



CAROLINA BARROS RIBEIRO

**GESTÃO NA PECUÁRIA LEITEIRA: ESTÁGIO NA
EMPRESA REHAGRO**

Lavras - MG

2022

CAROLINA BARROS RIBEIRO

GESTÃO NA PECUÁRIA LEITEIRA: ESTÁGIO NA EMPRESA REHAGRO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Colegiado do Curso de Zootecnia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

Prof. Dr. Daniel Rume Casagrande
Orientador

Lavras - MG
2022

CAROLINA BARROS RIBEIRO

**GESTÃO DA PECUÁRIA LEITEIRA: ESTÁGIO NA EMPRESA REHAGRO
DAIRY LIVESTOCK MANAGEMENT: INTERSHIP AT REHAGRO COMPANY**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Colegiado do Curso de Zootecnia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

Aprovado em 20 de abril de 2022

Prof. Dr. Daniel Rume Casagrande, UFLA

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos, UFLA

Me. Priscila Júnia Rodrigues da Cruz, UFLA



Prof. Dr. Daniel Rume Casagrande
Orientador

**LAVRAS – MG
2022**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força que me deu em toda a caminhada para chegar até aqui. Que me mostrou sempre o melhor caminho e me deu coragem para trilhá-lo.

Aos meus pais, Luís Cláudio e Marília, que me deram amor, uma base firme e estiveram sempre do meu lado, me incentivando a seguir meus sonhos e a caminhar sempre em frente. Em conjunto aos meus avós Luiz e Juca, que me deram ensinamentos que nenhum lugar é capaz de ensinar.

As minhas avós que estiveram e estão sempre presentes em minhas orações e sempre me deram paz e clareza quando tudo parecia difícil.

Agradeço também à Universidade Federal de Lavras, todos os meus professores, colegas e amigos, que fizeram dessa jornada mais leve e com ensinamentos infinitos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Rume Casagrande, por ter me recebido no grupo de estudos, me direcionado e me dado oportunidades ímpar de conhecimento e experiências que eu não teria sem o grupo.

Agradeço ao meu namorado, Elias, por ter ficado do meu lado, me motivado e incentivado, principalmente nesta fase final e por ter me indicado o estágio, que me despertou o interesse pela gestão e me fez descobrir uma área que agora me encontro encantada.

Aos meus amigos de Três Corações, Lavras e São João Del Rei, que estiveram ao meu lado por toda a jornada da faculdade nos momentos fáceis e difíceis, graças a vocês também fui capaz de chegar onde cheguei.

À minha amiga Elidiane, por todos os anos de amizade e por ter, nesse momento do trabalho, estado do meu lado, me auxiliando em todas as fases, me amparando e ajudando sempre que precisei.

Á todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte do meu caminho, que contribuíram para que eu chegasse até aqui, agradeço.

“Sem dados você é apenas mais uma pessoa com uma opinião.”

W. Edwards Deming

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar informações e as atividades realizadas no estágio supervisionado obrigatório realizado na empresa Rehagro Consultoria, na área de Gestão da Pecuária Leiteira. A Rehagro está presente no agronegócio desde 2002 com consultorias técnicas e, com o passar dos anos, agora atua também com ferramentas de gestão financeira e capacitação de pessoas. A empresa acredita no potencial agrário para o desenvolvimento do país e com isso tem um amplo mercado de atuação estando presente na pecuária de leite, pecuária de corte, agricultura de grãos, cafeicultura e na gestão para empresas ligadas ao agronegócio. Com o presente estágio foi possível acompanhar o mês a mês dos produtores assistidos, entender as dores presentes na atividade, bem como ver os ganhos advindos de um controle zootécnico bem feito, juntamente a gestão financeira, auxiliando o produtor a crescer e se desenvolver na atividade.

PALAVRAS-CHAVE: Pecuária Leiteira. Consultoria. Gestão financeira. Controle zootécnico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da empresa Rehagro.....	12
Figura 2 – Grupo Rehagro.....	12
Figura 3 – 3rlab.....	14
Figura 4 – Interface inicial do Ideagri.....	15
Figura 5 – Exercício da terceira etapa de seleção/2021	16
Figura 6 – Plano de Voo.....	17
Figura 7 - Preparação para realização de diagnóstico reprodutivo em visita	18
Figura 8 - Ilustração apresentação Benchmarking	20

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	BOVINOCULTURA LEITEIRA – HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA	10
2.1	Importância da gestão nas fazendas	11
3	A EMPRESA	12
3.1	Serviços prestados pela empresa	13
3.1.1	Faculdade Rehagro	13
3.1.2	Rehagro Consultoria	13
3.1.3	Rehagro Pesquisa e 3rlab	14
3.1.4	Biomip	14
3.2	Ideagri	14
4	O ESTÁGIO	15
4.1	Benchmarking	19
5	SUGESTÕES	21
	REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos setores que mais movimenta a economia brasileira. Diante do bom desempenho do PIB agregado do agronegócio em 2021, o setor alcançou participação de 27,4% no PIB brasileiro, a maior desde 2004 (quando foi de 27,53%) (CEPEA). Dentre as atividades do agronegócio se encontra a pecuária de leite, na qual os custos de produção são muito comentados. Toda atividade agropecuária demanda um alto valor de investimento e custo, na bovinocultura leiteira não seria diferente. Os valores são dependentes das demandas da propriedade em sanidade, alimentação, mão de obra, reprodução e assim por diante.

De acordo com o Censo Agropecuário do IBGE – 2017, o Brasil possui 1.176.295 propriedades rurais que produzem leite espalhadas por todo o território nacional, o que abrange terrenos e climas muito diversos. Cada propriedade tem uma realidade diferente e é isso que torna a atividade tão inclusiva, por ser capaz de ser exercida em diversas condições e locais.

Com isso, tem se destacado uma necessidade específica dentre as fazendas, a gestão financeira, que vem crescendo no campo devido a busca dos proprietários em enxergar o quanto essa ferramenta auxiliaria na atividade. Assim como em qualquer negócio, no campo, os índices de produtividade são de suma importância na eficiência econômica e, conseqüentemente, na rentabilidade.

Desde 2020 o mundo vivencia uma realidade distante do que era habitual, a pandemia do Covid-19, que se estende até 2022, trouxe um impacto muito forte na economia mundial, afetando também o Brasil com uma alta inflação. A luta dos produtores para se manter na atividade expôs a necessidade de ter em sua propriedade uma gestão financeira de qualidade, para possibilitar uma visão geral da fazenda em termos econômicos.

Com as portas abertas para receber a gestão em suas propriedades, os produtores tem a tecnologia a seu favor, com a elaboração de softwares próprios para a lida do campo. Esse trabalho tem como objetivo mostrar um serviço de consultoria especializado na gestão de fazendas leiteiras ofertado pela empresa Rehagro. Enfatizando a importância da gestão e mostrando a eficiência do uso dessa ferramenta no campo.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar como é o exercício da consultoria da empresa Rehagro, voltada para a gestão de fazendas leiteiras, retratar como é o sistema utilizado pela empresa, o Ideagri e exemplificar seu funcionamento na prática. Assim como expor as atividades passadas e realizadas pelos estagiários.

2 BOVINOCULTURA LEITEIRA – HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA

O gado de leite foi introduzido no Brasil em 1532, por Martin Afonso de Souza, que trouxe para a Capitania de São Vicente –SP 32 cabeças de gado. Mas o leite só foi começar a ser consumido amplamente em meados de 1900, ainda com uma produção pequena, de um rebanho que não era especializado, sem qualidade e inspeção sanitária, causando prejuízos sanitários e doenças aos consumidores. Foi em março de 1952, que o governo, segundo o Decreto nº 30.691, aprovou o Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RISPOA). O novo marco regulatório organizou, disciplinou e qualificou a produção, distribuição e comercialização do leite e derivados, sob inspeção federal, Decreto de 1952; deu novo impulso a produção de leite e laticínios no Brasil, pareando o país com as grandes potências mundiais produtoras de alimentos e produtos lácteos, que é hoje (CAMOLEZE, 2019).

O leite é uma combinação de diversos elementos sólidos em água. Os elementos sólidos representam aproximadamente 12 a 13% do leite e a água, aproximadamente 87%. Os principais elementos sólidos do leite são lipídios (gordura), carboidratos, proteínas, sais minerais e vitaminas. Esses elementos, suas distribuições e interações são determinantes para a estrutura, propriedades funcionais e aptidão do leite para processamento. As micelas de caseína e os glóbulos de gordura são responsáveis pela maior parte das características físicas (estrutura e cor) encontradas nos produtos lácteos (EMBRAPA).

Os benefícios do leite na alimentação humana são amplamente divulgados e importantes para se manter uma dieta equilibrada por conter muitas vitaminas (A, B12, D, etc.) e minerais (cálcio, zinco, etc.). Dentre os benefícios do leite podem ser citados o auxílio no crescimento e proteção da saúde óssea pela presença de cálcio, a ajuda na regeneração, crescimento e fortalecimento muscular por ter gordura saturada e proteínas de alta qualidade com todos os aminoácidos essenciais para o desenvolvimento muscular. A Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda o consumo per capita de 200 litros/ano. Para atender essa demanda no Brasil, com uma população de 213,3 milhões segundo a pesquisa do IBGE de 1º de julho de 2021, seriam necessários 42,6 bilhões de litros de leite.

No Brasil, atualmente, são ativos cerca de 1,1mi de produtores com a produção anual de 25,53 bilhões de litros em 2020, segundo o IBGE, colocando o país na quarta posição no ranking de maiores produtores de leite do mundo. A situação da pecuária leiteira tem se tornado mais desafiadora no último trimestre de 2020 e começo de 2021 devido à desaceleração do consumo, queda nos preços de leite e derivados e incrementos nos custos tanto da produção

primária quanto do processamento (Carvalho e Rocha, 2021) o que fez com que muitos produtores abandonassem a atividade com dificuldades financeiras. Esse cenário fortalece a necessidade de uma gestão bem feita na propriedade, para um controle financeiro eficiente.

2.1 Importância da gestão nas fazendas

O ambiente econômico encontra-se em constante evolução, o que, conseqüentemente, modifica o gerenciamento dos negócios. No Brasil, desde o início dos anos 1990 ocorreram de alterações significativas, especificamente na área de produção de leite, cujo preço deixou de sofrer um controle estatal, o que vigorava desde a década de 1950, e passou a ser fixado livremente. Com isso, houve a necessidade de reestruturar a cadeia de produção, criando, assim, um novo perfil para o setor movido pela exigência de um mercado competitivo (CYRNE, 2015).

De acordo com Gomes e Feijó (2017), do ponto de vista de manejo e gestão, a pecuária passa por constante evolução, migrando para uma atividade cada vez mais profissional, alinhada com preceitos de bem-estar animal e segura do ponto de vista sanitário. A visão empresarial, a revolução digital, o advento das novas gerações de produtores rurais e a adoção de boas práticas agropecuárias modernizaram sobremaneira a gestão, elevando os ganhos, equilibrando os riscos e tratando corretamente as questões legais de ordem trabalhista, fiscal e ambiental.

A eficiência no processo produtivo é um ponto fundamental para a manutenção de qualquer atividade pecuária, sendo que estudos com a finalidade de determinar o custo e a rentabilidade proporcionam aos produtores subsídios para a tomada de decisões (Ferreira et al., 2004).

Segundo Carvalho e Rocha (2018), entender o comportamento dos preços do leite, seu patamar médio e as flutuações ao longo do tempo é fundamental não apenas para analisar a competitividade de um país no mercado internacional, mas também para buscar meios de facilitar a gestão de risco na atividade e melhorar o planejamento econômico-financeiro das empresas.

Para Barreto (2018) a saúde financeira das propriedades leiteiras está intrinsecamente ligada ao binômio custo-receita. O principal componente da receita é o valor do litro de leite, que é definido pelo mercado. Assim, cabe ao produtor conhecer e gerenciar o custo de produção para garantir a viabilidade da atividade.

O uso das ferramentas de gestão se torna muito útil dentro da propriedade, atuando na identificação do problema, e os ordenando conforme sua gravidade, urgência e tendência a piora, abrindo caminho para construção de um plano estratégico de gestão, a partir de metodologias de diagnóstico organizacional e sistema de administração, e para consolidar a

tomada de decisões, além de contribuir para a capacitação de recursos humanos em administração de empreendimentos rurais (LOPES *et al.*, 2018).

Com a necessidade de empresas e sistemas que atendam o produtor rural de forma efetiva e direta, com ferramentas direcionadas ao campo e ao dia a dia do produtor, surgiram empresas de consultoria para melhor atender estas questões e dentre elas, está a Rehagro.

3 A EMPRESA

A Rehagro é uma empresa ligada ao agronegócio de diversas formas. Criada em 2002 pelo empresário Flávio Guarani em parceria com os irmãos Clóvis e Fábio Corrêa, a empresa iniciou atendendo fazendas focadas na produção de leite, levando ao produtor o que havia de mais moderno e tecnológico para melhorar a produção. Em pouco tempo, perceberam que faltava também nas propriedades, a qualificação dos profissionais e um cuidado com a gestão para alavancar os projetos e alcançar resultados ainda mais satisfatórios. Pelos fundadores acreditarem que a qualificação dos recursos humanos é o primeiro e mais importante passo para o desenvolvimento de qualquer negócio e por terem afinidade com a área acadêmica e grande vivência técnica no campo, decidiram que a Rehagro passaria a investir também em cursos de formação de profissionais para trabalhar no agronegócio.

Figura 1 – Logomarca da empresa Rehagro



Fonte: <https://rehagro.com.br/blog/> (2022)

Atualmente o grupo conta com seis empresas, que oferecem soluções completas em diversas áreas do agronegócio, sempre com o propósito de transformar vidas, levando conhecimento aplicável para facilitar e melhorar a atuação no campo.

Figura 2 – Grupo Rehagro



Fonte: <https://rehagro.com.br/> (2022)

3.1 Serviços prestados pela empresa

3.1.1 Faculdade Rehagro

A faculdade da Rehagro conta com cursos presenciais e online na sua grade, tendo pós-graduação, extensão e também cursos *in company* (cursos corporativos). Os alunos da faculdade Rehagro iniciam a carreira profissional desde o começo do curso, desenvolvendo projetos que desafiam suas habilidades de solução de problemas, com situações reais de empresas, de grupos ou da comunidade. Esses são chamados projetos integrados. Com a realização dos mesmos, os alunos Rehagro desenvolvem redes de contatos profissionais, prática profissional, habilidades e competências, portfólios de projetos e empreendedorismo. Colocando em prática o conhecimento adquirido em aula, o aluno aprende de modo efetivo.

Os cursos *in company* são programas customizados com o principal objetivo de atender ao desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e de vendas, tanto de equipes comerciais quanto de liderança de empresas do agro para melhores resultados. Os cursos são construídos em parceria com a empresa contratante e tem foco em uma abordagem consultiva, que permite entender o perfil da empresa e dos participantes. São divididos em três fases, o entendimento da demanda, onde os profissionais da Rehagro analisam as necessidades do cliente. Depois ocorre a customização do programa, onde é feita a construção do programa em conjunto com o cliente e por fim a realização do programa, onde a Rehagro entrega o programa de acordo com as definições estabelecidas.

3.1.2 Rehagro Consultoria

A consultoria entrega cinco serviços diferentes, são eles gestão por resultados (GR), diagnóstico de empreendimento, desenvolvimento de projetos, gerenciamento de projetos e gestão de pessoas. O GR é voltado para a gestão financeira da fazenda, com a metodologia Rehagro auxiliando a equipe da propriedade a levantar os dados de forma simples e facilitando a visualização dos resultados. No diagnóstico de empreendimento são levantados os parâmetros que dão suporte à definição de um sistema de produção. O desenvolvimento de projetos é o dimensionamento de todas as etapas de um projeto para o empreendimento Agroprodutivo. O gerenciamento de projeto é o acompanhamento da implantação de todas as etapas do projeto cumprindo os requisitos de qualidade, prazo, escopo e custo. E na gestão de pessoas é realizado o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos com o empreendimento rural, propiciando o crescimento e o comprometimento das pessoas em suas diversas atividades.

3.1.3 Rehagro Pesquisa e 3rlab

A Rehagro Pesquisa é uma área experimental voltada para pesquisa de desenvolvimento de produtos e mercado e estudos básicos e avançados a nível de campo de efeito fisiológico vegetal e nutrição de plantas. Realizam anualmente a Vitrine Tecnológica que visa apresentar aos produtores convidados novos produtos e promover a integração entre pesquisa, empresas e produtores.

O 3rlab é um laboratório que atua na área de análises de solo, forragem, água, minerais, rações, concentrados e foliar, auxiliando no crescimento da produtividade do agronegócio brasileiro com análises 100% informatizadas com máquinas de última geração, qualidade e velocidade.

Figura 3 – 3rlab



Fonte: Site 3rlab (2022)

3.1.4 Biomip

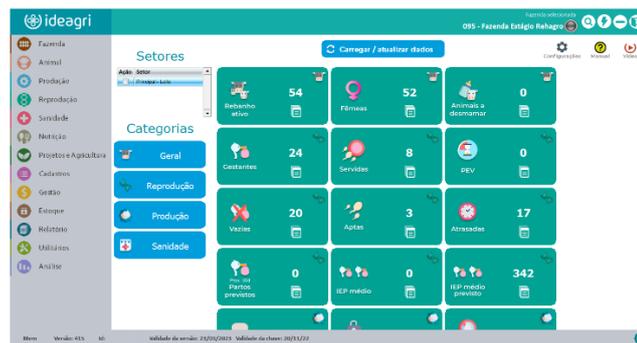
É uma empresa focada em atender o agronegócio com produtos biológicos de qualidade, que trazem resultados reais aos produtores e, dessa forma, viabiliza o controle biológico como uma ferramenta importante no manejo integrado de pragas. A Biomip foi fundada em 2017, a sexta empresa do Grupo Rehagro (QUEM SOMOS, 2022). O foco da empresa são produtos para o controle biológico de pragas e doenças em todo o território nacional. Os produtos são microrganismos naturais que vão resolver o problema do produtor, garantindo a sanidade e visando uma produção mais sustentável.

3.2 Ideagri

O Ideagri é o software de gestão financeira e zootécnica de fazendas de gado de leite e corte mais completo e mais confiável do mercado (IDEAGRI, 2022). É um software criado e

utilizado pela Rehagro em suas consultorias, também podendo ser comprado e utilizado por profissionais fora da empresa, como produtores, zootecnistas, médicos veterinários, etc. O programa está há 13 anos em atividade e oferece inovação para o desenvolvimento do agronegócio, sendo utilizado por quase 5.000 fazendas do Brasil, incluindo uma maioria dos produtores de leite TOP 100 do país. Com uma interface intuitiva e simples, o Ideagri é um software que auxilia no lançamento de dados com precisão.

Figura 4 – Interface inicial do Ideagri



Fonte: Acervo pessoal (2022)

Na lateral esquerda do programa, ficam divisões de todas as informações da fazenda podendo ser cadastradas e dentro destas, existem subdivisões específicas de modo a facilitar o cadastro, a visualização e interpretação dos dados posteriormente.

Atualmente o Ideagri conta com o cadastro de 1,7 milhões de vacas leiteiras administradas pelo software e 12,4 bilhões de litros de leite por ano controlados pelo programa que permite um gerenciamento preciso, com indicadores que impactam diretamente na lucratividade do produtor.

4 O ESTÁGIO

Um diferencial no programa de estágio da Rehagro é que ele já começa no processo seletivo. Antigamente o processo era realizado de forma presencial por meio de uma avaliação dos candidatos, mas por conta da pandemia, a Rehagro se adaptou a forma remota e realizou seu processo seletivo online. O processo de 2021 foi formado por 4 etapas, sendo a primeira o envio do currículo já estando escolhida a área de interesse do candidato. A segunda etapa foi composta por três exercícios (dois em *doc.* e um em *.xlsx*) que tratavam de assuntos diferentes que são tratados nas fazendas. A terceira etapa, por sua vez, é um minicurso, com certificado, ofertados pela Rehagro para os candidatos selecionados até este ponto. O curso combina exercícios voltados diretamente para a gestão, como “custo x fluxo de caixa”, com exercícios

de “Criação de bezerras”. O minicurso teve duração de seis semanas onde na primeira semana eram entregues os primeiros exercícios com entrega até a semana seguinte, quando ocorria uma reunião online com uma aula sobre o assunto tratado no exercício e assim sucessivamente. Na quarta etapa ocorria a entrevista com os coordenadores da área.

Figura 5 – Exercício da terceira etapa de seleção/2021

Carolina Barros Ribeiro												
Exercício - Fluxo de Caixa x Custo de Produção 												
	Financeiro - Fluxo de Caixa					Econômico - Custo de Produção						
	out	nov	dez	jan	fev	out	nov	dez	jan	fev		
6	Venda de leite	103.680	109.440	109.440	109.440	109.440	Venda de leite	109.440	109.440	109.440	109.440	109.440
8	Concentrado	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	Concentrado	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
9	Silagem de milho	-	80.000	-	-	30.000	Silagem de milho	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
10	Sanidade + Reprodução	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	Sanidade + Reprodução	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
11	Óleo diesel	18.600	-	-	-	-	Óleo diesel	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
12	Mão de obra pecuária	11.000	16.500	16.500	11.000	11.000	Mão de obra pecuária	11.917	11.917	11.917	11.917	11.917
13	Manutenções	1.400	5.000	-	1.750	1.750	Manutenções	1.400	5.000	-	3.500	-
14	Outras despesas	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	Outras despesas	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
15	Resultado do mês	19.680	- 45.060	39.940	43.690	13.690	Resultado do mês	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82
16	Saldo inicial do mês	29.000	48.680	3.620	43.560	87.250	Saldo inicial do mês	1,30	1,36	1,28	1,34	1,28
17	Saldo final do mês	48.680	3.620	43.560	87.250	100.940	Saldo final do mês	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
18							Lucro/litro produzido	0,52	0,46	0,54	0,49	0,54
19	Observações:	produzido 60.000 litros										
20		vendido 57.600 litros										
21		Mão de obra no custo é o total anual dividido por 12 meses.										

Fonte: Acervo pessoal (2021)

Após a aprovação do processo seletivo, os agora estagiários entravam no “Plano de Vôo”. O Plano de Vôo consistia em um mês de adaptação e alinhamento dos estagiários com a equipe completa da empresa, e também foi a etapa para finalizar e acertar toda a documentação necessária para o cadastro do estagiário na empresa, incluindo um termo de confidencialidade, por ser aberto aos estagiários informações privadas das propriedades e da empresa. Nessa parte inicial todas as áreas de atuação da empresa (leite, corte, grãos e café) tinham reuniões conjuntas com os diretores da Rehagro e com a Equipe de Gente. Mais ao final do Plano de Vôo as reuniões eram específicas para cada área sendo finalizado o alinhamento e iniciando a “Jornada de Estágio”.

Figura 6 – Plano de Voo



Tema	Facilitadores	Data	Horário	Formato	Participantes
Boas Vindas	Renato Botelho - CEO do Grupo Rezagro Breno Araújo - Gerente de Grãos Vitor Barros - Coordenador Núcleo Gestão Leite	4-OUT	20:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Cultura e Negócios Rezagro	Fábio Cordeiro - Fundador do Grupo Rezagro	5-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Treinamento Comportamental	Marcela Magalhães e Kátia Madureira - Gente e Gestão	6-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Atuação em consultoria: Fazendas de Corte	Fredérico Lobão e Vinícius Costa - Técnicos Corte	7-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Atuação em consultoria: Fazendas de Leite	Gustavo Silva - Técnico Leite	13-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Atuação em consultoria: Fazendas de Grãos	Luana Reis - Técnica Grãos	14-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Atuação em consultoria: Fazendas de Café	Maurício de Paula - Técnico Café	18-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Metodologia de Gestão	Marcelo Cerqueira - Gerente da Consultoria	20-OUT	-	Gravado	Estagiários de todas as Equipes
Fundamentos de Finanças: Agricultura	Fábio Pereira - Técnico em Gestão Grãos	21-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários de todas as Equipes
Fundamentos de Finanças: Live de dívidas (Agricultura)	Fábio Pereira - Técnico em Gestão Grãos	22-OUT	-	Gravado	Estagiários da Equipe Grãos
Fundamentos de Finanças: Live de dívidas (Leite)	Vitor Barros - Coordenador Núcleo Gestão Leite	25-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários da Equipe Leite
Fundamentos de Finanças: Live de dívidas (Corte)	Vitor Barros - Coordenador Núcleo Gestão Leite	27-OUT	-	Gravado	Estagiários da Equipe Corte
Fundamentos de Finanças: Live de dívidas (Leite e Corte)	Rafael Henrique - Técnico em Gestão Corte	27-OUT	-	Gravado	Estagiários da Equipe Corte
Fundamentos de Finanças: Live de dívidas (Leite e Corte)	Vitor Barros - Coordenador Núcleo Gestão Leite e Rafael Henrique - Técnico em Gestão Corte	28-OUT	19:00h às 21:00h	Ao vivo	Estagiários das equipes Leite e Corte



Fonte: Acervo pessoal (2021)

Na Jornada de Estágio, a Rezagro proporciona um curso completo, passando por todos os tópicos da atividade leiteira, introduzindo os estagiários ao Ideagri e trabalhando a gestão. O curso é composto por atividades semanais e reuniões online a cada quinze dias para discutir e desenvolver os assuntos tratados nas atividades. Além do curso, cada estagiário é designado a um tutor, que são consultores da Rezagro. Com os consultores os estagiários podem viajar para fazendas, acompanhar a consultoria, o serviço de gestão e também o trabalho no GR.

No meu caso, fui designada a um tutor de Alfenas – MG, que atendia cerca de dez fazendas em Sacramento – MG. As viagens eram mensais e ficávamos por volta de 10 dias em Sacramento, onde atendíamos uma fazenda por dia. O serviço de consultoria fazia parte de um projeto do Laticínios Scala em conjunto com a Rezagro para melhorar a qualidade do leite de acordo com o PQFL instituído pela IN 77/2018, que define a política do laticínio em relação aos fornecedores, devendo ofertar assistência técnica e gerencial, assim como capacitação dos produtores em gestão da propriedade e implementação de boas práticas agropecuárias (Gov). Nesse projeto, chegávamos nas fazendas logo após a ordenha da manhã, lançávamos no software Ideagri os dados de parto, secagem, cobertura e sanidade, e o Ideagri gerava o relatório de animais a serem trabalhados naquele dia no manejo reprodutivo. Os animais eram separados e avaliados com uso de ultrassom ou toque para confirmação de prenhez, saúde uterina ou perda de prenhez.

Figura 7 – Apartação de lote para diagnóstico reprodutivo em visita



Fonte: Acervo pessoal (2021)

O foco principal do projeto que o meu tutor levava nas propriedades era o manejo reprodutivo, por sua grande influência na lucratividade das fazendas. De acordo com Bergamaschi *et al.* (2010), a eficiência reprodutiva é o fator que, isoladamente, mais afeta a produtividade e a lucratividade de um rebanho. Entretanto, há muitos obstáculos para otimizá-la, pois ocorrem perdas reprodutivas desde a concepção (natural ou artificial) até o parto.

Ainda segundo Bergamaschi *et al.* (2010) exames reprodutivos e sanitários devem ser realizados periodicamente nas fazendas a fim de identificar as vacas aptas para a reprodução e que estejam saudáveis aumentando as chances de evolução na gestação. A avaliação de escore corporal também deve ser realizada visto que é uma ferramenta para acompanhar o estado nutricional dos animais.

Além disso, deve ser dada atenção não só ao manejo geral como também ao manejo alimentar e ambiental dispensado ao rebanho. Para tanto, os pontos fundamentais que envolvem o sucesso reprodutivo compreendem: evitar partos prematuros e distocias; tratar precocemente as endometrites e as doenças do pós-parto; antecipar o retorno ao estro e identificá-lo corretamente; inseminar em tempo certo, monitorar a eficiência do inseminador e realizar o diagnóstico precoce de gestação (Bergamaschi *et al.*, 2010).

O controle reprodutivo começa pela escrituração zootécnica baseada num eficiente sistema de identificação individual dos animais do plantel (Bergamaschi *et al.*, 2010). Com os

dados dos animais bem coletados e arquivados, é possível utilizar outra ferramenta para controle do rebanho, os índices reprodutivos.

A idade ao primeiro parto é um indicador da precocidade dos animais da fazenda, pois quando a fêmea tem sua primeira ovulação, ela já possui potencial para reproduzir e ser produtiva na propriedade.

O intervalo de partos é o período entre dois partos consecutivos e pode medir a eficiência reprodutiva individual e a do rebanho. Para alcançar a máxima produção de leite por dia de vida da vaca, ela deve parir em intervalos regulares de 12 a 14 meses. Intervalos de partos mais longos causam comprometimento econômico, já que a próxima parição será retardada, e atrasará a geração de um novo bezerro e de uma nova lactação (Bergamaschi *et al.*, 2010).

O período voluntário de espera (PVE) é definido como o intervalo que cada fazenda decide adotar entre o parto e o próximo manejo reprodutivo. Uma excelente oportunidade de obter mais lucros pode estar se escondendo neste período. Em rebanhos com baixa persistência de lactação, os resultados econômicos são provavelmente melhores quando PVE menor é adotado (Santos e Vasconcelos, 2019).

Com o auxílio do Ideagri, as propriedades que mantinham seus registros zootécnicos atualizados e organizados, obtinham relatórios mensais exatos com uma maior clareza para a visualização das informações, visto que o software disponibilizava todas as informações necessárias para o manejo com a identificação do animal, data prevista e qual era a atividade a ser realizada como secagem, parto, protocolo de inseminação, medicamentos, etc.

O estágio também conta com a parte online, de acompanhamento de conciliação bancária para o serviço prestado no GR online. Nesse serviço entram informações privadas de produtores e propriedades, visto que são tratados os extratos bancários para fechamento do mês. Esse serviço é específico para a gestão financeira da propriedade, sendo geradas planilhas com os custos e receitas de cada área da fazenda, sendo um acompanhamento mensal, os resultados são comparados entre os meses expostos na planilha.

4.1 Benchmarking

Benchmarking é um processo de estudo de concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor que o seu e que podem ser replicadas no seu empreendimento. Entre seus benefícios estão a redução de custos, aumento na produtividade e ampliação na margem de lucro (Imme, 2020).

Tendo isso em mente, a Rehagro aplica o Benchmarking em suas propriedades assistidas de forma a apresentar resultados e ilustrar a possibilidade de melhora a outros produtores.

O Benchmarking das melhores fazendas da Rehagro é realizado anualmente, mas é uma ferramenta que pode ser utilizada também na demonstração para o produtor dos resultados obtidos em fazendas da mesma região e que iniciaram na consultoria em situações parecidas. Isso é uma ótima opção para conseguir mostrar a possível evolução da propriedade e passar confiança ao produtor de que o trabalho realmente surtirá efeito.

Figura 8 – Ilustração apresentação Benchmarking

TOP Média de Vacas + Reposi, R\$/ha/ano										
Top	n Fazendas	Litros/vaca/dia	Leite/ha/ano, litros.	Preço de leite líquido, R\$/litro.	Vacas + Reposi, % do faturamento.	Vacas + Reposi, R\$/ha/ano.	Custo Alimentar Vacas, R\$/litro.	Mão de Obra Vacas + Recria, R\$/litro.	DEL médio, dias.	RMCA
± top 1 a 20%	6	31,5	29.430	2,44	30%	21.637	1,00	0,21	176	45,56
± top 20 a 40%	6	29,8	26.799	2,39	25%	16.489	1,05	0,23	188	39,67
± top 40 a 60%	6	29,4	20.971	2,36	25%	12.474	0,96	0,18	175	41,08
± top 60 a 80%	6	27,8	20.050	2,33	19%	7.771	1,12	0,21	178	33,75
± top 80 a 100%	6	22,4	11.471	2,34	22%	5.024	1,09	0,28	177	27,90
Total Geral	30	28,2	21.744	2,37	24%	12.679	1,04	0,22	178	37,37

Fonte: Arquivo Rehagro (2021)

Na figura 8 é apresentada uma das tabelas utilizadas para o Benchmarking adaptada para o presente trabalho. As fazendas são divididas de acordo com a eficiência, sendo as mais produtivas de 1 a 20% e as menos eficientes de 80 a 100%. Na terceira coluna, (Leite/ha/ano), em conjunto com a quarta coluna (Preço de leite líquido R\$/litro) fica mais evidente que a eficiência da fazenda se deve ao melhor uso da área disponível na fazenda do que ao valor recebido pelo litro de leite, porque as fazendas classificadas de 40% até 100% tiveram uma diferença pequena no valor recebido, mas na produção de leite/ha/ano a diferença foi muito maior, chegando a 9.500 litros de diferença.

Também deve ser levado em consideração o plantel da fazenda, que no caso da figura 8 são colocados apenas as vacas e a reposição específica, ou seja, não são colocados animais da recria que excedem a quantidade de vacas previstas para a fazenda. Fazendas que estão em fase de crescimento tem uma recria mais inchada, isto é, uma quantidade de animais além do que seria necessário para repor o plantel em lactação, com a finalidade de aumentar a quantidade de vacas na produção.

Os custos alimentar e de mão de obra são parecidos em todas as classificações das fazendas, sendo referenciados em R\$/litro, o que ilustra a diluição dos custos de acordo com a produção da fazenda. As fazendas mais eficientes tem os custos baixos porque são diluídos na alta produção de seus animais, o que faz com que seus custos fiquem próximos ao de pequenas fazendas.

Na última coluna é apresentado o RMCA que é o Recebido Menos o Custo Alimentar. É o valor que cada animal rende para a propriedade com sua produção de leite, retirado o seu custo alimentar. Essa última coluna é importante para mostrar o quão eficiente os animais estão sendo dentro da fazenda e o quanto de lucro estão trazendo para o produtor.

Além de todo o exposto, o benchmarking também é uma ferramenta capaz de mostrar ao produtor a margem de melhora que a propriedade tem. Na coluna em destaque (Vacas + reposição, R\$/ha/ano) é possível ver a margem a ser alcançada pelas fazendas de 80 a 100% no rendimento de seus animais. Os animais de 1 a 20% rendem ao produtor R\$21.637,00 enquanto as de 80 a 100% rendem R\$5.024,00. Uma margem grande que pode ser alcançada com uma consultoria e gestão bem feitas.

5 SUGESTÕES

Com a volta das aulas presenciais uma sugestão que seria útil para os estagiários seria um calendário com as visitas marcadas de todos os consultores, já que é liberado a viagem com outros consultores que não seja o tutor designado. Facilitando a programação dos estagiários e a informação mais clara para que todos possam ter a parte prática de forma mais adaptada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência os resultados mostrados no presente trabalho fica claro a importância da gestão nas propriedades leiteiras e a melhora que ocorre com uma consultoria especializada, que conhece da atividade e pode atender as variadas demandas do produtor. A pecuária de leite é uma atividade presente no Brasil há muitos anos e em todos os lugares, tendo de pequenos a grandes produtores, com condições diferentes de acesso à tecnologia e a informação. No entanto um fator não se altera em nenhuma dessas propriedades: a necessidade de saber a lucratividade.

E é esse elemento que irá permitir que a atividade continue, mesmo com alta dos custos de produção, com uma gestão realizada de forma coerente e correta, os índices da propriedade irão mostrar os resultados positivos, levando o produtor a alcançar seus objetivos com animais saudáveis, produtivos e lucrativos.

REFERÊNCIAS

- 3rlab. 3rlab, 2022. Disponível em <<https://www.3rlab.com.br/o-3rlab/>>. Acesso em 01 abr. 2022
- BERGAMASCHI, Marco Aurélio Carneiro Meira; MACHADO, Rui; BARBOSA, Rogério Taveira. **Eficiência reprodutiva das vacas leiteiras**. Circular técnica Embrapa, 2010. Disponível em <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/880245/1/Circular642.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2022
- Biomip, 2022. Disponível em <<https://biomip.com.br/>>. Acesso em 01 abr. 2022.
- BRITO, Maria Aparecida; BRITO, José Renaldi; ARCURI, Edna; LANGE, Carla; SILVA, Márcio; SOUZA, Guilherme. **Agência de Informação Embrapa – Agronegócio do leite – Composição**. Disponível em <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_128_21720039243.html>. Acesso em 12 abr. 2022
- CAMOLEZE, Edino. **O leite como alimento básico no mundo e no Brasil**. 12 dez. 2019. Disponível em <<https://animalbusiness.com.br/negocios-e-mercado/historia-agropecuaria/o-leite-como-alimento-basico-no-mundo-e-no-brasil/>>. Acesso em 12 abr. 2022
- CARVALHO, Glauco R.; ROCHA, Denis Teixeira da. **Cresce a oferta de leite em tempos de pandemia**. Anuário Leite Embrapa, 2021. p 8 – 9. Disponível em <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1132875/anuario-leite-2021-saude-unica-e-total>>. Acesso em 02 abr. 2022
- Censo Agropecuário 2017**. IBGE, 2022. Disponível em <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/pecuaria.html?localidade=0&tema=75652>. Acesso em 20 mar. 2022
- Corporativo. Rehagro, 2022. Disponível em <<https://rehagro.com.br/corporativo/>>. Acesso em 01 abr. 2022
- CYRNE, C.C.S. **Indicadores de gestão em propriedades produtoras de leite do Vale do Taquari – RS - um estudo comparativo com as propriedades da região da Galícia – Espanha**. Lajeado. 2015. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/987/1/2015CarlosCandidodaSilvaCyrne.pdf>>.
- FERREIRA, Mauricio Manduca; FERREIRA, Antonio Carlos Manduca; EZEQUIEL, Jane Maria Bertocco. **Avaliação econômica da produção de bovinos confinados: estudo de caso**. 2004. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=1425>>. Acesso em 14 abr. 2022
- Gestão por resultados. Rehagro Consultoria, 2022. Disponível em <<https://rehagroconsultoria.com.br/gestaoporresultados>>. Acesso em 01 abr. 2022

GOMES, R.C., FEIJÓ, G.L.D., CHIARI, L. **Evolução e Qualidade da Pecuária Brasileira**. Campo Grande: EMBRAPA. 4p. 2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/21470602/EvolucaoQualidadePecuarial.pdf/64e8985a-5c7c-b83e-ba2d-168ffaa762ad>>. Acesso em 15 abr. 2022

IMME, Amanda. **Benchmarking: o que é, como fazer, dicas e material gratuito**. Resultados Digitais, 2020. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/benchmarking/#:~:text=Benchmarking%20%C3%A9%20um%20processo%20de,amplia%C3%A7%C3%A3o%20na%20margem%20de%20lucro.>>. Acesso em 15 abr. 2022

Leite. Reagro, 2022. Disponível em <<https://ideagri.com.br/leite>>. Acesso em 01 abr. 2022

Leite: benefícios, nutrientes e importância de consumir. Cooperativa Vale do Rio Doce. 14 fev. 2019. Disponível em <<https://cooperativa.coop.br/leite-beneficios-nutrientes-e-importancia-de-consumir/>>. Acesso em 10 abr. 2022

LOPES, M.A., REIS, E.M.B., DEMEU, F.A., MESQUITA, A.A., ROCHA, A.G.F., PELEGRINI, D.F., FARIA, J.G.K., TEIXEIRA JUNIOR, F.E.P. **Uso de ferramentas de gestão na atividade leiteira: um estudo multicase em Uberlândia, MG**. *Revista Agropecuária Técnica*. V. 39, N. 1, p. 73-86, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/at/article/view/34302/20011>>. Acesso em 13 abr. 2022

MARTINS. Paulo de Carmo. **Estudo de caso: rentabilidade da atividade leiteira e de ativos físicos e financeiros em 2021**. Milkpoint, 2022. Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/paulo-do-carmo-martins/estudo-de-caso-rentabilidade-da-atividade-leiteira-e-de-ativos-fisicos-e-financeiros-em-2021-229400/>>. Acesso em 22 mar. 2022

Metodologia. Reagro, 2022. Disponível em <<https://reagro.com.br/metodologia/>>. Acesso em 20 mar. 2022.

Organização Mundial de Saúde - OMS. OMS, 2014. Disponível em <<https://www.who.int/>>. Acesso em 12 abr. 2022

PIB do agronegócio brasileiro. CEPEA, 2022. Disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em 20 mar. 2022

Plano de Qualificação de Fornecedores de Leite. Governo Federal, 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/plano-de-qualificacao-de-fornecedores-de-leite>>. Acesso em 30 mar. 2022

População brasileira chega a 213,3 milhões de habitantes, estima IBGE. Governo do Brasil, 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/populacao-brasileira-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-estima-ibge>>. Acesso em 13 abr. 2022

Quem somos. Biomip, 2022. Disponível em <<https://biomip.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 01 abr. 2022

Quem Somos. Rehagro Consultoria, 2022. Disponível em <<https://rehagroconsultoria.com.br/#quemsomos> >. Acesso em 10 mar. 2022.

Quem Somos. Rehagro, 2022. Disponível em <<https://rehagro.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 10 abr. 2022.

Rehagro Consultoria, 2022. Disponível em <<https://rehagroconsultoria.com.br/>>. Acesso em 01 abr. 2022

Rehagro Pesquisa. Perfil LinkedIn Rehagro Pesquisa, 2022. Disponível em <<https://www.linkedin.com/company/rehagro-pesquisa/about/>>. Acesso em 01 abr. 2022

Rehagro Pesquisa. Vitrine Rehagro pesquisa, 2022. Disponível em <<https://vitrinerehagropesquisa.com.br/>>. Acesso em 01 abr. 2022

SANTOS, Ricarda Maria dos; VASCONCELOS, José Luiz Moraes. **Período voluntário de espera: ajustes podem melhorar a rentabilidade do rebanho.** MilkPoint 27 set. 2019. Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/jose-luiz-moraes-vasconcelos-ricarda-santos/periodo-voluntario-de-espera-ajustes-podem-melhor-rentabilidade-do-rebanho-216168/>>. Acesso em 15 abr. 2022