



# **PLANO DE GESTÃO**

**ADMINISTRAÇÃO  
&  
MANUTENÇÃO**

**FAZENDA PIRATININGA**

**MAIO – 2.009**

## **SUMÁRIO**

1. Introdução:
2. Filosofia de Trabalho:
3. Definição e estruturação gerencial:
  - a. Organograma Funcional:
  - b. Níveis Hierárquicos e Funcionais:
4. Definição e estruturação do projeto:
  - a. Definição do projeto:
  - b. Dimensionamento da capacidade suporte:
  - c. Estudo e apresentação de cenários:
  - d. Simulação de cenário de sistema de exploração:
5. Fatores Determinantes no Sucesso:
6. Exemplos de Fatores de Sucesso: Recria & Engorda:
  - a. Ganho médio diário:
  - b. Custeio anual:
  - c. Preço de compra de bezerros:
7. Atividades de Rotina:
8. Conclusões:

## **1. Introdução:**

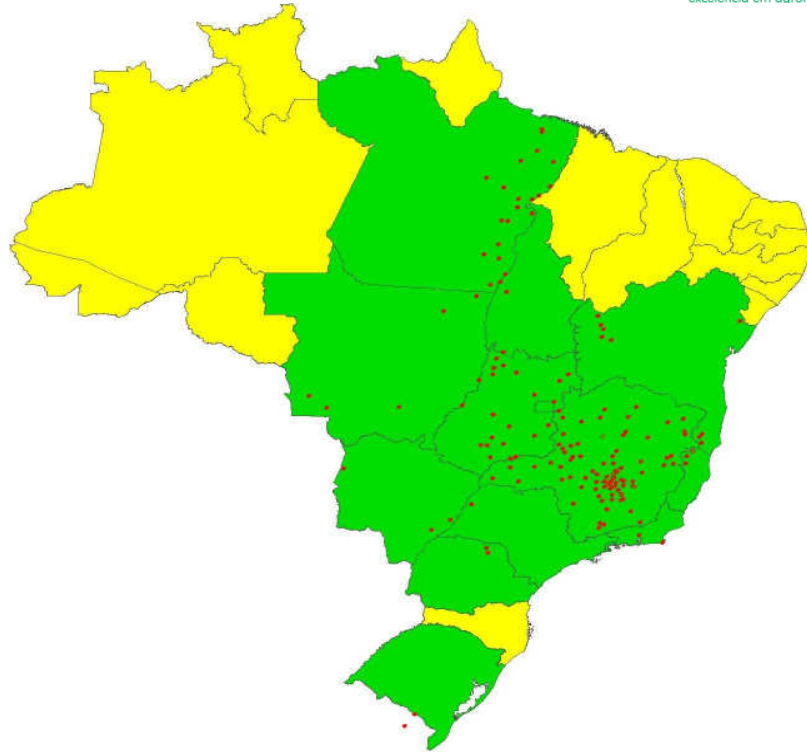
O objetivo deste plano de gestão é simular cenários de sistemas de produção, analisando os resultados econômicos e a viabilidade técnica de implantação e condução do projeto de exploração agropecuária.

Os parâmetros econômicos, financeiros e índices zootécnicos utilizados para elaboração dos cenários são baseados em resultados obtidos de outros sistemas de produção assistidos pela Exagro Ltda. pautado em resultados de pesquisas científicas em diferentes regiões do Brasil Central, para rebanhos na mesma dimensão.

As informações e adequações sobre o projeto da fazenda Piratininga serão obtidos mediante levantamentos de campo e de coleta de dados reais, permitindo análise econômica e financeira própria.

É importante ressaltar que, por se tratar de um projeto grandioso e dinâmico, o Plano de Gestão é dinâmico sendo constantemente avaliado por nossa Equipe para que seja corretamente reajustado com o contexto e andamento.

A Exagro Ltda. é uma empresa de consultoria formada por 28 consultores de nível superior em ciências agrárias (veterinários, agrônomos e zootecnistas), com área de atuação em estados do Sudeste, Centro Oeste, Nordeste e Norte do Brasil.



1.100.00 cabeças

Atuação: 18 Estados

#### Nossos Valores:

- Confiança
- Compromisso
- Competência.
- Inovação
- Respeito
- Transparência

#### Nossa Missão:

Atuar no agronegócio, gerando resultados econômicos positivos para clientes e sócios, com sustentabilidade ambiental e humana.

## **2. Filosofia de Trabalho:**

Nossa filosofia de trabalho baseia-se em princípios consolidados. Buscamos estruturar cada sistema de produção, concebendo-o dentro das características econômicas e produtivas próprias, respeitando a realidade e história local. Isso capacita conduzir o trabalho com harmonia necessária de todo o sistema, identificando as atitudes necessárias para cada situação da cadeia produtiva e mantendo forte todos os elos. Um sistema de produção harmônico permite a maximização da eficiência.

O corpo técnico da empresa realiza trabalhos em centenas de empresas nas diferentes regiões do país mantendo encontros bimestrais e em eventos com demonstrações de resultados e reciclagem de tecnologias.

Nossos serviços apresentam como diferencial a obtenção de **RESULTADOS SÓLIDOS**, dentro do conceito de sustentabilidade econômico – financeira e ambiental.

Sempre focados em resultados, os projetos da Exagro são conduzidos dentro das empresas, no local de trabalho, de forma prática e junto com a organização parceira.

Assim contribuem para a formação de pessoas competentes no que fazem e para absorção e retenção do conhecimento gerencial das organizações.

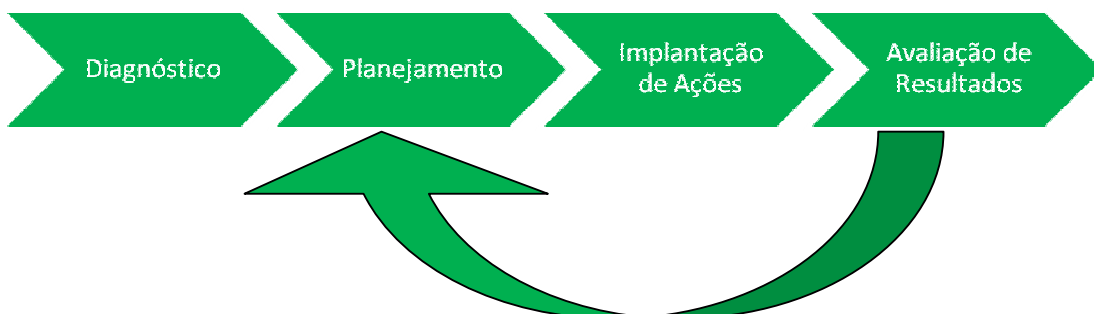
### **RESPEITANDO A CULTURA DAS PESSOAS ENVOLVIDAS**



Todo o trabalho se baseia no princípio da obtenção de metas definidas juntamente com os proprietários, equipe de campo e consultoria.



### Metodologia de Trabalho



### **3. Definição e estruturação gerencial:**

Foi estruturado um organograma inicial para a empresa com o objetivo de definir as premissas hierárquicas, cargos, funções e localização de cada funcionário dentro do sistema de produção proposto.

Dentro desse organograma serão feitas adequações de acordo com o quadro atual de funcionários atuais da fazenda.

Deve-se ressaltar a importância do perfil de liderança dos encarregados para que a gestão dos demais funcionários seja bem desenvolvida.

Não foi contemplada nesse organograma a estrutura de recursos humanos do escritório administrativo e financeiro.

#### **Organograma Funcional**

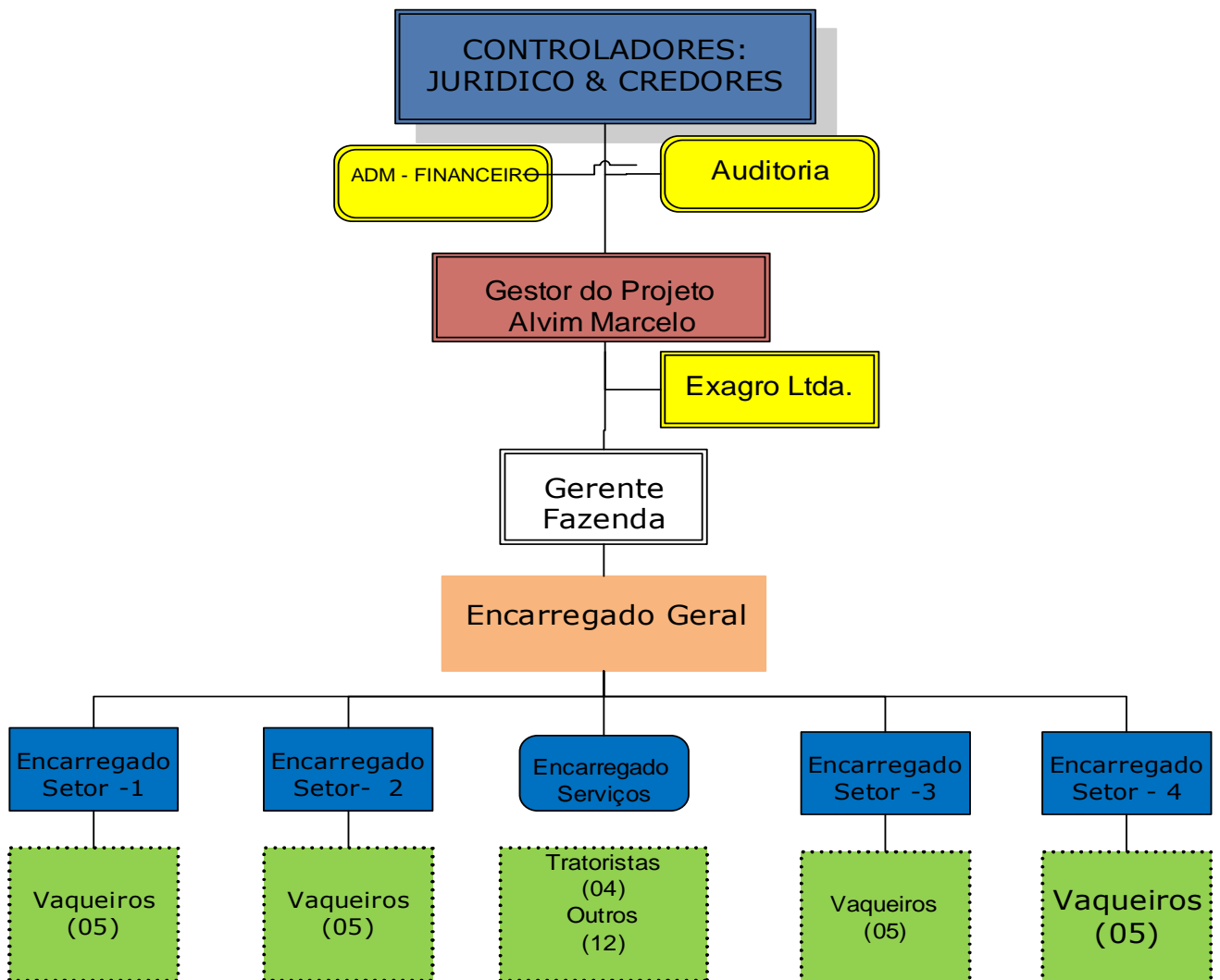
Abaixo apresentamos um modelo de organograma proposto. Este organograma terá uma dinâmica que sempre exigirá adequações de cargos, funções e pessoas, sendo definido mediante avaliação do projeto proposto.

O formato do organograma e os nomes propostos para as funções poderão ser adequados de acordo com aprovação dos controladores, credores e departamento jurídico.

O controle financeiro do projeto e auditoria será de responsabilidade de departamentos específicos, indicados em comum acordo pelos controladores, credores e departamento jurídico.

A gestão do projeto será de responsabilidade do Sr. Alvim Marcelo da Silva, que deverá estruturar sua equipe de trabalho, apresentar o diagnóstico atual da situação, alternativas de sistema de produção, planejamento e ações com metas definidas.

Os funcionários atuais da fazenda serão distribuídos no organograma proposto conforme aptidão e desempenho, sendo disponibilizado cursos de aprimoramento e desenvolvimento humano na evolução do projeto.



O organograma proposto tem como fundamento uma fazenda com plantel de 35.000 cabeças, num sistema de exploração de recria e engorda de bovinos.

### Níveis do Organograma

NÍVEL HIERÁRQUICO	NÍVEL FUNCIONAL
DIRETORIA	ESTRATÉGICO
GERENTE	GERENCIAL
ENCARREGADO	SUPERVISÃO
PRODUÇÃO	OPERACIONAL



#### **4. Definição e estruturação do projeto:**

##### **a. Definição do projeto:**

O projeto pecuário da fazenda Piratininga será definido conforme suas características próprias de solo, clima e anseios dos controladores, sendo feito um diagnóstico por nossa empresa dos cenários e tipos de sistema de produção que apresentem os melhores resultados para sua realidade.

##### **b. Dimensionamento da capacidade suporte:**

A capacidade de suporte de uma fazenda é definida pelo seu potencial de produção de forragem por área, sendo influenciado diretamente pela qualidade química e física do solo associado ao regime pluviométrico e densidade das pastagens existentes.

A capacidade produtiva da área, medida em kg de matéria seca por hectare, definirá o suporte a carga animal em Kg de peso vivo por hectare.

Tendo em vista a falta de informações necessárias da fazenda Piratininga, será feita uma simulação de sistema de produção para uma capacidade de suporte equivalente a 320 kg de peso vivo por hectare.

##### **c. Estudo e apresentação de cenários de exploração:**

Será feito um levantamento de dados específicos da fazenda Piratininga para uma avaliação técnica e estudo do tipo de sistema de exploração que apresenta melhores resultados econômicos e financeiros.

##### **d. Simulação de cenário de sistema de exploração:**

A seguir apresentamos um cenário avaliando os resultados zootécnicos e financeiros referentes a um sistema de exploração pecuária de Recria & Engorda considerando uma capacidade de suporte, equivalente a media nacional de 0,71 UA (unidade animal) por hectare.

Reforçamos que existem diferentes tipos de exploração da atividade agropecuária, isolada ou integrada, havendo a possibilidade de aplicação conforme a realidade de cada propriedade, com diferentes níveis tecnológicos o que definirá os resultados.

No cenário apresentado foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Rebanho de 32.000 cabeças de machos;
- Área Aberta para pastagem: 49.769 Ha.
- Área Efetivamente Empastada: 34.838 Ha.
- Produção de Matéria Seca: 7.000 Kg.
- Oferta de Forragem (% de alimento para cada 100 Kg/PV): 6%.
- Suporte em Kg/Peso Vivo/Área Efetivamente Empastada: 320 Kg.
- Preço da arroba projetada para o Estado de Goiás: R\$ 69,00

### Características Financeiras

#### Cenário 1 – Recria e Engorda

<b>AValiação Financeira (R\$)</b>	
Custeio mensal por cabeça (R\$)	17,50
Receita bruta anual (Pecuária) (R\$)	15.845.554,29
Receita bruta mensal (R\$)	1.320.462,86
Compra anual de gado (R\$)	6.582.857,14
Custeio total (R\$)	6.720.000,00
Capital investido na atividade (R\$)	28.484.571,43
Custo total / arroba (R\$)	<b>57,93</b>
Margem bruta anual (R\$)	2.542.697,14
Retorno sobre o capital de giro (%)	9%

### 5. Fatores Determinantes no Sucesso:

Para todos os cenários apresentados, o sucesso dependerá do comprometimento da Equipe de trabalho selecionada, cabendo a elaboração de critérios técnicos e psicológicos no programa proposto.

- A compra exigirá critério por parte dos responsáveis; sendo o sucesso do empreendimento diretamente relacionado com a eficiência na compra;
- A análise e monitoramento dos desempenhos zootécnicos e econômicos deverão ser constantes;
- Gerenciamento dos custos do processo diário e mensal;
- O manejo de modo geral será de fundamental importância no desempenho animal que definirá os resultados do projeto;

## 6. Exemplos de Fatores de Sucesso: Recria & Engorda:

Analisando os parâmetros usados na elaboração do cenário e os resultados obtidos, é possível a identificação dos pontos mais importantes na condução do projeto.

Esses parâmetros são conhecidos como fatores críticos de sucesso e sua análise independente do cenário geral mostra a grande importância do monitoramento e adequação desses itens.

Conforme os cálculos e dimensionamento do projeto, teremos um resultado operacional específico.

Dessa forma devemos avaliar os pontos críticos com maior impacto nos resultados e possíveis ações administrativas:

### a. Ganho médio diário:

Pontos Críticos	Parâmetro	Ajuste	Ajustado	Resultado	Amplitude
	<b>Resultado Previsto</b>			R\$ 2.542.697	21%
Ganho de Peso Diário (Kg)	0,425	5%	0,446	<b>R\$ 3.076.663</b>	R\$ 533.966

O ganho de peso dos animais é o item mais importante de controle e impacto no resultado do projeto.

Será necessário o desenvolvimento de um modelo próprio de monitoramento do ganho de peso dos animais como o uso de balança eletrônica e pesagem individual.

O projeto analisado foi dimensionado para um ganho de peso médio equivalente a 425,0 gramas por cabeça dia, tendo em vista principalmente o desconhecimento do potencial específico da propriedade sugerida.

Entretanto, temos como meta um ganho médio diário próximo dos valores obtidos nos nossos clientes de consultoria o que nos permite uma evolução de 21% nos resultados, sendo valores equivalentes a R\$533.966,00 acrescidos no saldo final por ano.

Entendemos que os resultados são possíveis a partir de adequações no manejo em geral, calendário sanitário adequado e adequações nutricionais.

### b. Custeio anual:

Pontos Críticos	Parâmetro	Ajuste	Ajustado	Resultado	Amplitude
	<b>Resultado Previsto</b>			R\$ 2.542.697	26,42%
Custeio Anual	-10%	R\$ 672.000	R\$6.048.000	<b>R\$ 3.214.697</b>	R\$672.000

Conforme demonstrado no descritivo de custos do projeto, existem algumas contas com maior participação no custo total.

Alterações de menor dimensão nessas contas causam grandes impactos nos custos finais e conseqüentemente nos resultados do projeto.

Portanto o fator Escala, associado à eficiência administrativa, tem potencial para uma melhoria de R\$672.000,00 nos resultados anual do projeto, sendo seus gestores e equipe comprometida os responsáveis pelos resultados.

### c. Preço de compra de bezerros

Pontos Críticos	Parâmetro	Ajuste	Ajustado	Resultado	Amplitude
	<b>Resultado Previsto</b>			R\$ 2.542.697	19%
Preço da @ Compra	R\$ 75,00	-5%	R\$ 71,25	R\$3.025.809	R\$ 483.112

Com o grande volume de compra de animais proposto no projeto, será necessária competência e critério por parte dos compradores.

Entendemos que será determinante, ações que possam minimizar o ágio sobre valor da arroba, o que pode representar um aumento de 19,0% nos resultados do projeto.

#### **d. Amplitude da soma dos fatores críticos de sucesso:**

<b>FATORES DE RISCO E SUCESSO</b>	<b>AJUSTES</b>	<b>DIFERENCIAL RESULTADO</b>
<b>1. GANHO DE PESO MEDIO DIÁRIO</b>	<b>5,0%</b>	<b>R\$ 533.966,00</b>
<b>2. CUSTEIO PECUÁRIO ANO</b>	<b>10,0%</b>	<b>R\$ 672.000,00</b>
<b>3. VARIAÇÃO VALOR AGIO COMPRA</b>	<b>5,0%</b>	<b>R\$ 483.112,00</b>
<b>DIFERENCIAL ACUMULADO ANO</b>		<b>R\$ 1.689.078,00</b>
<b>RESULTADO ESTIMADO INICIAL</b>		<b>R\$ 2.542.697,14</b>
<b>RESULTADO POSSÍVEL COM AJUSTES</b>		<b>R\$ 4.231.775,14</b>
<b>AMPLITUDE NOS RESULTADOS</b>		<b>66,42%</b>

Conforme observamos no quadro acima variações a principio de menor amplitude podem proporcionar uma variação 66% nos resultados de um projeto pecuário.

Dessa forma, podemos definir a importância de uma avaliação do cenário atual, definido com o diagnóstico inicial e projeções dos cenários com detalhes, com equipe comprometida com os resultados.

#### **e. Resultados de empresas com dimensão semelhante:**

Reforçamos que temos em nossa carteira de clientes, fazendas com dimensões semelhantes aos parâmetros avaliados com resultados equivalentes a R\$6.261.575,00 por ano.

Observamos uma amplitude de 66,42% nos resultados, sendo que outros fatores serão determinantes nos resultados, como a qualidade química e física dos solos, o grau de tecnologia utilizada no projeto, a capacidade financeira para investimentos e organização da equipe.

#### **7. Calendário das Atividades de Rotina:**

Será elaborada uma proposta de atividades de rotina para o plantel e as respectivas projeções de ganho de peso, conforme idade e estação do ano.

Este planejamento contempla o monitoramento de indicadores de desempenho para o alcance das metas e os possíveis desvios possam ser detectados.

## **8. Conclusões:**

O modelo de Gestão proposto cumpre seus objetivos de levantamento de informações importantes para o entendimento do sistema de produção a pasto a ser desenvolvido na fazenda Piratininga.

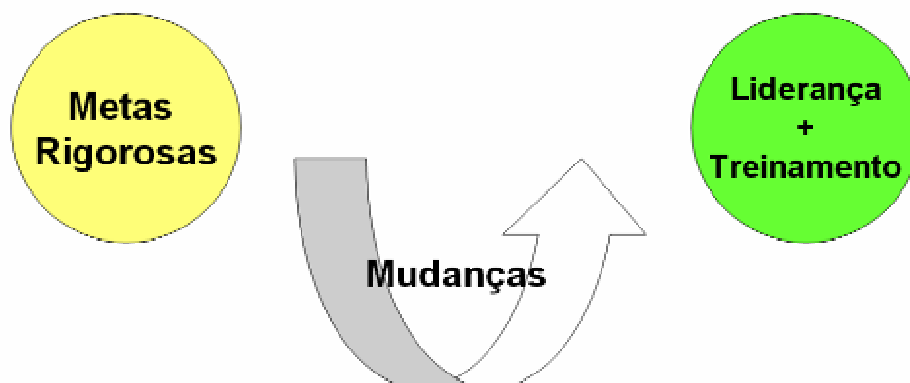
Devido às características peculiares do projeto como seu ineditismo, dinamismo e grandeza, serão necessárias validações dos cenários e simulações geradas nesse estudo.

Será necessária competência administrativa e gerencial para operacionalizar todas as atividades apresentadas, sendo o sucesso do empreendimento dependente da capacitação e empenho das pessoas comprometidas com o projeto.

O desenvolvimento da consultoria da Exagro Ltda. demandará dedicação e atenção por parte dos funcionários da fazenda para o desenvolvimento das atividades de monitoria, treinamento e avaliação das atividades.

O projeto apresenta uma grande sensibilidade aos parâmetros utilizados e fatores críticos de sucesso.

**Gerenciar é atingir metas!**



---

Alvim Marcelo da Silva  
Consultor Sênior

---

Leandro Brant  
Consultor sócio Assistente

Belo Horizonte, 05 de maio de 2.009.