock (2009)

Segundo Heinden (2008), o Oeste de Santa Catarina vem se destacando com um grande aumento na produção de leite, deixando o Estado na quinta posição na produção de leite no Brasil.

Conforme o Censo Agropecuário de 2006 do IBGE, no estado são aproximadamente 88.822 estabelecimentos que produzem 1.435.581 bilhões de litros de leite.

Segundo Santos, Marcondes e Cordeiro (2006), esse aumento na produção deve-se à redução de alternativas de renda a que muitos produtores estão sendo expostos, fazendo com que a produção leiteira seja tratada com maior relevância, otimizando a produção e buscando profissionalizar o processo produtivo, o que tem resultado em um aumento da produtividade com redução de custos.

Stock et al (2009) relaciona o crescimento da produção ao aumento do número de vacas ordenhadas e ao aumento da produtividade média. Como se observa na figura 8, as regiões de Concórdia e da vizinha Joaçaba ainda possuem

uma grande capacidade de evolução na produtividade média de leite das vacas ao ano, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Produtividade média (litros de leite/vaca/ano)

DESCRIÇÃO	ANOS		Evolução da Produtividade
	2000	2008	
Brasil	1.105	1.277	15,53%
Santa Catarina	1.740	2.362	35,78%
Oeste Catarinense	1.866	2.822	51,22%
São Miguel do Oeste	1.842	2.550	38,43%
Chapecó	1.729	3.064	77,18%
Xanxerê	1.941	3.565	83,68%
Joaçaba	2.147	2.643	23,12%
Concórdia	1.882	2.346	24,66%

Fonte: IBGE (2013)

O Oeste Catarinense também se destaca na produtividade por estabelecimento (tabela 4), tanto a nível estadual quanto nacional, pois tem uma grande concentração de pequenas propriedades com áreas de até 20 ha (Tabela 5), faixa na qual a concentração da produção é mais expressiva nas microrregiões de Concórdia, com 76%, e de Chapecó, com 74% (FISCHER et al, 2011).

Tabela 4 - Quantidade produzida de leite de vaca em 2006 (mil litros)

Descrição	Total	Área dos estabelecimentos (em ha)								
		0 a 1	1 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 20	20 a 50	50 a 100	+ que 100	sem área
Santa Catarina	1.394.146	34.882	96.939	363.912	366.573	251.609	130.912	26.252	14.373	108.693
Oeste Catarinense	1.021.767	26.119	75.719	284.367	279.091	172.983	85.566	16.479	8.270	73.173
S. M. do Oeste	289.942	10.750	27.778	90.605	75.169	37.464	16.340	2.276	1.361	28.199
Chapecó	338.280	8.473	23.466	90.930	96.019	63.246	29.544	5.792	1.472	19.338
Xanxerê	106.609	2.082	7.304	29.168	24.912	18.000	10.660	2.391	3.418	8.674
Joaçaba	114.301	1.468	6.164	28.136	29.421	22.214	12.169	3.440	1.512	9.777
Concórdia	172.604	3.346	11.007	45.528	53.570	32.060	16.853	2.580	475	7.185

Fonte: IBGE – Censo Agropecuário (2013)

Tabela 5 - Número de vacas ordenhadas em 2006 (cabeças)

Descrição	Total	Área dos estabelecimentos (em ha)								
		0 a 1	1 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 20	20 a 50	50 a 100	+ que 100	sem área
Brasil	12.636.548	179.443	356.527	1.128.361	1.189.006	1.584.501	2.507.502	1.726.486	3.051.168	913.554
S. Catarina	580.228	17.924	46.919	161.924	145.271	95.133	48.830	9.958	5.732	48.537
O. Catarinense	394.845	12.671	34.724	119.174	103.195	59.630	27.695	4.974	2.267	30.515
S. M. Oeste	111.185	4.833	12.125	36.069	27.201	13.431	5.385	849	405	10.887
Chapecó	135.998	4.463	11.908	40.816	36.779	21.445	9.512	1.636	300	9.139
Xanxerê	40.803	1.062	3.250	12.001	9.485	6.093	3.580	868	891	3.573
Joaçaba	40.264	675	2.458	11.014	9.950	7.290	3.766	895	477	3.739
Concórdia	66.575	1.638	4.983	19.274	19.780	11.371	5.452	726	174	3.177

Fonte: IBGE – Censo Agropecuário (2013)

O crescimento médio anual da produção de leite no período de 2000 a 2008 foi, respectivamente de 4,2% no Brasil, 9,8% no Estado de Santa Catarina, e 12,4% na mesorregião Oeste catarinense (FISCHER et al, 2011).

“Os volumes médios produzidos por estabelecimento produtor de leite nesta região são 26% superiores aos volumes médios por estabelecimento do estado de Santa Catarina, e 32,5% superiores à média nacional”. (FICHER et al, 2011, p. 58).

Um dos principais incentivadores para esta ascensão do leite no Estado também diz respeito ao momento atual a que está passando o preço pago pelo litro de leite, o qual é um dos mais altos nos últimos anos, gerando uma grande parcela de renda às pequenas propriedades rurais. A base que serve de referência ao preço é regido pelo Estatuto do Conseleite, o qual apresenta valores de referência ao preço para a categoria, conforme tabela 6.

Tabela 6 - Valores referência do preço do leite

Matéria-prima	Valores Finais Agosto/2013	Valores Projetados Setembro/2013	Varição (Setembro- Agosto)
I - Leite acima do padrão - Maior valor de referência	1,0642	1,0582	-0,0060
II - Leite Padrão - Preço de referência	0,9254	0,9202	-0,0052
III - Leite abaixo do padrão - Menor valor de referência	0,8413	0,8365	-0,0048

Fonte: Conseleite Santa Catarina (2013).

Vale a pena também analisar o valor do litro de leite pago em Santa Catarina, o qual na tabela abaixo se percebe que na região oeste o preço do leite pago ao produtor é maior que no vale do Itajaí, a qual é a segunda maior bacia leiteira do Estado.

Tabela 7 - Preço do litro de leite pago ao produtor no Oeste e Vale do Itajaí

	Santa Catarina		Diferença
	Oeste	Vale do Itajaí	
	R\$	R\$	R\$
jun-12	0,8144	0,7211	0,09
mai-12	0,8311	0,7375	0,09
abr-12	0,8341	0,7386	0,10
mar-12	0,8335	0,7334	0,10
fev-12	0,8471	0,7522	0,09
jan-12	0,8416	0,7447	0,10
dez-11	0,8596	0,7800	0,08
nov-11	0,8515	0,7661	0,09
out-11	0,9121	0,7746	0,14
set-11	0,9029	0,7656	0,14
ago-11	0,8899	0,7212	0,17
jul-11	0,8415	0,7120	0,13
jun-11	0,8755	0,7169	0,16
mai-11	0,8752	0,6996	0,18
abr-11	0,8370	0,6663	0,17
mar-11	0,7754	0,6634	0,11
fev-11	0,7683	0,6600	0,11
jan-11	0,7726	0,6154	0,16

Fonte: Milk Point (2013)

1.4.4 O Consumo de leite e derivados

A autora Martha Mendes, em artigo da Tetra Pak, prevê aumento de consumo do leite em 30%, de 2010 a 2020, aumento esse motivado pela urbanização, pelo desenvolvimento econômico dos países emergentes, e principalmente pelo aumento da classe média na Ásia.

Existem vários fatores que interferem no consumo do leite, tais como renda, crescimento da população e perfil populacional.

Estudos realizados pelo SEBRAE NACIONAL indicam que o consumo de leite, a nível nacional, teve um aumento significativo após a implantação do plano real, uma marca que hoje varia entre 130 e 140 litros/habitantes/ano (l/h/a), o que ainda é considerado baixo pela OMS (Organização Mundial de Saúde), que recomenda pelo menos 180 l/h/a. Esse súbito aumento que vem sendo uma constante se deve ao efeito renda, enquanto a renda per capita das faixas mais pobres da população aumentam, o consumo de leite aumenta em contra partida, apesar de alguns dados da POF (Pesquisa de Orçamento Familiar) que é realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) mostrar que o gasto com alimentação sofreu uma redução.

O pesquisador acredita que o possível motivo para tal aumento no consumo não se deva apenas ao aumento da renda, mas também às mudanças de hábitos de consumo e percepções do consumidor, entre eles o cuidado com a saúde, que vem aumentando com a qualidade da disseminação da informação, que ainda não é a ideal, mas tem melhorado consideravelmente, o que leva a uma futura possível redução nesse crescimento, devido à crescente utilização de produtos substitutos do leite, como sucos prontos e bebidas à base de soja.

Percebe-se outro fator além da renda, que é o crescimento populacional, o que explica uma porção significativa desse aumento no consumo de lácteos.

Em artigo do SEBRAE NACIONAL, e fonte do IBGE, tomou-se conhecimento que a produção de leite brasileira aumentou quase 50% de 1996 a 2004, e no mesmo período a população cresceu de 161 milhões para 181 milhões de pessoas. Com isso torna-se viável e interessante a exportação, direcionando o excedente para fora do país.

A pesquisa apresenta ainda o perfil etário da população, afirmando que o envelhecimento da população deverá exercer impactos negativos para o consumo de leite, devido à cultura brasileira, que vê o leite como um alimento ligado à saúde e nutrição de pessoas na primeira idade, e não como um alimento, o que leva novamente ao poder da informação, pois quanto mais informada sobre a composição do leite e seus benefícios, maior a tendência do produto e seus derivados serem consumidos por adultos.

Com as afirmações citadas, pode ser visualizado que a informação deverá ser o fator determinante para a continuidade do aumento do consumo de leite e derivados no Brasil, principalmente pelas idéias que estão arraigadas nos conceitos conhecidos e no conhecimento empírico. A mudança na cultura é um fator determinante para o aumento no consumo de lácteos pelas faixas de segunda e terceira idade, inibindo a queda do crescimento do consumo.

1.4.5 Concorrente do leite de vaca – leite de soja

A autora Roberta Silva esclarece, em um artigo para Você Saudável, que o leite de soja não substitui o leite da vaca, pois não tem os mesmos componentes nutricionais, já que um é de origem animal e o outro de origem vegetal. Algumas pessoas têm tolerância à lactose, essas não podem tomar o leite da vaca, porém precisam consumir outros alimentos para substituir as vitaminas do leite.

Percebe-se que o leite de vaca não tem concorrente direto, não vai perder mercado, uma vez que não tem nada que o substitua em sua integridade, pois o mesmo é essencial para a saúde humana.

A preocupação que há quanto aos concorrentes, é a questão dos concorrentes indiretos, que, como citado anteriormente, vem substituindo o leite nas mesas dos consumidores brasileiros, batendo novamente na tecla da informação, pois enquanto o consumidor não souber das vantagens do produto e o porque não substituí-lo, a cultura do país fará com que ocorra essa troca.

1.4.6 Raça Jersey

O número de vacas leiteiras Jersey está crescendo consideravelmente no Reino Unido, os primeiros animais foram registrados na década de 1850, mas o gado já era importado pelos EUA. Já no Brasil, a criação de vaca leiteira Jersey teve início no ano de 1896, introduzido no Rio Grande do Sul por Joaquim Francisco de Assis. Talvez o aumento expressivo não seja só na criação da raça Jersey, mas no cruzamento com a raça Holandesa, uma vez que possui uma característica bem interessante para a produção de leite a pasto neste país.

Na década de 90, pesquisadores já alertavam uma desordem no metabolismo e a infertilidade com o estresse causado a vaca Jersey, devido à busca do alto desempenho individual para a produção do leite. O que causa muita preocupação no meio científico, visto que os atuais sistemas utilizados para fazer o balanceamento da dieta, na opinião de muitos pesquisadores, como exemplo do NRC - Norma Regulamentadora (2001), que é bastante utilizado para a formulação de ração, não possuem informações atualizadas devido a falta de pesquisa que comparem a fisiologia digestiva e a nutrição das vacas Jersey e Holandesa.

Segundo o pesquisador Aikman, que publicou um artigo em abril de 2008 na revista "The Journal Of Dairy Science", essa preocupação deve-se ao fato de que para as vacas Jersey utiliza-se dietas com alta concentração de fibras, fato este que torna as mesmas mais eficientes no aproveitamento dessas fibras do que a maioria de outras raças leiteiras. Além disso, as vacas Jersey possuem uma maior capacidade de ingestão de alimento por peso vivo e um melhor aproveitamento para cada partícula de fibra ingerida pelo fato de ter um maior tempo de ruminação.

Devido à falta de pesquisas atuais, geram recomendações no balanceamento da ração com pouca acurácia, tornando importante ter o conhecimento do comportamento ingestivo da vaca Jersey e o que a difere do comportamento ingestivo da vaca Holandesa.

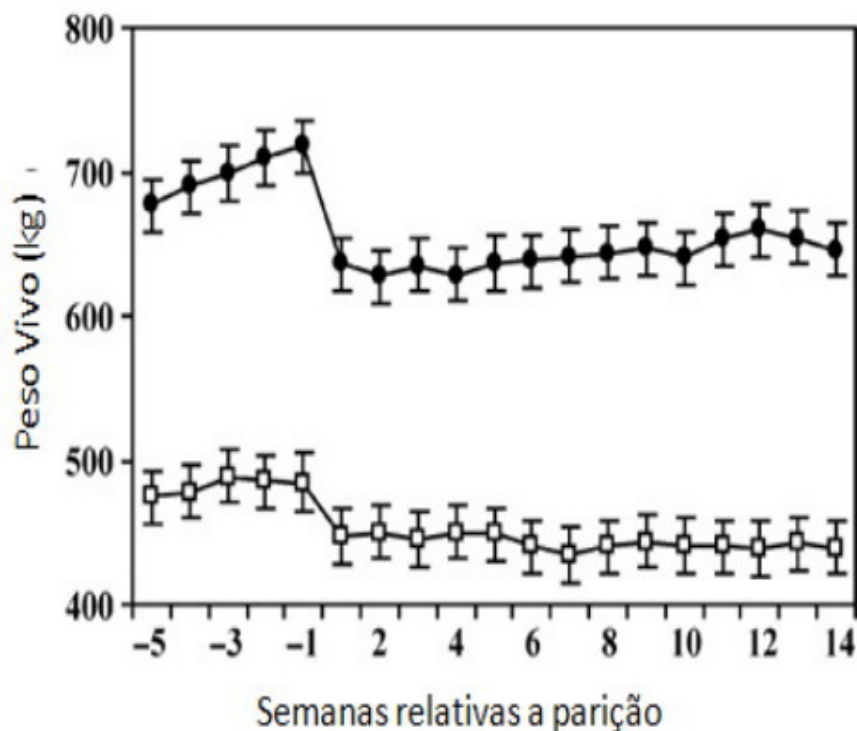
Segundo o artigo Holandês vs Jersey, em um comparativo entre raças, foram analisados em um estudo comparando grupos representativos das vacas das raças Jersey e Holandesas.

Em relação à facilidade ao parto e saúde da glândula mamária, em todo o grupo avaliado, uma vaca Holandesa necessitou de ajuda para parir. Uma vaca

Jersey foi acometida pela febre do leite e tratada com borogluconato de cálcio. Uma vaca da raça Jersey e uma Holandesa foram afetadas por mastite na décima primeira e décima segunda semanas de lactação.

Considerando o consumo de alimento e peso vivo, as vacas Holandesas chegaram a ter 200 kg a mais do que as vacas Jersey no período seco e durante a lactação. Apesar da diferença de peso o consumo de alimento não foi diferente entre as raças no período seco, mas à pós - parição, as vacas Jersey consumiram 30% menos alimento que as vacas holandesas, conforme figura abaixo.

Figura 9 – Peso vivo de Holandesas e Jersey entre a quinta semana pré - parto e a décima quarta semana pós - parto



Fonte: Milk Point (2013)

Em relação à produção de leite e estimativa de balanço energético: as vacas Holandesas são mais produtivas que as vacas Jersey, mas a gordura e proteína do leite e a concentração de energia é maior para as vacas Jersey. Conforme tabela 8, todos os termos apresentados têm diferença significativa, exceto o teor de lactose e balanço energético.

Tabela 8 – Produção e composição do leite e estimativa de balanço energético de vacas holandesas e Jersey entre a 2ª e a 14ª semana de lactação

Item	Holandesa	Jersey
Produção de leite, kg/dia	42,6	25,3
Produção de gordura, kg/dia	1,622	1,323
Produção de proteína, kg/dia	1,314	0,910
Produção de lactose, kg/dia	1,981	1,200
Teor de gordura, %	3,85	5,24
Teor de proteína, %	3,10	3,60
Teor de Lactose, %	4,68	4,76
Energia no leite, MJ/kg	3,01	3,64
Balanço energético, MJ/dia	-28	-26

Fonte: Milk Point (2013)

Quanto à alimentação e ruminação, o consumo de matéria seca e de fibra em detergente neutro (FDN) das vacas Jersey foram aproximadamente dois terços das holandesas (tabela 9), mas o tempo gasto não se diferiu entre as raças, em todos os termos analisados somente o tempo gasto em alimentação e a duração das refeições não são significativos, nos demais a vaca Jersey apresentou melhores resultados como no tempo de ruminação e menor consumo de matéria seca.

Tabela 9 – Consumo de matéria seca e FND, tempo gasto alimentando e ruminando de vacas Jersey e Holandesas

Item	Vacas secas		Vacas em lactação	
	Holandesas	Jersey	Holandesas	Jersey
Consumo de matéria seca, kg/dia	10,19	7,12	22,01	14,71
Consumo de FDN, kg/dia	4,56	3,29	8,00	5,41
Tempo gasto se alimentando				
Minutos/dia	212	229	360	382
Minutos/kg de matéria seca	20,7	34,0	16,6	26,6
Minutos/kg de FDN	46,3	71,5	45,4	72,1
Taxa de alimentação, g de MS/minuto	50,8	36,8	62,9	38,9
Tempo em ruminação				
Minutos/dia	477	443	623	538
Minutos/kg de matéria seca	48,0	64,4	28,9	37,8
Minutos/kg de FDN	104,7	138,3	78,9	102,4
Tola de refeições/dia	5,4	6,3	14,0	14,1
Duração da refeição, minutos	53,7	47,5	27,0	27,6

Fonte: Milk Point (2013)

A digestibilidade no trato total e balanço do nitrogênio em relação à matéria seca, matéria orgânica, amido e fibra em detergente ácido ou nitrogênio não foi observado diferença entre as raças, embora as digestibilidades da matéria seca e matéria orgânica e a digestibilidade aparente da fibra em detergente neutro foram numericamente superiores para o grupo Jersey.

Observando a cinética da digestão o fracionamento nas taxas de passagem da dieta pelo rúmen foi mais alto nas vacas Jersey, o tempo de retenção do alimento dentro do rúmen é menor nas vacas da raça Jersey, quando comparadas com a raça holandesa. O tempo de retenção médio do alimento foi menor na raça Jersey.

Percebe-se que existem diferenças consideráveis entre as duas raças. Essas diferenças afetam a forma de como se deve proceder no arraçamento individual e no sistema de produção de leite a pasto.

As vacas da raça Jersey ficam com o alimento menos tempo retido no seu trato digestivo, o valor nutricional e o aspecto físico do alimento afetam o desempenho do animal. A raça tende a ficar mais ociosa entre as oito horas da manhã até o meio dia. Mas são mais ativas entre a meia noite e às quatro da manhã. Este comportamento da raça proporciona um suprimento de alimento ao rúmen mais regular, podendo ser um dos fatores que explicariam a tendência para a maior digestibilidade da raça Jersey.

Essa pode ser uma das explicações para o fato de o rúmen das vacas Jersey ter uma menor variação nos picos cíclicos de produção de ácido graxos voláteis e flutuação do pH ruminal em relação a raça Holandesa. Essa capacidade da raça Jersey confere uma vantagem metabólica em situações que induzam a acidose ruminal. Outra habilidade interessante é a maior mastigação do alimento, o que reduz o tamanho das partículas, ajudando na digestibilidade e produzindo uma maior quantidade de saliva, tamponando melhor o rúmen e favorecendo um pH para digestão de fibras.

Como pode ser percebida nas considerações dos autores, a raça Jersey é a que apresenta mais vantagens ao produtor, pois é a que tem maior resistência, a que começa a produzir mais cedo, com menor idade, e utiliza menos pastagem, fazendo com que sua produtividade por metro quadrado seja insuperável, tanto por ocupar menos espaço quanto pela qualidade do leite que produz.

1.4.7 Os Impactos da legislação ambiental na recria de novilhas leiteiras da raça Jersey

Houve uma época em que os únicos atores da política ambiental eram os estados, onde as leis eram definidas pelo gestor maior e acatadas sem questionamentos.

Le Preste (2005, p. 97) afirma que nos dias atuais, “os Estados não são os únicos atores importantes”, o autor coloca que, apesar de os Estados ainda serem os atores dominantes da ecopolítica, os mesmos estão submetidos à novas coações, e acabaram por perder algumas das atribuições de suas autoridades. Por consequência, devem-se levar em consideração os comportamentos de outros atores, considerados secundários, que, apesar de não serem vistos como os mais importantes, não são menos significativos.

Moura (2004) constata que 90% do território utilizado pela agroindústria é pastagem, e afirma ainda que esse território esteja sendo utilizado de maneira abusiva e com pouco aproveitamento, como o custo das propriedades (em área territorial) na região amazônica é relativamente baixo, os produtores optam por mais território ao invés de investir na produtividade do que já está sendo utilizado, o que gera mais desmatamento e menos aproveitamento da terra. A terra minerada apenas por árvores tem uma produtividade menor, e a falta de investimentos para aumentar a produtividade dessas terras, bem como utilizá-las em ciclos, se torna mais caro que ampliar a área utilizada através do desmatamento.

O projeto está diretamente ligado à questão ambiental, o que Donaire (2012) não deixa ser esquecido é o dever de abordar todos os possíveis impactos, diretos e indiretos; benéficos e adversos; temporários, permanentes e cíclicos; imediatos, a médio e longo prazos; reversíveis e irreversíveis; locais, regionais e estratégicos, e analisar o que pode ser impacto ao empreendimento, sobre o meio físico, biológico e antrópico.

Moura (2004) coloca impactos ambientais como sendo toda e qualquer mudança nas propriedades física, biológica ou química, ocorrida no meio ambiente, resultante de atividades da organização.

Como pode ser facilmente percebido pela opinião dos autores, a tendência é que os espaços utilizados para pecuária tendem a ser mais bem utilizados devido

aos impactos ambientais, em alguns casos pela produtividade e em outros por questões legislativas.

Essa preocupação com os impactos ambientais de que se fala há tempos, vem de encontro às soluções apresentadas com esse estudo. Onde deverá ser trabalhado o solo, para maior produtividade por metro quadrado, e maximizando também as terras do produtor de leite, que utilizaria um menor espaço para a mesma produção.

Há uma preocupação latente dos autores a respeito de uma boa gestão ambiental e de uma análise conclusiva do impacto que as organizações exercem junto ao ambiente, tanto do ponto de vista ecológico, como social e financeiro, em uma incansável busca pela sustentabilidade, e, a cada parágrafo se percebe a preocupação global com o assunto e a possibilidade de atores até então não atuantes se manifestarem.

Com toda a informação colhida e o que tem sido vivenciado, pode-se considerar um fator determinante para estudo de viabilidade, a questão ambiental e as tendências e situações da ecologia e dos atores que nela atuam.

1.5 Metodologia

1.5.1 Caracterização da pesquisa

“Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para o problema mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa tem como objetivo buscar respostas para um problema, pode ser utilizada em diversas situações, utilizando ferramentas e métodos de acordo com o que é buscado.

Em relação ao objetivo geral do presente estudo, essa pesquisa pode ser considerada como exploratória.

Pois conforme Santos (1999), uma pesquisa exploratória é:

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação (SANTOS, 1999, p. 26).

“[...] Os livros teóricos estão para o pesquisador assim como os guias de viagem estão para o viajante. Eles são subsídios para conhecer onde se vai.” (SELBACH, 2005, p. 12).

Já Santos considera que:

Os dados que se captam no campo e no laboratório, por quaisquer dos procedimentos já descritos, são sempre matéria-prima para raciocínios e conclusões a respeito dos fatos/fenômenos. Dados, raciocínios e conclusões são geralmente escritos na forma de livros, periódicos, e outros, para que deles se tome conhecimento (SANTOS, 1999, p. 29).

Em resumo, é considerada exploratória, pois tem objetivo de buscar informações para maior conhecimento da área de atuação, como também identificar a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma cabanha de recria de gado leiteiro da raça Jersey do oeste de Santa Catarina.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

As técnicas utilizadas para a coleta de dados são a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação.

Beuren (2004) afirma que a pesquisa documental é uma coleta de informações, sejam elas escritas ou não, mesmo que sem tratamento analítico, e de fontes primárias, as quais tendem a ser mais diversificadas e dispersas, sendo que cabe ao estudante compilar esses dados.

Esse método de pesquisa foi utilizado de forma quase que inconsciente, em primeiro momento, pois foi buscado informações de maneira informal de pessoas que trabalham em áreas de interesse ou tem alguma experiência no assunto, bem como foi utilizado uma ferramenta de informações gerenciais para o ramo do leite através de um sistema disponibilizado para o pequeno empresário, pela instituição SEBRAE, que é o SysSebrae.

Quanto à pesquisa bibliográfica, é de conhecimento empírico que se trata de pesquisa em obras publicadas. Beuren (2004) classifica a pesquisa bibliográfica como contribuições já publicadas ou de fontes secundárias, e que são utilizadas no estudo com fins de conceituar comportamentos e métodos a melhor explicar os resultados obtidos.

Quanto à observação, Dmitruk (2004) coloca como um elemento fundamental da pesquisa, e afirma que desempenha um papel imprescindível no processo. A autora descreve como o uso dos sentidos com visão em adquirir conhecimentos que são necessários sobre o que está sendo estudado. Porém, só pode ser usada como procedimento científico, segundo a autora, no caso de servir a um objetivo formulado de pesquisa, ser sistematicamente planejada ou registrada e/ou ser submetida a verificações e controles de viabilidade e precisão.

Como a observação do presente estudo se enquadra em todas as descrições citadas acima, considera-se, de acordo com as diretrizes, um procedimento científico, e se consegue utilizar com toda sua riqueza e vantagens, que, segundo Dmitruk (2004 p. 131), “como vantagens, os fatos são percebidos diretamente, sem intermediação, e a subjetividade tende a ser reduzida.”

Todo o grupo participou diretamente da observação de todo o processo, inclusive da viabilidade financeira e de mercado, embora apenas um integrante tenha acompanhado fielmente todo o processo, que é o colega Jarbas Pasini, que observou durante um ano e meio todas as etapas, participando delas, inclusive.

Foi observado a compra do gado, a escolha da terra, o trato dos animais e da pastagem, a venda do gado, o controle de qualidade, os custos mensais e anuais e a lucratividade obtida, mesmo com o processo menos profissionalizado do que se pretende após a conclusão desse estudo.

1.5.3 Forma e análise dos dados

Os dados primários foram examinados através da técnica de análise conclusiva, definida por GIL (2009) como:

[...] A elaboração da conclusão requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. A

verificação, intimamente relacionada à elaboração da conclusão, requer a revisão dos dados tantas vezes quantas forem necessárias para verificar as conclusões emergentes. Os significados derivados dos dados precisam ser testados quanto à sua validade. Cabe considerar, no entanto, que o conceito de validade é diferente do adotado no contexto das pesquisas quantitativas, que se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir. Aqui validade significa que as conclusões obtidas dos dados são dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas. (GIL, 2009, p. 176).

A análise foi dada através do detalhamento dos gráficos, dos planejamentos, codificando-os de forma mais estruturada, interpretando-os dentro da metodologia de estudo de caso, além da análise conclusiva com o objetivo de responder a pergunta do tema e problema.

A análise pode ser considerada qualitativa, pois busca explicar, com análises mais aprofundadas do fenômeno estudado, e também quantitativa, pois apresenta números e gráficos que são apresentados durante o estudo.

Beuren (2004) considera que uma pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, analisando a interação de variáveis e a compreensão e classificação de processos vivenciados por um grupo social, e visa detectar características não vistas em uma análise quantitativa.

A autora ainda fala sobre a análise quantitativa, e considera que a mesma é aplicada em estudos descritivos, com fins de descobrir e classificar relações entre variáveis e casualidades nos fenômenos.

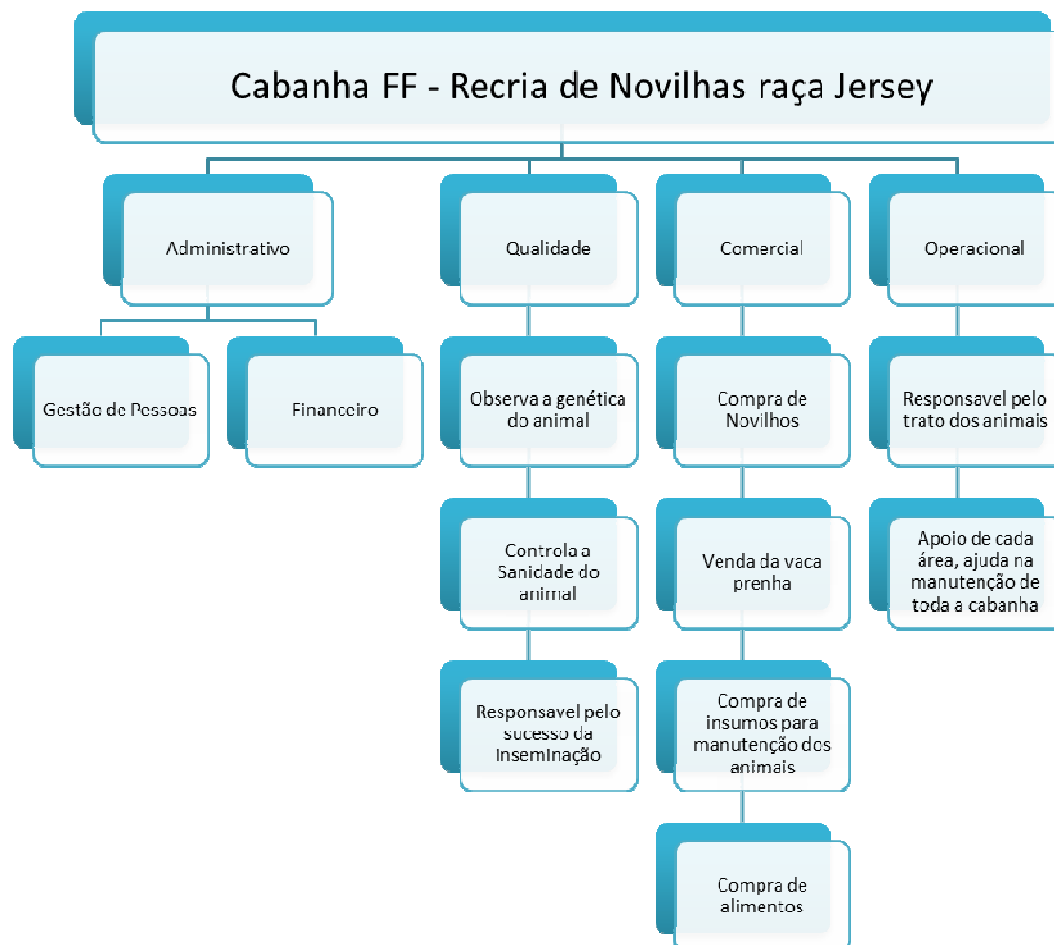
Pode-se concluir que foi utilizada uma análise de dados conclusiva com abordagem quantitativa e qualitativa.

1.5.4 Apresentação de estrutura analítica

A estrutura analítica tem como objetivo identificar os elementos terminais, como: produtos, serviços e resultados a serem realizados em um projeto. Serve como base para a maior parte de um planejamento de qualquer projeto. A estrutura analítica deve ser completa, organizada e resumida, para poder medir o progresso do projeto, além de ter cuidado para não deixá-la completa de mais, pois pode causar empecilhos para a execução do projeto.

Segue abaixo a Estrutura Analítica do Projeto da Cabanha FF.

Figura 10 – Estrutura Analítica da Cabanha FF



Fonte: Autores do Projeto Integrador (2013)

1.6 Objeto do estudo

1.6.1 Apresentação da empresa

A ideia surgiu mediante a disponibilidade de uma área de terra com aproximadamente 10 hectares (ha) na localidade de Linha Suruví – Concórdia / SC, sendo de fácil acesso, já que se localiza próxima ao asfalto e a uma distância de cerca de 5 km do centro do município.

Após uma análise comparativa entre as raças Holandesa e Jersey, optou-se por trabalhar com novilhas oriundas puramente da raça Jersey ou de cruzamentos que obtenham ao menos 50% de sangue desta raça, chegando a uma quantidade

de 15 novilhas com idade próxima a 6 meses e outras 7 com idade reprodutiva, por volta dos 14 meses, totalizando 22 novilhas no rebanho.

O terreno era totalmente cercado necessitando de apenas alguns reparos nas cercas antes que os animais fossem soltos, além disto, tinha água disponível e abundante, devido à existência de nascentes e córregos naturais que passam pela propriedade e um poço artesianos, usado em épocas de estiagem.

Quanto à pastagem, esta era de campo nativo e se encontrava em precárias condições devido à falta de roçadas e invasão por plantas daninhas. Não possuía benfeitorias como galpão, mangueira, brete, cocho para fornecimento de sal e casa para funcionário.

A sociedade era formada por quatro membros, dois ativos em Concórdia e dois com residência distante, tendo cada um uma participação de 25% na empresa.

No início, todos forneceram a mesma quantia em capital financeiro para a aquisição dos animais, e ao longo do desenvolvimento da empresa os dois sócios que residiam em Concórdia custeavam todo o acompanhamento dos custos operacionais, como compras das novilhas da raça Jersey, dos insumos utilizados para a criação, dos medicamentos e quaisquer outras despesas advindas do negócio, sendo que no final de cada mês ocorre o fechamento da gestão financeira e a prestação de contas, com o reembolso para os dois membros que desembolsaram os valores para o custeio mensal do negócio.

Conseguiu-se o terreno para a criação dos animais em forma de parceria entre os sócios e o proprietário do imóvel, onde a empresa não pagava pelo arrendamento da terra, mas em contra partida deveria fazer a roçada da área e manter sem a presença de plantas daninhas.

Além disto, o proprietário tinha colocado a terra à venda em imobiliária, e desde o início da criação dos animais os sócios estavam correndo o risco de a qualquer momento necessitar devolver o imóvel ao dono num curto espaço de tempo e ter que se desfazer dos animais caso não encontrassem outra área para a criação.

Devido a este modelo de parceria e a falta de casa no terreno, não necessitava a presença de um funcionário específico morando no local para esta finalidade do negócio, sendo que toda a mão de obra era realizada pelos próprios sócios.

1.6.2 Processo de recria das novilhas

No terreno foram realizadas algumas melhorias por parte da empresa, como a revisão e reparo de todas as cercas, a construção de uma pequena mangueira (Figura 11) e brete (Figura 12) para manejo sanitário e reprodutivo das novilhas, melhorias dos locais de consumo de água, construção de um cocho para fornecimento de sal (Figura 13) e foi solicitada a moto niveladora junto à prefeitura municipal para melhorar a estrada interna principal, proporcionando o acesso de veículos ao centro do terreno, local onde se encontram a mangueira, brete e cocho para o sal.

Figura 11 – Mangueira para manejo das novilhas



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

Figura 12 - Brete para contenção das novilhas



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

Figura 13 - Cocho para fornecimento de sal



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

O negócio tem início com a compra de bezerras com idade aproximada de 6 meses (180 dias) e peso médio de 110 kg (Figura 14), junto a produtores de leite do

Alto Uruguai Catarinense, e transportados até o terreno através de uma caminhonete com carroceria boiadeira de posse de um dos sócios.

Figura 14 - Novilhas Jersey com 6 meses de idade



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

Ao chegar à propriedade, as novilhas eram vacinadas (Figura 15) contra a Babesiose bovina (antiparasitário), além de serem aplicados vermífugos (ectoparasitários e endoparasitários), e posteriormente soltas no terreno para sua ambientação a área e aos demais animais já existentes.

Figura 15 - Transporte e vacinação das novilhas



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

As novilhas são recriadas até que atinjam a idade reprodutiva fisiológica, por volta dos 14 meses (420 dias) ou com seus 220 kg de peso vivo (Figura 16). O ciclo de recria se estende por aproximadamente 8 meses (240 dias), compreendendo desde a sua chegada a propriedade até sua venda e entrega ao cliente, já prenhe.

Figura 16 - Novilhas Jersey em idade reprodutiva



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

Os dois sócios residentes em Concórdia se deslocavam até a propriedade a cada 2 dias para observarem os animais e suas necessidades, além de verificarem possíveis novilhas que poderiam apresentar sinais indicativos de estarem no período fértil (denominado cio) que perdura por somente 12 horas, como montar nas outras novilhas, mugir além do normal e correr atrás dos outros animais.

No início do negócio se optou por fazer a reprodução através do método da Inseminação Artificial (IA) conforme mostra a figura 17, devido o fato de não precisar investir na aquisição de um touro como reprodutor. Este método era realizado pelos próprios sócios, com sêmen adquirido na Associação Catarinense de Criadores de Bovinos (ACCB), com representação em Concórdia. Porém, para que a IA seja eficiente, esta deve ser realizada em até 12 horas após a identificação do cio.

Figura 17 - Inseminação artificial em novilha Jersey



Fonte: Milk Point (2013)

Após decorridos 60 dias da IA, era realizado o diagnóstico de prenhez pelo método do toque retal (Figura 18), e quando confirmada, a novilha era comercializada. Foram realizadas inseminações em 5 animais, porém 4 tiveram insucesso no procedimento devido o período de 12 horas do cio ter sido diagnosticado tardiamente, já que os animais eram observados a cada dois dias. Assim, obteve-se uma taxa de prenhez através da IA de 20%, muito abaixo dos 75% de prenhez positiva esperada pelos especialistas da área.

Figura 18 – Diagnóstico de prenhez em novilha Jersey



Fonte: Milk Point (2013)

Devido à baixa taxa de prenhez obtida através deste método, os sócios decidiram investir na aquisição de um touro da raça Jersey para fazer a reprodução. Com isso, obteve-se 6 novilhas com prenhez positiva em até 60 dias após a introdução do reprodutor (Figura 19) junto as novilhas, aumentando a taxa de prenhez para 86%, já que das 7 novilhas em idade reprodutiva 6 ficaram prenhes.

Figura 19 – Reprodutor da raça Jersey



Fonte: Arquivo de Jarbas Pasini (2013)

A mortalidade esperada pelos sócios era de 5% ao ano, mas esta chegou a atingir 14% durante o negócio, causada pela intoxicação dos animais com o consumo excessivo de sementes de uma árvore conhecida popularmente na região como Uva Japão (*Hovenia dulcis*), principalmente no período de inverno, onde tem-se uma redução da oferta das pastagens naturais na região.

1.6.3 Missão

Para Costa (2002, p. 36) a missão:

Além de uma autoimagem simples e objetiva é necessário também haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização, num conceito conhecido missão. A formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

Para responder a estas perguntas a Cabanha FF criou como missão: fornecer novilhas leiteiras da raça Jersey, com prenhez garantida e qualidade genética, com ética e lucratividade.

1.6.4 Visão

Para Costa (2002, p. 35):

Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera. É um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização.

Pensando nisso, a empresa de recria tem como visão: Ser referência na atividade de recria de novilhas da raça Jersey na região oeste de Santa Catarina até 2020.

1.6.5 Valores

Para Costa (2002, p. 39):

Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliados como se estivessem em uma escala, com graduação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas. É como se os princípios fossem alicerce de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas de prédios; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferentes.

Os valores da empresa são: Ética; Meritocracia; Responsabilidade; Compromisso com o meio-ambiente; Desenvolvimento Sustentável.

2 ANÁLISE

2.1 Caracterização do ambiente externo

A análise do ambiente externo tem como finalidade verificar as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente onde a empresa está inserida, além de quais são as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. Corresponde ao estudo de diversos fatores e forças do ambiente que possam influenciar no mecanismo da empresa, servindo de base nas percepções das decisões de estratégicas que a empresa deve tomar.

Esta análise geralmente é observada sobre dois enfoques, para resolver algum problema imediato que exija qualquer decisão estratégica e para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa.

Como a empresa pertence ao setor agropecuário, ela está alinhada aos trâmites legais relacionados à atividade leiteira como o cadastro de todos os animais na CIDASC – Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina, além dos responsáveis pela empresa emitirem notas fiscais de produtor rural de compra e venda de quaisquer das novilhas, mantendo assim, a integridade e transparência da empresa perante seus clientes, fornecedores e órgãos de fiscalização.

Na região do Oeste Catarinense há inúmeras feiras e eventos da pecuária leiteira que auxiliam na promoção e divulgação da raça Jersey, onde se destaca a Expo Concórdia, que a cada edição atrai inúmeros expositores da raça e fornece informações a vários produtores de leite dos municípios vizinhos.

A Associação Catarinense dos Criadores de Bovinos (ACCB) tem papel importante para atividade, auxiliando na organização dos eventos e divulgação de informações pertinentes ao leite em um âmbito geral, desde as raças até questões referentes ao mercado e rumos para o futuro.

O município de Concórdia conta com a sede do Laboratório Estadual da Qualidade do Leite (LAB LEITE), uma parceria entre o governo do Estado através da Cidasc e a Universidade do Contestado (UNC), o qual fornece serviços de análises químicas, como percentual de gordura, proteína, lactose, sólidos totais e contagem

de Células somáticas (CCS), além de microbiológicas, como a contagem bacteriana total (CBT), que são fundamentais e indispensáveis para a qualidade e rendimento do leite.

Através da Portaria N° 388, de 19 de Novembro de 1999, o Lab Leite é credenciado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para realizar análises de controle de qualidade do leite nas amostras oriundas do controle oficial e programas específicos do MAPA.

A região Oeste de Santa Catarina se beneficia de várias frentes de políticas públicas que promovem a capacitação e melhorias das propriedades participantes dos programas, destacando-se os programas do Leite Legal - Produção de Qualidade (Figura 10), o qual irá realizar até o fim de setembro 50 treinamentos na região oeste, que beneficiará 400 produtores rurais, e Empreendedor Rural Senar (Figura 11), que em 2013 formou 406 jovens produtores rurais de várias cidades catarinenses, dentre as quais Água Doce, Chapecó, Ipira, Itá, Seara, Treze Tílias, Vargem e Pinhalzinho.

Além destes, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Santa Catarina (SENAR-SC) promoveu em maio 65 cursos gratuitos na região oeste do estado, destacando-se os cursos de qualidade do leite e programa 5 S rural em Concórdia, de implantação e manejo de pastagens em Seara e Ipumirim e de controle de qualidade no transporte do leite em Chapecó, conforme informações da Assessoria de Comunicação do SENAR-SC.

.Figura 20 - Programa do Leite Legal - Produção de Qualidade



Fonte: Sebrae (2013)

Figura 21 – Programa Empreendedor Rural Senar



Fonte: SENAR (2013)

Como a pecuária leiteira é extremamente dependente das condições climáticas para a qualidade e quantidade das pastagens e das lavouras de milho e sorgo para silagem, as quais são utilizadas como auxílio em épocas de escassez de alimentos ou seca, vários produtores estão investindo em poços artesianos e principalmente cisternas, que fazem a coleta das águas das chuvas sobre os telhados das próprias benfeitorias.

O meio oeste catarinense é colonizado por descendentes principalmente de italianos e alemães, que são dois povos que possuem uma grande vocação e tradição para a produção rural, onde contribui de forma significativa para o desenvolvimento da atividade leiteira e de queijaria na região.

2.2 Hierarquia da recria de novilhas leiteiras Jersey

A empresa tem seu negócio classificado da seguinte forma:

- Família: animais;
- Classe de produtos: bovinos;
- Linha de produtos: gado leiteiro;
- Tipo de produto: recria de novilhas;
- Item: raça Jersey.

No âmbito de mercado acima, há inúmeras vantagens que a empresa pode desfrutar como a genética de alta qualidade das novilhas, o registro que se pode obter de alguns animais que possuem cruzamento puramente da raça Jersey, a participação em feiras e eventos ligados ao setor, a participação de entidades e

associações da classe, além da certificação e inclusão de programas de Boas Práticas de Fabricação (BPF) na produção e garantia da qualidade e da prenhez das novilhas.

Em contra partida, também há alguns percalços pelos quais o negócio pode não sair como o desejado, sendo um dos principais a compra de novilhas que possuem algum problema reprodutivo, que só é descoberto devido o tempo que este animal permanece na recria sem contemplar a concepção, devendo este ser vendido para engorda como descarte por um preço muito aquém do obtido com as novilhas prenhes.

2.2.1 Diferenciação do produto

A empresa possui diferenciais que a qualificam perante seus clientes, como a facilidade e garantia do reparo do animal, pois quando o produtor compra a novilha prenhe, se esta sofrer um aborto, a empresa faz novamente a fertilização na propriedade do cliente, garantindo que a novilha tenha sua prenhez confirmada.

Os animais têm sua procedência conhecida, e juntamente com os serviços de recria fornecidos pela empresa agregam qualidade aos animais e segurança aos clientes. Paralelamente ao fornecimento das novilhas prenhes, os clientes também podem contar com o acompanhamento da nutrição dos animais para que maximizem o seu potencial genético.

2.2.2 Hierarquia de valor

Quanto à hierarquia de valor, a empresa está classificada da seguinte forma:

- Benefício central: vaca leiteira;
- Produto básico: vaca leiteira que produza leite;
- Produto esperado: boa produtividade e qualidade do leite;
- Produto ampliado: leite de qualidade superior, por ser de Jersey;
- Produto potencial: leite com quantidade e qualidade constantes.

2.2.3 Ciclo de vida do produtor

Atualmente, o produtor de leite se encontra num ambiente onde é ele quem faz a própria recria de suas novilhas sem um embasamento teórico e com muito pouca disponibilidade de tempo e recursos a esta fase importantíssima e preparatória da novilha, pois o pecuarista visa o lucro direto, com a produção de leite, e não se atenta para a preparação e preocupação das necessidades de suas novilhas, as quais serão suas futuras produtoras de leite, fazendo com que o produtor tenha a produtividade comprometida devido esta falta de preparação das novilhas.

A empresa está fomentando esta necessidade de preparar melhor as novilhas e juntamente com o conhecimento que o produtor vem adquirindo ao longo do tempo em treinamentos e cursos, está surgindo uma maior procura por este serviço especializado para esta fase de vida específica da novilha, já que o investimento e tempo dispendido nesta fase onde não se tem produção de leite fica a cargo da empresa e não do produtor.

Com isso, a empresa proporciona alguns atributos ao produtor como, o conhecimento especializado em recria, garantia de índices zootécnicos, produtos de alta qualidade. Dentre os benefícios ele desfruta de animais com rusticidade (fácil adaptação a vários ambientes), longevidade de vida produtiva, uma produção leiteira de alta qualidade e de forma constante; atribui seus valores ao produto final, como fornecimento de melhores novilhas que transmitem qualidade e eficiência ao negócio.

A personalidade da empresa perante a cadeia do leite de ser uma marca em que a mãe tenha uma ótima qualidade de vida e seu filho seja muito bem alimentado pelo leite bovino, pois a essência da raça Jersey a caracteriza com o leite de melhor qualidade nutricional e produtiva e a menores custos de produção, perpetuando a raça dentre os criadores de bovino leiteiro da região.

2.2.4 Posicionamento da empresa

Na cadeia leiteira a empresa tem um forte e determinado posicionamento, se destacando a facilidade de trabalho na propriedade produtora de leite, onde atualmente se tem muita dificuldade em encontrar uma mão de obra especializada e que atenda todos os afazeres da propriedade.

O pecuarista não precisa fazer a recria em sua propriedade, otimizando o tempo e recursos em sua totalidade a produção de leite em si, além de usufruir de todos os benefícios da raça Jersey, como a alta produtividade e qualidade do leite por animal, pode ter mais vacas produzindo leite e um melhor aproveitamento da terra e principalmente o baixo custo de produção desta raça devido sua rusticidade.

Quanto aos riscos, não há a necessidade da recria ser feita na mesma propriedade que produz o leite, pois a novilha é comprada e levada para esta pouco tempo antes de parir, otimizando os recursos e mão de obra, até a chegada desta novilha, para as demais vacas que estão em lactação (produção de leite), sendo as novilhas de procedência conhecida e prenhez garantida.

A Cabanha FF tem em sua essência o seguinte lema: **ser reconhecida como a primeira cabanha que entrega novilhas Jersey com garantia de prenhez no Alto Uruguai Catarinense.**

2.3 Cenários econômicos

Segundo Panegalli (2013), em artigo à Administradores.com, cenário pode ser conceituado como fatos atuais e previsões de acontecimentos futuros, tanto a nível nacional quanto a nível internacional, e o cenário econômico e financeiro repercute sempre direta ou indiretamente sobre as atividades da empresa. Alguns tipos de cuidados devem ser tomados quando se tem uma empresa, em relação aos cenários, são eles: expansão econômica, efeitos da inflação, comportamento dos preços, renda per capita, política salarial e aumento da renda, custo de vida, especialização da mão-de-obra e progresso tecnológico.

Em relação ao objeto de estudo do presente trabalho, no quadro 1, tem-se os cenários abaixo.

Quadro 1 – Fatores ambientais

Fatores Ambientais	Variáveis/Condicionantes	Importância (de 0 a 10)	Incerteza (de 0 a 10)
<u>Contexto Político</u>	Associação de raças leiteiras – JERSEY	7	2
	Associações de produtores regionais	3	1
	Financiamento mais alimento	4	2
<u>Contexto Legal</u>	Código florestal	8	2
	Legislação tributária	4	1
<u>Contexto Econômico</u>	Concorrência do segmento de criação	1	5
	Concorrência do segmento leite	3	2
	Economia estável	7	6
<u>Contexto Tecnológico</u>	Gestão automatizada: software	3	3
	Tecnologias utilizadas: ordenhadeira	7	1
Contexto Natural	Mudanças climáticas	9	8
	Uso de recursos naturais: pastagens	6	5
	Áreas de preservação ambiental	8	2
Contexto Demográfico	Faixa etária (consumo de leite)	6	4
	Região de comercialização (Oeste)	8	4
	Crescimento populacional	6	3
Contexto Cultural	Recria na propriedade	10	4
	Aceitação da raça da Jersey	10	6
Contexto Social	Aumento do poder aquisitivo da população (consumo de leite e derivados).	5	4

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Quadro 2 - Análise das variáveis

Condicionante e Variável	Importância	Incerteza	Avaliação
Associação de raças leiteiras – JERSEY	7	2	14
Associações de produtores regionais	3	1	3
Sindicato rural	3	1	3
Financiamento mais alimento	4	2	8
Código florestal	8	2	16
Legislação tributária	4	1	4
Concorrência do segmento de criação	1	5	5
Concorrência do segmento leite	3	2	6
Economia estável	7	6	42
Gestão automatizada: software	3	3	9
Tecnologias utilizadas: ordenhadeira	7	1	7
Mudanças climáticas	9	8	81
Uso de recursos naturais: pastagens	6	5	30
Áreas de preservação ambiental	8	2	16
Faixa etária (consumo de leite)	6	4	24
Região de comercialização (Oeste)	8	3	32
Crescimento populacional	6	3	18
Recria na propriedade	10	4	40
Aceitação da raça Jersey	10	6	60
Aumento do poder aquisitivo da população (consumo de leite e derivados)	5	4	20

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Quadro 3 – Análise de ambientes

Ambiente	Ótimo	Provável	Pessimista
Ambiente Político	Se a associação de criadores de Jersey aumentasse a fiscalização e denunciasse produtores que não seguem todos os procedimentos necessários na criação do gado. Além de promover a raça, com feiras e eventos relacionados.	Que a associação continue com os registros e controles de animais, valorizando animais de procedência reconhecida e com registro.	Se a associação fosse extinta ou se não executasse mais os trabalhos com registros e rastreamento de procedências.
Ambiente Legal	Se o código florestal impactasse na área de proteção e o produtor rural tivesse menos espaço para recria, tendo que terceirizá-la.	Que o código florestal continue com os mesmos termos e o produtor busque gradativamente terceirizar a recria.	Extinção do código florestal, o produtor utilize a totalidade da propriedade na criação do bovino, sobrando espaço para recria.
Ambiente Econômico	Se a renda aumentasse e a inflação diminuísse, o que faria aumentar o consumo de leite e derivados, aumentando a produção.	Que a renda cresça de forma moderada, um pouco mais que a inflação, e que o consumo aumente progressivamente.	Que a renda permanecesse estagnada, enquanto a inflação cresce de forma descontrolada.
Ambiente Demográfico	Profissionalização dos produtores locais, especializando na produção de leite, com implantação de tecnologias e gerenciamento das atividades.	Incentivo à produção de leite por grandes agroindústrias da região, fomentando o mercado.	Êxodo rural com abandono da atividade pelos produtores, que saem do campo e vão buscar uma atividade na zona urbana.
Ambiente Natural	Que o clima se mantenha propício para que as pastagens sejam abundantes, embora permaneçam temperaturas altas em certas épocas do ano, aumentando a procura da raça Jersey pela alta resistência ao calor.	Clima com muita inconstância, com fenômenos naturais, como El Niño e La Niña, onde a pastagem e água são suficientes, não deverão ser abundantes, mas levará muitos anos para a escassez.	Que a região sofra uma seca, em que não haja pastagem e água para a viabilização do nosso negócio.

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Cenários:

O Cenário A – A Vaca Foi Para o Brejo – “representa o pior cenário possível, onde a desgraça é pouca e bobagem”. Neste cenário é extinta a associação da raça, não tendo mais registros de procedência. O não cumprimento ou extinção do código

florestal aumentará a área de pastagens nas propriedades, podendo o produtor ocupar esta área para a recria dos animais. A alta da inflação e estagnação da renda diminuirá o poder de compra do consumidor reduzindo a demanda de leite e derivados, e por consequente, a produção de leite. A população rural estará descontente e desmotivada com a atividade, levando ao abandono das propriedades e ao êxodo rural. Secas frequentes e a falta de água para as pastagens inviabilizam o negócio.

O Cenário B – Leite na Mesa – “representa a tendência do mercado de acordo com pesquisas na área”. Neste cenário a associação continua registrando os animais, atendendo o mínimo de rastreabilidade exigido, valorizando a raça. O código florestal impacta gradativamente diminuindo a área útil da propriedade, gerando a necessidade de busca pela recria. A renda cresce de forma moderada, pouco acima da inflação, aumentando o consumo e produção de leite. Há um incentivo para a produção de leite pelas agroindústrias, fomentando o mercado regional. O clima permanece inconstante, onde há pastagens e água suficientes para a viabilidade do negócio.

O Cenário C – Balde Cheio – “representa o melhor dos cenários, onde tudo é bolinha”. Neste cenário a associação aumenta a fiscalização, denunciando produtores que fraudam os registros, além de valorizar a raça através de feiras e exposições. O código florestal tem um grande impacto na área de pastagem e o produtor não terá mais espaço para fazer a recria, necessitando terceirizá-la. O aumento da renda e queda da inflação aumenta a demanda por leite e derivados, estimulando a atividade e aumento da produção. Há uma profissionalização no setor, onde os produtores implantam tecnologias e gerenciamento das atividades. O clima se mantém propício para que as pastagens sejam abundantes e as altas temperaturas no verão aumentarão a demanda pela raça Jersey, por ser mais tolerante ao calor, aumentando a viabilidade do negócio.

2.4 Caracterização do ambiente interno

2.4.1 Ambiente organizacional

2.4.1.1 Divisão do trabalho

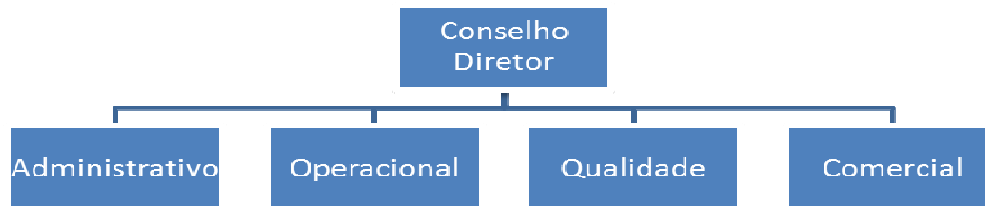
- Administrativo: faz a gestão de pessoas e financeira;
- Comercial: faz a compra e a venda de animais, insumo e alimentação;
- Qualidade: responsável pela genética, sanidade e reprodução das novilhas;
- Operacional: trata os animais, ajuda os responsáveis de cada área anterior na execução das funções.
- Conselho Diretor: tomada de decisões e roteiro de execuções de tarefas (aprovação e controle);
- Coordenação: coordenador de cada área é o próprio executor;
- Cadeia de Comando: todas as decisões passam pelo conselho diretor, que é a única autoridade da empresa, o restante é feito seguindo um roteiro pré-estipulado pelo conselho;
- Delegação e Empowerment: não há delegação de responsabilidade, toda autoridade para tomada de decisões é do conselho diretor.

2.4.1.2 Organograma

O organograma é um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, onde é detalhado minuciosamente as hierarquias e as atividades executadas na empresa.

O organograma abaixo trata da divisão do trabalho dentro da empresa de recria de novilhas da raça Jersey.

Figura 22 – Organograma



Fonte: Autores projeto integrador (2013)

2.5 Análise do ambiente

2.5.1 Fatores críticos de sucesso

Possuir marca conhecida no mercado pode ser uma questão difícil de ser vencida pelos concorrentes, o que garante à empresa um diferencial competitivo e importante na luta de parcelas no mercado. Uma vantagem diferencial pode ser desenvolvida a partir de um ponto forte da empresa em relação aos concorrentes, porém, a empresa tem o desafio de fazer com que o cliente perceba esse diferencial e passe a valorizá-lo. Os pontos fracos da empresa ou de seus produtos que possam afetar a satisfação do cliente são considerados desvantagens competitivas, desde que percebidas pelo consumidor.

2.5.2 Posição competitiva com base nas cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter permitem analisar o grau de atratividade de um setor econômico, ela identifica os fatores que afetam a competitividade, sendo que uma das forças está dentro do próprio setor e as demais são forças externas.

A rivalidade entre concorrentes é a mais significativa entre as cinco forças. Deve-se levar em consideração a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, que são aqueles que vendem a mesma mercadoria no mesmo mercado.

O bloqueio da entrada de novos concorrentes depende das barreiras existentes contra a sua entrada, além do poder das reações das organizações já constituídas.

Estes fatores são importantes, pois atrapalham o surgimento de novas empresas concorrentes. Algumas barreiras são: economia de escala, capital necessário e o acesso aos canais de distribuição.

Tem-se um poder de barganha quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, produtos exclusivos e custo de troca muito alto.

Ameaças de produtos ou bens substituídos se devem àqueles que não são os mesmos produtos, mas que podem atender as necessidades do consumidor.

Nas Figuras 23 e 24 podem-se analisar as cinco forças de Porter que afetam a empresa de recria de novilhas leiteiras.

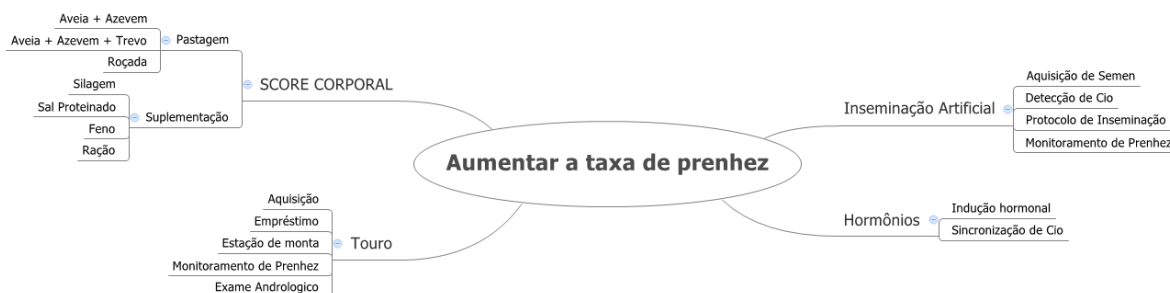
Figura 23 – Cinco forças de Porter



Fonte: Autores do Projeto Integrador (2013)

Percebe-se na figura que os novos produtos que podem afetar a recria das novilhas são a entrada de suplementos alimentares que podem aumentar a vida ativa da vaca, fornecendo leite por mais tempo. Os clientes podem se tornar concorrentes diretos, pois trabalham no mesmo ramo que a empresa de recria, para diminuir despesas podem fazer a recria por conta própria.

Figura 24 – Cinco forças de Porter para aumentar a taxa de prenhez



Fonte: Autores do Projeto Integrador (2013)

Para aumentar a taxa de prenhez, pode-se trabalhar a alimentação das novilhas, tratando-as com pastagens nutritivas e suplementos especiais. A

reprodução pode ser feita de duas maneiras, com a aquisição de touro, que é a mais efetiva, porém demorada, pois precisa realizar exames de andrologia, esperar a estação da monta e monitorar a prenhez da novilha. A outra maneira é com a inseminação artificial, onde se adquire o sêmen de touro, detectar o cio da novilha com acurácia, criar um protocolo de inseminação e, após esta, realiza o diagnóstico de prenhez.

2.5.3 Oportunidades e ameaças (externas)

A análise do ambiente externo permite detectar as oportunidades para procurar entender o que o consumidor quer e o que está recebendo dos concorrentes. Este confronto indicará as necessidades não atendidas. De maneira semelhante, também com a análise do ambiente externo, sinalizam-se as ameaças que devem ser discutidas no planejamento da empresa.

2.5.3.1 Oportunidades

A Cabanha FF percebe como oportunidades:

- A localização do terreno, por ser próxima a cidade de Concórdia/SC;
- Disponibilidade de água em abundância;
- O terreno cercado;
- O preço favorável do leite;
- O fácil acesso ao crédito;
- O pouco conhecimento do processo de recria pelos produtores;
- A profissionalização dos produtores;
- Programas sociais locais.

As oportunidades acima são de conhecimento de todos os sócios da Cabanha de Recria FF, eles procuram sempre trabalhá-los para a satisfação de seus clientes, fornecedores e preservando o meio ambiente.

2.5.3.2 Ameaças

Dentro de um mercado competitivo, existem muitas ameaças que podem comprometer o trabalho de uma instituição, entre as ameaças encontradas na Cabanha de Recria FF, pode citar:

- A baixa qualidade da pastagem nativa;
- A falta de pastagem cultivada;
- O rebanho leiteiro da raça holandesa na região;
- Criadores com mais experiência;
- O não arrendamento da terra;
- A grande quantidade de árvores com sementes de Uva Japão.

2.5.4 Pontos fracos e fortes (internos)

Possuir marca conhecida no mercado pode ser uma questão difícil de ser vencida pelos concorrentes, o que garante à empresa um diferencial competitivo e importante na luta de parcelas no mercado.

Uma vantagem diferencial pode ser desenvolvida a partir de um ponto forte da empresa em relação aos concorrentes, porém a empresa tem o desafio de fazer com que o cliente perceba esse diferencial e passe a valorizá-lo. Os pontos fracos da empresa ou de seus produtos que possam afetar a satisfação do cliente são considerados desvantagens competitivas, desde que percebidas pelo consumidor.

2.5.4.1 Pontos fracos

Os pontos fracos reconhecidos pela empresa são:

- Falta de Layout, para marcar a localização da empresa;
- Terreno com topografia muito irregular;
- Falta de Divulgação.

A empresa deve fazer todas as alterações necessárias para corrigir os pontos fracos, visando sempre obter o menor custo possível, procurando a satisfação do cliente em relação às fraquezas no atendimento, nos produtos e serviços prestados.

2.5.4.2 Pontos fortes

Os pontos fortes percebidos são:

- Mão-de-Obra especializada;
- Localização da Cabanha;

Os pontos fortes da empresa são ferramentas poderosas, as quais diferenciam o atendimento da empresa perante seus concorrentes, agregando mais valor ao trabalho realizado para suprir as necessidades dos consumidores.

2.5.5 Micro ambiente externo

Há várias empresas que beneficiam leite integral e queijarias na região do Alto Uruguai Catarinense, desde as de maior expressão como Batavo, Tirol e Aurora, assim também como as de menor porte como os laticínios Muller, Lindóia, Belpaís e Cordilat.

A cada ano que se passa mais empresas estão aderindo ao pagamento do leite por qualidade, o qual possui um maior percentual de gordura e proteína em sua composição, e não só por quantidade como foi até o momento, gerando uma grande vantagem a produtores detentores da raça Jersey, já que esta produz o leite com a mais alta qualidade conhecida, aumentando de forma significativa a renda do produtor.

Os produtores rurais podem ser ao mesmo tempo os concorrentes como também os clientes, pois eles também podem fazer a venda de suas novilhas a outros produtores, prenhes ou não, porém sem o devido serviço especializado e sem a garantia de prenhez, que na região só é atendida pela Cabanha FF.

Santa Catarina possui um rigoroso sistema de defesa sanitária animal exercido pela Cidasc que constantemente está intervindo em propriedades que não

atendem aos devidos registros dos rebanhos, contribuindo desta forma para a melhoria dos estabelecimentos produtores de leite que possuem o cadastro correto de seus animais neste sistema.

2.5.6 Logística integrada

O início das negociações acontecem quando dois dos quatro sócios realizam extensão rural durante seus trabalhos, onde em conversas e visitas as propriedades eles encontram produtores de leite interessados em vender ou comprar novilhas, e a finalização destas negociações ocorre nos fins de semana, quando os sócios se deslocam até estas propriedades já com a intenção desta compra e venda de animais.

Já para o transporte de materiais para o expediente, de medicamentos, vacinas, sal ou outras necessidades é realizada com os veículos próprios dos sócios, conforme a necessidade de uso destes insumos.

Após findar as negociações os sócios transportam os animais em uma caminhonete com estrutura apropriada para o transporte de bovinos, sendo tanto na aquisição quanto na venda das novilhas.

2.5.7 Ambiente de marketing e comercialização

Nas estratégias relacionadas ao mercado, prima-se em determinar quais os fatores que determinam o preço que se pode pagar pela matéria prima (bezerra).

Tomando com base os preços praticados na região e um levantamento sobre os reais custos envolvidos na criação desta bezerra ao pé da vaca (ingestão de leite), chega-se ao custo que poderá ser pago pela novilha com 180 dias.

Posteriormente é avaliado o investimento da bezerra, o número de cabeças trabalhado, meses de permanência do animal na cabanha até a entrega ao cliente (recria até confirmação de prenhez positiva), somado a uma porcentagem de mortalidade estimada e aos custos operacionais, tem-se então o custo de produção envolvido sem ainda a geração de lucro.

Como na região existe um preço estimado máximo pago pelos clientes, a diferença entre este custo mínimo para venda sem a geração de lucro e o máximo

da região temos uma margem para negociação, gerando um ponto de equilíbrio de venda.

As negociações são realizadas nos municípios ao entorno de Concórdia. O público alvo são produtores rurais de pequeno a médio porte, propriedades com extensão de 5 a 30 hectares, onde suas atividades se diversificam em suinocultura, avicultura, produção de milho, hortifruticulturas e a produção de leite.

Devido aos sócios atuarem nas suas atividades principais com extensão rural, o marketing pessoal de “boca em boca” se torna o principal veículo de negociação com os produtores da região. O acesso a internet nestas comunidades é restrito.

Propaganda visual é praticada com placas ilustrativas na entrada da fazenda, assim como a distribuição de cartões de bolso para pessoas estratégicas nas comunidades. Participações em feiras agropecuárias expondo os animais estão nas estratégias de comercialização.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para as empresas poderem atender todas as necessidades e exigências de seus clientes, elas necessitam de mudanças e melhorias contínuas, que são trabalhadas estrategicamente, para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Para Las Casas (2001, p. 31):

As exigências da sociedade mudam conforme o tempo. Apesar de serem lentas as mudanças nos valores e expectativas sociais, é importante que as empresas voltadas para o marketing estejam sempre atentas as mudanças para que possam adaptar suas estratégias de forma adequada. À medida que o consumidor vai se tornando mais informado e consciente de seu ato de comprar, ele passa a ser um consumidor muito mais exigente. As influências que ocasionam mudanças na sociedade podem ser originadas por uma série de fatores.

Com base nos estudos e dados levantados pela Cabanha FF, há a necessidade de fazer um planejamento estratégico a médio prazo, por volta de cinco anos, para que a Cabanha FF tenha um crescimento expressivo e atenda as expectativas de seu grupo formador de sócios.

As estratégias serão voltadas aos planos que tornem a empresa sólida na região e que maximize o aproveitamento de todas as suas novilhas na essência de seu negócio, que é a prenhez destas novilhas Jersey.

A primeira estratégia a ser executada será a realização de um contrato de arrendamento, para que a Cabanha tenha certeza de por quanto tempo deterá a posse desta terra, podendo planejar e realizar todos os seus investimentos na terra com a segurança necessária para o retorno dos recursos.

Outra frente da Cabanha FF é o plantio de pastagem cultivada no terreno, levando a uma grande melhoria da qualidade nutricional dos animais, contribuindo diretamente no rendimento destes, pois com uma condição corporal adequada aumenta de forma significativa a eficiência reprodutiva das novilhas, além de evitar a morte dos animais pelo consumo de sementes de Uva Japão, em épocas de escassez de alimento.

Outra estratégia a ser desenvolvida é ampliar o marketing com distribuição de cartões de bolso aos produtores, anúncios em rádios e jornais de grande circulação

na região, em outdoor na entrada da Cabanha, uma maior participação em feiras e eventos da cadeia de leite, buscando o fortalecimento da marca Cabanha FF.

A renovação do macho reprodutor se faz necessária a cada dois anos, melhorando rapidamente a qualidade genética dos animais oriundos destes cruzamentos, satisfazendo os clientes constantemente.

4 ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

Os investimentos iniciais são compostos pela aquisição de bezerras da raça Jersey, com idade de 180 dias, pesando por volta de 110 Kg de peso vivo. Com preço de compra margeando R\$ 500,00 (01/06/12). O ciclo compreende oito meses (240 dias) na fazenda de recria, onde ao final deste tempo os animais devem estar pesando por volta de 350 Kg de peso vivo, com idade de 420 dias, conforme tabela 10.

Tabela 10 – Recria de novilha da raça Jersey

Custo de compra	R\$ 500,00
Número de cabeças	25
Idade de compra (dias)	180
Idade de compra (meses)	6
Peso (Kg)	110
Idade de vendas (dias)	420
Ciclo de alojamento (meses)	8
Percentual de mortalidade	5 %

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Os preços na região comercializados de uma novilha com prenhez positiva da raça Jersey variam muito, porém em média o teto máximo chega por volta dos R\$ 2.000,00 (01/06/12). Tendo então uma margem para negociação, entre o investimento de compra da bezerra mais os custos operacionais para manutenção e o teto máximo comercializado na região.

O valor de equilíbrio foi estimado, levando em conta o peso de carcaça do animal ao final dos 420 dias do ciclo, se o mesmo não for vendido a um produtor de leite, que o mesmo seja entregue a um frigorífico da região a preço de animal vivo. O valor recebido na venda a um frigorífico ficou como um valor mínimo de venda e ponto de equilíbrio ficou com uma margem de 45% acima deste valor mínimo de venda, de acordo com a tabela 11.

Tabela 11 – Custo de produção e valor de venda

Custo de produção	R\$ 500,00	Investimento
	R\$ 234,25	Custo operacional
	R\$ 734,25	Custo total para venda
Valor máximo de venda	R\$ 2.000,00	
Valor mínimo de venda	R\$ 1.050,00	Venda para frigorífico (R\$ 3,00 x 350 Kg)
Valor de equilíbrio (negociado)	R\$ 1.500,00	

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Na manutenção destes animais envolvem-se custos operacionais necessários conforme tabela 12, os mesmo variam ao mês, conforme necessidades fisiológicas, sazonais e estruturais.

Tabela 12 – Custos operacionais

Custos Variáveis	Unidade	Volume	R\$	Lote	Sócio/Lote	Mês	Sócio/Mês	Dia	Percentual Custo/Novilha
Consumo de sal (kg/novilha/dia)	Kg	0,1	R\$ 0,90	R\$ 540,00	R\$ 135,00	R\$ 67,50	R\$ 16,88	R\$ 2,25	6,05%
Carrapaticida (novilha/dia) - amitraz	Litro	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00	R\$ 1,25	R\$ 0,17	0,45%
Mão de obra (diárias/mês)	Dia	16	R\$ 50,00	R\$ 800,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 25,00	R\$ 3,33	8,96%
Cerca (R\$/mês)	Rolo	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 50,00	R\$ 25,00	R\$ 6,25	R\$ 0,83	2,24%
Cadeado	Unidade	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00	R\$ 1,25	R\$ 0,17	0,45%
Ração (kg/novilha/dia)	kg	0,5	R\$ 0,50	R\$ 1.500,00	R\$ 375,00	R\$ 187,50	R\$ 46,88	R\$ 6,25	16,81%
Inseminação artificial tempo fixo (IATF)	Protocolo	70	R\$ 25,00	R\$ 1.750,00	R\$ 437,50	R\$ 218,75	R\$ 54,69	R\$ 7,29	19,61%
Sêmen	Dose	70	R\$ 15,00	R\$ 1.050,00	R\$ 262,50	R\$ 131,25	R\$ 32,81	R\$ 4,38	11,77%
Vermifugo (ivermectina)	Dose	0,06	R\$ 1,20	R\$ 144,00	R\$ 36,00	R\$ 18,00	R\$ 4,50	R\$ 0,60	1,61%
Registro	Unidade	40	R\$ 50,00	R\$ 2.000,00	R\$ 500,00	R\$ 250,00	R\$ 62,50	R\$ 8,33	22,41%
Frete	Viagem	8	R\$ 75,00	R\$ 600,00	R\$ 150,00	R\$ 75,00	R\$ 18,75	R\$ 2,50	6,72%
Eventuais	3,00%			R\$ 259,92	R\$ 64,98	R\$ 32,49	R\$ 8,12	R\$ 1,08	2,91%
Custo operacional total				R\$ 8.923,92	R\$ 2.230,98	R\$ 1.115,49	R\$ 278,87	R\$ 37,18	100,00%
Custo operacional total com mortalidade				R\$ 9.370,12	R\$ 2.342,53	R\$ 1.171,26	R\$ 292,82	R\$ 39,04	R\$ 1,05

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

As despesas operacionais envolvidas no processo de recria são contabilizadas todo mês. A tabela 13 expõe os custos operacionais no período de 2012.

Tabela 13 – Controle de Custos

Controle Gastos Operacionais - 2012								
Sócio 1	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acum
Prego	13,00	9,40						22,40
Sal branco	34,00		163,50					197,50
Gasolina e óleo diesel		59,00						59,00
Madeira		120,00						120,00
Fio elétrico		57,48						57,48
Mão de obra da cerca	300,00							300,00
Frete	120,00		15,00					135,00
Prego		230,00						230,00
Corda			36,19	10,00			30,00	76,19
Sêmen				50,00				50,00
Medicamentos				54,00	106,48		16,76	177,24
Total dos gastos	467,00	475,88	214,69	114,00	106,48	0,00	46,76	1.424,81
Sócio 2	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acum
Rolo arame	200,00							200,00
Prego	5,00							5,00
Lima	10,00							10,00
Mão de obra da cerca	300,00							300,00
Frete	100,00							100,00
Ração		27,00	37,00	39,00	40,00			143,00
Total dos gastos	615,00	27,00	37,00	39,00	40,00	0,00	0,00	758,00
Sócio 3	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acum
Ração 18% proteína	40,00	26,85					27,00	93,85
Madeira		120,00						120,00
Ração calcificada		22,00						22,00
Ripercol		73,00						73,00
Óleo moto serra		9,94						9,94
Ivermectina	7,00							7,00
Frete		30,00						30,00
Sal branco		13,00						13,00
Medicamentos				179,00			55,00	234,00
Inseminação				167,00				167,00
Total dos gastos	47,00	294,79	0,00	346,00	0,00	0,00	82,00	769,79
Sócio 4	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acum
Roçada								0,00

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Não incidem tributos sobre o negócio, pois segundo site da receita federal do Brasil, o produtor rural é obrigado a declarar imposto de renda somente quando a renda for superior a R\$ 112.436,25. Para o empreendimento em questão, se observados as previsões de vendas, o produtor será isento do imposto de renda.

As projeções de vendas são conforme a disponibilidade de novilhas prontas para entrega (prenhez positiva) conforme se observa no histórico do controle de retorno de venda do gado em 2013, conforme a tabela 14.

Tabela 14 – Retorno de venda das novilhas em 2013

RETORNO VENDA GADO (Faturamento Bruto)						
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	ANUAL	
		R\$ 868,00				R\$ 868,00
						R\$ -
R\$ 1.500,00			R\$ 3.600,00	R\$ 15.827,00	R\$ 20.927,00	
R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 868,00	R\$ 3.600,00	R\$ 15.827,00	R\$ 21.795,00	

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

No balanço de um ano de atividade, é possível estimar a margem bruta (lucro/ano), entre os investimentos em compra de gado mais os custos operacionais diminuindo o retorno de venda do gado.

Conforme a tabela 15, no balanço entre 2012 e 2013, que contempla um ano de atividade, tem-se um Retorno Médio do Capital Empregado (RCME) igual a 21% ao ano, sendo 1,7% ao mês.

Tabela 15 – Balanço entre 2012/2013

Ano	2012	2013
Custo operacional e investimento na compra das novilhas	R\$ 17.086,28	R\$ 4.523,82
Retorno venda das novilhas	R\$ 4.400,00	R\$ 21.795,00
Margem bruta	R\$ (12.686,28)	RS 17.271,18
Balanço da Cabanha FF	R\$ 4.584,90	R\$ 0,00
% de RCME	21 % em 1 ano	1,7 % ao mês

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Considerando a continuidade do projeto, a figura abaixo mostra a projeção do negócio, com vendas em valores de mercado dos animais, para analisarmos a

viabilidade financeira, considerando uma taxa de atratividade de um investimento em fundos de renda fixa atrelada aos índices de inflação, com remuneração anual de 10% bruta. Constam no quadro 4, duas simulações, uma com o arrendamento para cinco anos e outra com aquisição da terra.

As duas simulações têm o prazo de cinco anos e uma média de trinta animais. Não foi considerado pagamento de imposto devido à legislação específica que isenta o serviço pecuário de imposto, sendo que o único imposto a ser pago é o ITR (Imposto Territorial Rural) que é um valor simbólico para pequenas propriedades, onde está enquadrado o empreendimento.

A taxa de prenhez estimada é de 50%, sendo que 20%, o que no cálculo significa 6 novilhas por ano, são consideradas descartes no negócio, pois tem algum problema reprodutivo que não permite a fertilização, não podendo ser vendidas como produto final. Visando esses casos específicos, utiliza-se uma forma de minimizar as perdas se os descartes forem vendidos em açougues e matadouros a preço de carne, que é o projetado nos cálculos apresentados a seguir.

No quadro 4, a primeira parte mostra a situação de arrendamento de terra para o empreendimento, e a segunda parte, é a situação com aquisição de terra. Já as figuras 25 e 26, formam um comparativo das situações expostas, com gráfico e fluxo de caixa anual projetado.

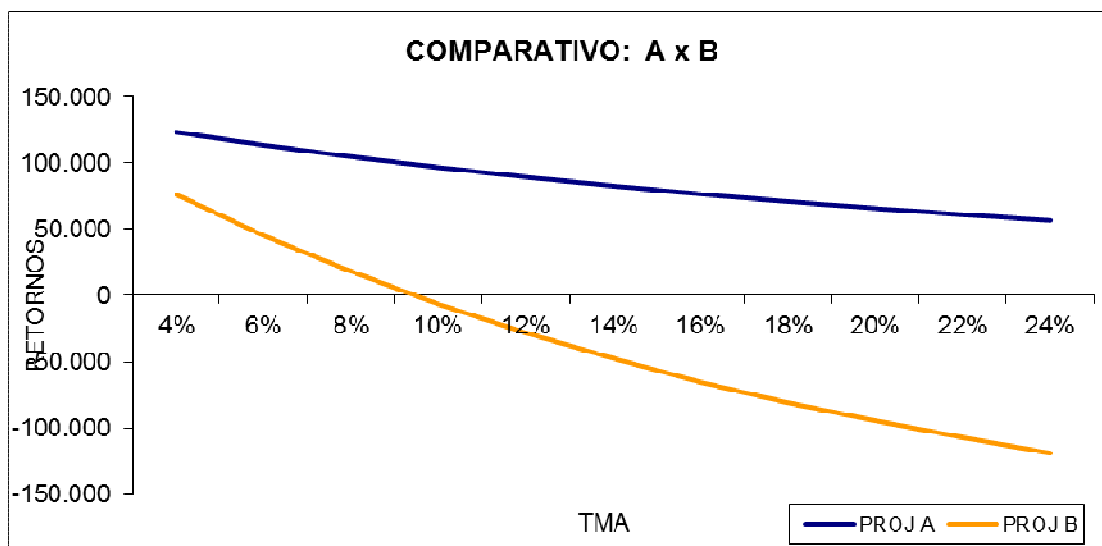
Quadro 4 – Demonstrativo simples de resultado em cinco anos

Demonstrativo Simples de Resultado em Cinco Anos							
Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumul.
Arrendamento		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
Gastos Op.		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
Compras	15.000,00	15.000,00	15.000,00	30.000,00	15.000,00	15.000,00	105.000,00
Total Custos	15.000,00	24.000,00	24.000,00	39.000,00	24.000,00	24.000,00	150.000,00
Venda novilha		36.000,00	36.000,00	72.000,00	36.000,00	72.000,00	252.000,00
Venda descartes		6.300,00	6.300,00	12.600,00	6.300,00	12.600,00	44.100,00
Total Receitas		42.300,00	42.300,00	84.600,00	42.300,00	84.600,00	296.100,00
Fluxo de Caixa	(15.000,00)	18.300,00	18.300,00	45.600,00	18.300,00	60.600,00	146.100,00

Demonstrativo Simples de Resultado em Cinco Anos							
Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumul.
Imóvel	250.000,00						250.000,00
Gastos Op.		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
Compras	15.000,00	15.000,00	15.000,00	30.000,00	15.000,00	15.000,00	105.000,00
Total Custos	265.000,00	21.000,00	21.000,00	36.000,00	21.000,00	21.000,00	385.000,00
Venda novilha		36.000,00	36.000,00	72.000,00	36.000,00	72.000,00	252.000,00
Venda descartes		6.300,00	6.300,00	12.600,00	6.300,00	12.600,00	44.100,00
Total Receitas		42.300,00	42.300,00	84.600,00	42.300,00	84.600,00	296.100,00
Fluxo de Caixa	(265.000,00)	21.300,00	21.300,00	48.600,00	21.300,00	63.600,00	(88.900,00)

Fonte: Autores do projeto integrador (2013)

Figura 25 – Comparativo A X B



Fonte: Autores do projeto integrador

Figura 26 - Análise de projetos de investimento

TMA	10,00%	Taxa Reinvestimento	10,00%
FLUXO DE CAIXA	PROJETO A	PROJETOB	PROJETO(B-A)
ANO 0	(25.000)	(275.000)	(250.000)
ANO 1	18.300	21.300	3.000
ANO 2	18.300	21.300	3.000
ANO 3	45.600	48.600	3.000
ANO 4	18.300	21.300	3.000
ANO 5	60.600	63.600	3.000
Residual	10.000	250.000	240.000

Fonte: Autores do projeto integrador

Como pode ser facilmente percebido, a opção com arrendamento de terra é a que tem maior rentabilidade, menos investimento e menor prazo de retorno. Fica melhor explanado e de mais fácil visualização na tabela abaixo.

Quadro 5 – Pay-back

VPL	96.792,00	(6.361,89)
TIR	91,35%	9,46%
TIRM	43,2%	9,6%
PAY-BACK DESCONTADO		
ANOS	1	10
MESES	7	0
Grau de Rentabilidade	4,8717	0,9769
PAY-BACK Ponderado		
ANOS	1	5
MESES	5	5

Fonte: autores do projeto integrador (2013)

Conforme o quadro 5, as projeções mostram que, apesar da taxa mínima de atratividade ser referente a um investimento com um retorno considerável alto, por ser de renda fixa, o projeto ainda se apresenta viável, devido ao baixo investimento necessário e ao lucro obtido com o negócio.

5 CONCLUSÃO

5.1 Análise gerencial de viabilidade

Analisando o projeto financeiramente, não há dúvidas da viabilidade com o arrendamento da terra. Com projeções baseadas em dados concisos, percebe-se que o índice de lucratividade relativo ao investimento é alto, e o valor presente líquido torna a distribuição de lucros interessante.

É necessário ainda um estudo de mercado mais aprofundado, e um período maior de atividade no negócio para profissionalizar os processos, agregar valor e aumentar a quantidade, para que sejam colocados funcionários nos cálculos e ter uma empresa com mão de obra remunerada.

Nos cálculos apresentados no trabalho, são os sócios que fazem todos os processos, operacionais e administrativos, e isso dispõem do tempo dos mesmos. Hoje isso é possível devido a pouca quantidade, pouca mão de obra, possibilitando que os processos sejam realizados em horário de folga dos sócios, sendo considerado o investimento como um lucro extra.

Considerando quatro sócios, como seria a configuração original, o lucro seria de pouco mais de R\$ 400,00 por mês por sócio, totalizando pouco mais de R\$ 1.600,00, o que não paga um funcionário com encargos. Sempre lembrando que os cálculos foram realizados em comparativo a um investimento com uma boa rentabilidade e com o preço de venda mínimo, que é 25% abaixo do preço de mercado.

Quanto à viabilidade de mercado, pode ser considerada o ponto forte do investimento, pois há uma demanda pelo serviço e uma necessidade latente da profissionalização do setor, e o projeto em prática é um grande primeiro passo para a profissionalização.

A operacionalização já é experimentada, pois a empresa existiu pelo período de um ano, e foi verificada a viabilidade operacional e de mercado nesse período.

Com o posto, se pode concluir que o projeto é viável nas condições apresentadas, mesmo com a busca por uma rentabilidade alta no mercado e baixo preço de venda, logo, considerando a possibilidade de uma rentabilidade menor ser

aceita ou valores e quantidades serem maximizados, o projeto se torna viável mesmo utilizando mão de obra remunerada.

5.2 Ações estratégicas diferenciais

Percebe-se a possibilidade de diferentes possíveis ações estratégicas no projeto, com diferentes possíveis resultados. Um bom exemplo é trabalhar com grandes quantidades, com fins de maximizar o lucro. Nessa modalidade trabalha-se com uma quantidade maior, para melhor diluir os custos fixos e, quem sabe até reduzir um pouco os custos variáveis unitários, devido a compra de insumos ser em maior quantidade. Considerando essa hipótese, o preço de revenda permaneceria o estimado nesse projeto, seria contratado funcionário e a empresa buscaria lucro na quantidade, trabalhando com um número maior de novilhas.

Outro cenário que pode ser utilizado como estratégia, consiste em agregar valor ao produto de revenda, apresentando alguns diferenciais. O registro dos animais agrega um valor considerável para posterior revenda. Considerando que o valor de venda do produto que foi apresentado na análise financeira é abaixo do valor de mercado, e a possibilidade de aumentar esse valor com pouco custo, o valor agregado se apresenta como uma alternativa no mínimo interessante para a empresa.

E uma terceira opção e um tanto mais arriscada é trabalhar com parcerias, firmar um contrato de parceria com um ou mais produtores de leite, onde o contrato de venda da novilha venha com obrigação de recompra em determinadas condições, das bezerras oriundas da prenhez confirmada. Essa opção não é aconselhável pela vulnerabilidade a qual a empresa fica submetida, trabalhando apenas com um leque de cliente, porém exclui o risco de o produto ficar no estoque, sem conseguir venda.

Como pode ser constatado, há mais de uma estratégia com possibilidade de retorno positivo, a escolha depende apenas da postura a ser adotada.

5.3 Resultado operacional

Este projeto, além dos objetivos geral e específicos, tem como missão mostrar a importância do planejamento e de uma boa estratégia para um empreendimento.

Com o apresentado, se pode verificar a viabilidade de implantação da Cabanha de recria de novilhas leiteiras da raça Jersey, na região oeste de Santa Catarina, analisando oportunidades e custos conforme a metodologia e conceitos aprendidos em aula.

O projeto conseguiu analisar o mercado da raça Jersey na região oeste de Santa Catarina, bem como estudar a viabilidade de adquirir, locar ou arrendar terreno para recria de novilhas leiteiras da raça Jersey. Com essas informações, se torna possível analisar custos operacionais para criação de novilhas Jersey e ainda analisar a comercialização do produto pronto, que se trata de novilhas Jersey com prenhez confirmada.

Ante as estratégias propostas, a que apresenta maior possibilidade de sucesso e que é sugerida, é a de agregar valor ao produto, com um pouco da estratégia de maximização, logo, agregando valor do produto como já descrito, e aumentando a quantidade para maximizar ainda mais os lucros é uma proposta viável e, pelo que foi apresentado tem mercado para tal e deve ter resultados ainda melhores que os apresentados aqui.

Uma boa opção para um próximo estudo é a implantação de registro em todos os animais da cabanha e sua ampliação, além de investimentos na pastagem, que pode apresentar maior produtividade se trabalhada, pois, apesar do projeto ser viável e com alto índice de lucratividade, tem muita possibilidade de ser melhorado de forma significativa.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Marcelo Pereira de. Quem produz o leite brasileiro hoje? Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/quem-produz-o-leite-brasileiro-hoje-85577n.aspx>> Acesso em: 24 set. 2013.

CARVALHO. Censo Agropecuário 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/Censos/Censo_Agropecuario_2006/> Acesso em: 30 set. 2013.

Centro Estadual de Pesquisa e Diagnóstico de Alimentos – CEPDA. Disponível em: <<http://www.cepda.uncnet.br/>> Acesso em: 10 out. 2013.

Consumo de leite e derivados. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/o-setor/mercado/consumo/o-consumo-de-leite-e-derivados/BIA_120000285> Acesso em: 25 set. 2013.

COSTA, Elizer Arante da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.) **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Estatísticas do leite. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/estatisticas/>> Acesso em: 21 out. 2013.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carolina Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FISHER, Augusto et al. Produção e produtividade de leite do oeste catarinense. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/1681/pdf>> Acesso em: 02 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HEIDEN, F. C. Leite: Santa Catarina em destaque. Florianópolis: EPAGRI/ CEPA, Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br>>. Acesso em: 8 ago. 2013.

HEMME et al. IFCN Dairy Report 2010, International Farm Comparison Network, IFCN Dairy Report Center, Kiel, Germany. 2010.

Holandês vs Jersey, um comparativo entre raças. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/nutricao/holandes-vs-jersey-um-comparativo-entre-racas-44485n.aspx>> Acesso em : 26 set. 2013. Adaptado de Aikman, P. C; Reynolds, C. K; Beever, D. E. Diet Digestibility, Rate of Passage, and Eating and Rumination Behavior of Jersey and Holstein Cows. J. Dairy Sci. 91:1103-1114. 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LE PRESTRE, Philippe. **Ecopolítica internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

LIMA, Daniel. As cinco forças de Porter. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acesso em: 13 de out. de 2013.

MARTINEZ, Junio Cesar. Holandês vs Jersey, um comparativo entre raças. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/nutricao/holandes-vs-jersey-um-comparativo-entre-racas-44485n.aspx>> Acesso em: 26 set. 2013.

MENDES, Martha. Consumo de leite deve aumentar no mundo todo. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/o-setor/mercado/consumo/184-18-consumo-de-leite-deve-crescer-no-mundo-todo/BIA_18418>. Acesso em: 25 de set. de 2013.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

PANEGALLI, Jose Carlos. O cenário econômico e a gestão empresarial. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-cenario-economico-e-a-gestao-empresarial/39041/>> Acesso em: 13 out. 2013.
Programa empreendedor rural e programa produção de leite de qualidade.
Disponível em: <<http://www.senar.org.br/programas>> Acesso em: 10 out. 2013.

Projeções do agronegócio – Brasil 2011/12 a 2021/22. Disponível em:
<[http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/Projecoes%20do%20Agronegocio%20Brasil%202011-20012%20a%202021-2022%20\(2\)\(1\).pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/Projecoes%20do%20Agronegocio%20Brasil%202011-20012%20a%202021-2022%20(2)(1).pdf)>
Acesso em: 21 out. 2013.

Ranking das principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil. Juiz de Fora: Ano 2009, Disponível em: <http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0243.php>>. Acesso em: 14 set. 2013.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SANTOS, O.V. dos; MARCONDES, T; CORDEIRO, J.L.F. Estudo da cadeia do leite em Santa Catarina: prospecção e demandas (versão preliminar). Florianópolis: Epagri/Cepa, 2006. 55p. Disponível em <
<http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Estudo%20da%20Cadeia%20do%20leite.pdf>>
> Acesso em: 21 out. 2013.

SELBACH, Jeferson Francisco. **Pesquisa sem frescura**. Cachoeira do Sul: Editora do Autor, 2005.

SEBRAE NACIONAL. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/o-setor/mercado/consumo/o-consumo-de-leite-e-derivados/BIA_120000285> Acesso em: 25 de set. de 2013.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Fundamentos da ciência administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

SILVA, Roberta. Leite de vaca ou de soja? Disponível em: <<http://vilamulher.terra.com.br/leite-de-vaca-ou-de-soja-11-1-70-169.html>>. Acesso em: 28 de set. de 2013.

SOUZA, Nilton Rogério de. Valores de referência – setembro de 2013. Disponível em: <http://www.faesc.com.br/portal/faesc/tabela_valores.php?noticia=3916> Acesso em: 02 out. 2013.

STOCK, A. L. et al. Estrutura da produção de leite em Santa Catarina. Panorama do leite online, Minas Gerais, n. 29, 2009. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/panorama/especial29.html>>. Acesso em 12 ago. 2013.

ZOCAL, R; ALVES, Eliseu Roberto; GASQUES, José Garcia. **Diagnóstico da pecuária de leite nacional**: estudo preliminar, contribuição para o plano pecuário 2012.