

# A visão sistêmica da empresa pecuária

Guilherme C. Malafaia - CNPGC

Sergio R. de Medeiros - CPPSE

Urbano G.P. Abreu - CPAP

Vinicius do N. Lampert - CPPSUL

Pesquisadores CiCarne

Boletim



ED. 56-22/06/2022-ANO 3

## EMBRAPA

Empresa pública brasileira que busca viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

## Centro de Inteligência da Carne Bovina

O CiCarne trabalha com dois objetivos primordiais.

1. Promover a antenagem, captura e análise de sinais e tendências de desdobramentos tecnológicos e do mercado de inovações relevantes à tomada de decisão dos *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva da carne bovina brasileira.

2. Produzir, sistematizar e dispor informações e dados de maneira organizada para a melhor coordenação da cadeia produtiva da carne bovina brasileira, promovendo ganhos competitivos para seus *stakeholders*.

## Boletim nº 56 - Análise da equipe de especialistas

A visão sistêmica pode ser definida como o conhecimento do conjunto de fatores interligados, inter-relacionados ou interdependentes, que formam um todo complexo e unificado que o constitui. A característica mais importante de determinado sistema é o fato deste reagir, ao receber um estímulo dirigido, a qualquer uma de suas partes. Portanto, para que um conjunto de variáveis possa atuar no sistema, são necessárias conexões que permitam a reação, negativa ou positiva, entre as partes individuais que constituem o todo.

O sistema de produção de gado de corte consiste num conjunto de tecnologias e práticas de manejo, tipo de animal, propósito da criação, raça ou grupamento racial e ecorregião em que a atividade é desenvolvida. Na definição de um sistema de produção devem-se levar em consideração aspectos sociais, econômicos e culturais, pois possuem influência decisiva nas modificações que poderão ser impostas por forças externas e na forma como as mudanças ocorrerão, para que o processo seja eficiente e as transformações alcancem os benefícios esperados. Em paralelo, deve-se definir o mercado e a demanda a ser atendida (quais são e como devem ser atendidos os consumidores).



Foto: Sistema São Mateus - Armindo Kchel-

Num sistema de produção deve-se considerar aspectos sociais, econômicos e culturais.

A produção pecuária tem seu desempenho relacionado diretamente ao conhecimento das técnicas que o produtor rural domina. Entretanto, o gerenciamento da empresa pecuária necessita ser sistêmico, ou seja, precisa envolver todas as áreas que compõem o negócio pecuário. É muito mais do que saber manejar os animais e oferecer comida a eles.

O desempenho da atividade pecuária é determinado por um grande conjunto de variáveis, incluindo as decorrentes das políticas públicas, da conjuntura macroeconômica e de especificidades geográficas. A tomada de decisão sobre o que produzir, a elaboração de projetos técnicos para a solicitação de crédito, a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados, entre outros, formam um conjunto de fatores que afetam significativamente o desempenho das empresas pecuárias.

A questão gerencial está fortemente ligada à rentabilidade e eficiência dos sistemas de produção, sendo, portanto, altamente estratégica. A gestão de uma propriedade rural engloba as funções de planejamento, implementação e controle aplicadas às áreas da produção, comercialização, recursos humanos, fluxos internos e externos e finanças.

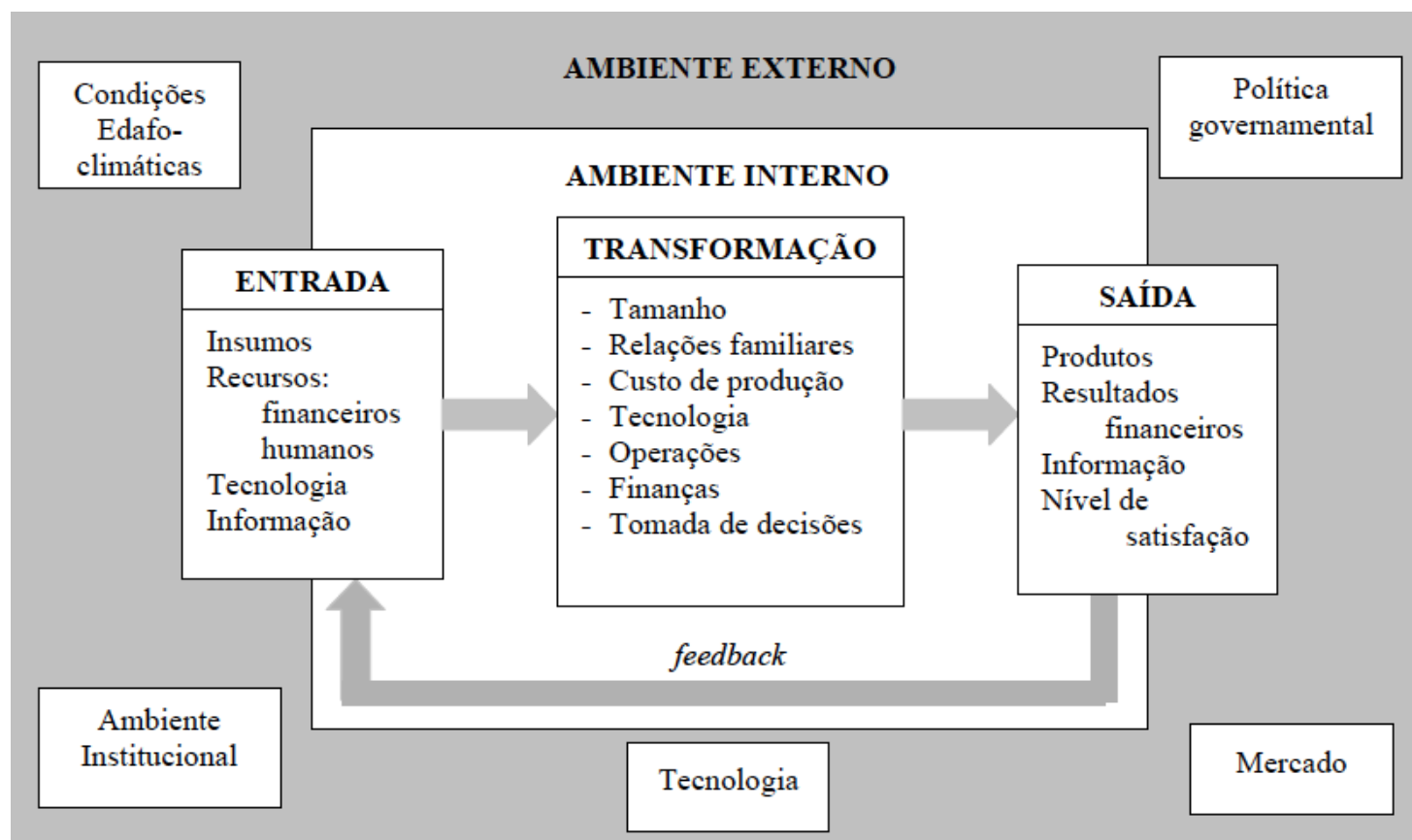


Figura 1. A visão sistêmica da empresa pecuária.

Na fase de planejamento, especialmente de nível estratégico, são definidos o mercado prioritário de atuação, os recursos a serem empregados, a infraestrutura necessária entre outros fatores que darão o direcionamento estratégico do negócio pecuário. Em outras instâncias de planejamento são determinados o cronograma físico-econômico das atividades, as previsões de investimento anual, identificadas as demandas por mão de obra e nível de qualificação exigido, observadas as necessidades de empréstimo, ou ainda, no campo operacional, definida a divisão de tarefas semanais.

A implementação do plano, em seus vários níveis, requer a organização de recursos físicos e financeiros, além da gestão de recursos humanos para a obtenção das metas. Por fim, o controle permite a verificação do alcance de metas, a identificação de falhas e, conseqüentemente, a correção de rumos. Permite, ainda, a melhoria contínua do processo de planejamento, à medida que possibilita ao produtor rural conhecer melhor a dinâmica de produção e de mercados e, assim, criar expectativas de resultados e preços cada vez mais condizentes com a realidade.



Foto: Banco de Imagens do Carva

**O mercado prioritário de atuação e a infraestrutura necessária, entre outros fatores, darão o direcionamento estratégico do negócio pecuário.**

Espera-se que o gerenciamento da propriedade rural aumente sua eficiência técnico-econômica, via utilização racional de recursos naturais, físicos, humanos e financeiros, e contribua para a redução de custos e a melhoria da rentabilidade do sistema de produção. Entretanto, o nível gerencial das fazendas de pecuária de corte no Brasil é, em geral, ainda muito baixo, principalmente se comparado às propriedades que exploram a agricultura, cujo ciclo de produção, normalmente é mais curto, e os empréstimos para financiamento das lavouras impõem maior controle de custos aos produtores. O reflexo disso é a baixa produtividade média da pecuária de corte - 4 a 5 @/hectare/ano.

Diversos estudos apontam para o baixo nível de adoção de ferramentas e práticas gerenciais nas fazendas pecuárias. Assim, registros zootécnicos e financeiros, uso de software gerencial, planejamento formal (incluindo análise de investimento), cálculos de margens econômicas e de indicadores de desempenho financeiro, entre outros, não são a regra em propriedades pecuárias. É frequente encontrar propriedades nas quais os gastos pessoais e da família do produtor se misturam aos da produção, impossibilitando a análise exclusivamente econômica da atividade.

Apesar do panorama de baixa adoção de ferramentas gerenciais, é fato que estas têm sido crescentemente implementadas nas fazendas de pecuária de corte, particularmente em grupos de produtores com perfil mais empreendedor. O fator que define produtores como mais bem-sucedidos é justamente a capacidade de administrar a propriedade pecuária como uma empresa.

Lidar com a complexidade de funções administrativas, concomitantemente, exige capacitações gerenciais para as quais a maioria dos pecuaristas não recebeu treinamento. A falta de uma visão sistêmica da empresa pecuária, seria uma das principais causas desse cenário. Ou seja, o pecuarista deve tomar decisões, não somente sob o aspecto econômico, mas também com base numa visão estratégica, tecnológica e gerencial. Nesse contexto, compreender o funcionamento do negócio rural como um todo, muito além das porteiras, se torna condição básica para que o pecuarista possa desempenhar bem sua função de tomador de decisão.



Foto: Banco de Imagens do Canva

**A capacidade de administrar a propriedade pecuária como uma empresa que torna um produtor bem-sucedido.**

Esse problema poderia ser minimizado com a atuação de técnicos junto ao setor produtivo. Entretanto, a formação desses profissionais se concentra, prioritariamente, nos aspectos produtivos, em detrimento dos econômicos e gerenciais. Logo, muitos agentes de extensão rural e de consultoria privada não dominam o conhecimento de forma suficiente para prestar adequado aconselhamento gerencial aos pecuaristas.

Uma grave consequência do problema gerencial é o uso equivocado, ou a não adoção, de tecnologias adequadas ao processo produtivo adotado pelos pecuaristas. A falta de controle de indicadores de desempenho técnico e econômico inviabiliza as análises que permitiriam ao pecuarista tomar decisões mais assertivas e de melhor retorno econômico.

Havendo controle, é possível identificar problemas, fazer análise de alternativas tecnológicas e escolher as opções técnicas mais adequadas às suas necessidades, o que pode gerar forte impacto na redução de custos, e consequentemente, na rentabilidade dos sistemas de produção.

É imperativa a profissionalização cada vez maior do pecuarista para as tomadas de decisão assertivas num ambiente de negócio cada vez mais complexo, em que os altos custos e as crescentes restrições socioambientais irão ser cada vez mais constantes. A gestão de precisão na fazenda será fundamental para racionalizar os processos envolvidos, reduzir as ineficiências, minimizar os custos e permitir a sustentabilidade da empresa pecuária ao longo do tempo.

É preciso focar em melhorias contínuas nas práticas de gestão e buscar o associativismo a fim de reivindicar soluções para os problemas que estão fora das porteiras da fazenda (por exemplo, eletrificação, estradas, escolas, saúde, comunicação, etc.). Inclusive, com a valorização das características ambientais da região, com o objetivo de ganho de receita para a atividade. Pois a produção pecuária é um negócio que deve trazer satisfação e progresso, mas se mal gerido poderá ser causa de desgastantes crises e perdas patrimoniais, com real direcionamento para o empobrecimento da atividade.

Por fim, ressaltamos que a importância da gestão das informações é fundamental para analisar custos, diminuir perdas e aumentar os lucros. Para fazer o controle de tantas informações, muitos aplicativos de gestão rural estão disponíveis no mercado. A Embrapa disponibiliza uma série de ferramentas de gestão que dão suporte à tomada de decisão do pecuarista, como, por exemplo, Custobov, Gerenpec, Controlpec, Pasto Certo, Suplementa Certo, entre outros. Cabe ao pecuarista buscar aquelas que mais se ajustam às suas necessidades.

#### FONTES CONSULTADAS:

Euclides Filho, K. 2000. Produção de bovinos de corte e o trinômio genótipo ambiente mercado. Campo Grande: Embrapa Gado de Corte, 2000. 61 p.il. (Embrapa Gado de Corte, Documentos, 85).

Lourenzani, W. L., Souza, F. H. M., & Bãnkuti, F. I. (2003). Gestão da empresa rural - uma abordagem sistêmica. Proceedings of International Conference on Agri-Food Chain / Networks Economics and Management, Ribeirão Preto, SP, Brazil, 4.

---

#### Expediente

Edição e Diagramação: Ana Carolina Monteiro

---

**Contribuições e sugestões podem ser enviadas para:** [cnpgc.cicarne@embrapa.br](mailto:cnpgc.cicarne@embrapa.br).

**Para mais informações sobre a cadeia produtiva da carne bovina acesse** [cicarne.com.br](http://cicarne.com.br).

Este Boletim é uma iniciativa do Centro de Inteligência da Carne Bovina (CiCarne) - Embrapa Gado de Corte e por meio dele disponibilizamos dados e informações relevantes para a cadeia produtiva da carne bovina brasileira. A abordagem é sobre diversos pontos relacionados aos elos da cadeia produtiva da carne bovina. Para reprodução, cite a fonte. Obrigado.