

## QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NA PECUÁRIA DE BOVINOS<sup>1</sup>

### *QUALITY AND PRODUCTIVITY IN THE BOVINE CATTLE-RAISING*

**Alessandro Bissacotti<sup>2</sup> e Renata Coradini Bianchi<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

Com o objetivo de ampliar o conhecimento na área de agronegócios, desenvolveram-se análise e avaliação referentes aos métodos de gerenciamento da qualidade. Os objetivos específicos foram: investigar a política de *benchmarking* adotada pela empresa; comparar as semelhanças existentes da organização e sistematização das etapas do trabalho, na empresa, com o programa “cinco esses”; comparar a produtividade antes e depois da sistematização da qualidade; analisar os principais métodos de qualidade adotados pela Associação Brasileira de Brangus (ABB) na empresa. A metodologia desenvolvida foi um estudo de caso na Fazenda Campo Real - São Gabriel (RS), o qual foi feito por meio de uma ampla revisão bibliográfica, referente aos métodos de qualidade, desenvolvimento do agronegócio, envolvendo novos conhecimentos quanto à criação de gado e ao aproveitamento de seus recursos. Neste estudo de caso, analisou-se, como resultado, o aumento da produtividade e da qualidade genética do rebanho, visando à crescente valorização do setor agropecuário do país. Isso evidenciou similaridades entre as técnicas usadas e as descritas pelos autores da área. Os resultados, com a utilização das técnicas de *benchmarking* e do Programa Cinco Sentidos, incidiram no aumento da produtividade.

**Palavras-chave:** valorização, genética, agropecuária.

#### **ABSTRACT**

*With the aim to enlarge the knowledge in the field of agro-business, the analysis and the evaluation related to the methods of quality management were developed. The specific objectives were: investigating the policy of benchmarking adopted*

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientadora - UNIFRA.

*by the company; comparing similarities resulted of the organization and systematization of the steps of the work, in the company, with the program of 5S; comparing the productivity before and after the systematization of quality; analyzing the main methods of quality adopted by Associação Brasileira de Brangus (ABB) in the company. The methodology developed was a case study at Fazenda Campo Real – São Gabriel (RS), which was done by means of a wide bibliography review, related to quality methods, development of the agro-business, involving new knowledge in the raise of cattle and in the use of their resources. In this case study, it was analyzed, as a result, the increase of productivity and the genetic quality of the cattle, aiming the growing valorization of the agricultural and cattle-raising sector of the country. This showed similarities between the techniques used and the ones described by the authors of the area. The results, with the use of benchmarking and the Program of Five Senses, resulted in the enlargement of the productivity.*

**Keywords:** *valorization, genetic, agriculture and cattle-raising.*

## INTRODUÇÃO

No passado, evidenciava-se uma agropecuária desenvolvida em grandes extensões de terras, sem ter a preocupação com a qualidade e a produtividade apresentada por cada cabeça de gado ou quantidade de hectares plantados de alguma lavoura.

Hoje em dia, porém não se pode mais levar o setor do agronegócio à “moda antiga”, ou seja, sem planejamento e controle, pois os que ainda pensam dessa forma estão tendo a sua margem de lucro cada vez menor e sem qualquer perspectiva de retorno financeiro.

Cabe destacar a importância do gerenciamento das técnicas de qualidade para que essas auxiliem os agropecuaristas a obterem um produto com melhor qualidade. Devem, da mesma forma, atender às necessidades do mercado, formando um setor econômico forte por meio da colocação de seus produtos no mercado. Podem, assim, resgatar a competitividade dos seus negócios, na busca de se manterem na vanguarda das inovações tecnológicas evidenciadas pelo setor e, para que consigam recuperar a produtividade de suas fazendas, com a utilização de técnicas de qualidade.

Existem evidências da crescente valorização do agronegócio no processo de globalização da economia. Portanto, é vital a aplicação dessas técnicas para aumentar a competitividade do setor, de maneira que esse possa situar-se em uma

posição de destaque no contexto internacional.

Saliente-se que a organização, por meio do programa 5S, propicia melhor controle e eficiência das atividades. Fica cada vez mais claro que as empresas de qualquer ramo de atividade, inclusive o agronegócio, dependem da melhoria de sua qualidade e do aumento de produtividade para poderem competir no mercado regional e mundial. No que se refere à qualidade do produto, salienta-se que, quanto melhor for o investimento de recursos na preparação dos animais, isso resultará em um reflexo direto no valor que lhe é agregado no momento da venda.

Visando a continuar sempre entre as principais propriedades de destaque do setor, na fazenda estudada, priorizou-se a adoção de novos métodos e técnicas com o intuito de melhorar os processos que levem à qualidade e melhor produtividade. Assim, efetuou-se um estudo sobre o problema: quais foram as alternativas encontradas pela empresa para melhorar a qualidade e produtividade do gado de corte?

No estudo, o objetivo geral foi ampliar os conhecimentos na área do agronegócio, elaborando análise e avaliação referentes aos métodos de gerenciamento da qualidade que a empresa adota.

Destacaram-se, como objetivos específicos, estudar e investigar a política de *benchmarking* adotada pela empresa; comparar as semelhanças existentes e a sistematização das etapas do trabalho na empresa de acordo com o programa 5S, ou seja, *housekeeping*; comparar a produtividade entre antes e depois da sistematização da qualidade e analisar os principais métodos de qualidade adotados pela Associação Brasileira de Brangus (ABB) na empresa.

## REVISÃO DE LITERATURA

### SETOR AGROPECUÁRIO

Um dos setores que se encontra em constante crescimento e que tem alavancado a economia do Rio Grande do Sul e do Brasil é o setor agropecuário, o qual sustenta a economia desde o tempo da Guerra dos Farrapos, quando o charque era a principal moeda de troca entre o governo do Estado e o centro do país.

O produtor rural sentiu necessidade de se adaptar aos novos avanços tecnológicos e às exigências do mercado, cada vez mais competitivo. Isso ocorreu ao verificar que o modelo de criação extensivo, efetuado em grandes propriedades no passado, não conseguira acompanhar a evolução do setor.

Dessa forma, os produtores decidiram por novos investimentos, novas técnicas de controle de qualidade do rebanho, para acompanhar a era de

modernização do setor. Devido à mudança de foco, optaram pela utilização da pecuária voltada para a produtividade e qualidade de seus produtos, para que tivessem condições de competir em condições de igualdade com as demais empresas do setor.

Rufino (1999 apud ARAÚJO, 2003, p. 16), define agronegócio como

o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo de produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados.

Para Barbosa (2001), uma empresa rural pode ser definida como um conjunto de departamentos integrantes de uma exploração agropastoril - organização econômica, isto é, que possui objetivo de lucro.

Toda organização tem por objetivo principal alcançar o lucro, assim, todos os funcionários envolvidos terão de empenhar esforços para colocar a empresa em posição de destaque.

O país é uma grande vertente de oportunidades para melhorar sua capacidade produtiva, que ainda é explorada de maneira incorreta, pois, no momento, percebe-se que sua potencialidade real é maladministrada no setor produtivo. O governo deveria criar mais oportunidades de financiamento agrícola aos produtores, subsidiar a produção, ofertar sementes a preços acessíveis e garantir ao produtor rural as mínimas condições de trabalho.

## GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

A história sobre o tema qualidade começa há 200 anos, a partir do momento em que iniciou a Revolução Industrial, quando o percentual de trabalhadores era irrisório. Esse percentual cresceu, paulatinamente, até atingir níveis elevados, em decorrência da automação nas indústrias (CIERCO, 2003).

Nesse contexto, a qualidade tornou-se objetivo básico para a satisfação plena das necessidades dos clientes na atualidade, pois os produtos ou serviços que não estiverem dentro de um padrão serão, automaticamente, descartados. Segundo Antunes (1997, p. 27), “em um sistema de agroqualidade, os líderes perdem autoridade, mas ganham poder, ou seja, os empregados não trabalham porque são mandados, trabalham porque acreditam no que você pediu a eles.”

De acordo com Contador (1998), a produtividade nada mais é que a

capacidade de produzir ou a maneira em que se dá a produção. Pode-se medir a produtividade por meio dos resultados da produção efetuada e os recursos produtivos aplicados a ela, ou seja, é a divisão da produção pelos recursos aplicados para realizá-la. Por exemplo: toneladas produzidas/homem/hora, quilograma fundido/quilowatt-hora e toneladas de soja/hectare. A produtividade é medida para cada recurso isoladamente, para ser possível avaliar o comportamento e o desempenho de cada um.

Para Drucker (2002, p. 39), “Produtividade significa aquele equilíbrio entre todos os fatores de produção que implicará no maior *output* com o menor esforço possível.” Dessa forma, a melhoria do processo produtivo tornou-o mais eficiente, conseguindo alcançar o equilíbrio entre as entradas de matérias-primas e as saídas de produtos acabados com um menor desperdício de mão de obra, o que acarretou em um menor esforço por parte dos trabalhadores envolvidos.

Ao analisar a produtividade de uma organização, necessita-se, antes de qualquer coisa, identificar as aptidões de seus colaboradores para saber se eles irão atingir resultados satisfatórios em decorrência do trabalho desempenhado. Segundo Deming (apud BARBOSA, 1997, p. 195), “a produtividade sobe conforme sobe a qualidade. Esse fato é bem conhecido, mas somente por um grupo seleto de pessoas.”

As organizações sentem necessidade de implantar medidas para obterem melhores resultados e, assim, tornarem-se cada vez mais competitivas pela qualidade e produtividade de seus colaboradores.

De acordo com Drucker (apud BARBOSA, 1997, p. 197), “a explosão da produtividade foi, provavelmente, o evento social mais importante dos últimos cem anos, sem precedente na história.” Isso desencadeou uma revolução na humanidade que fez da produtividade uma âncora na busca do desenvolvimento econômico, sustentado nos processos de melhoria da qualidade de produtos e serviços prestados para a população.

Para Richers (apud BARBOSA, 1997, p. 191),

as empresas que sobrevivem e crescem num mercado qualquer são aquelas que administram, com habilidade, dois ajustes organizacionais: a adaptação de suas estratégias às condições ambientais que mais lhe favorecem e o ajuste estrutural necessário para poder implementar a sua estratégia com um mínimo de conflitos e custos.

Na atualidade, as organizações sentem necessidade de estarem sempre prontas para se adaptarem às diferentes reações impostas pelo mercado concorrente, bem como para saberem desenvolver sua política na solução de possíveis conflitos

gerados no seu ambiente interpessoal e também adotarem uma estratégia que venha a facilitar a sua relação com os custos gerados pelo empreendimento.

Dessa forma, as organizações podem alcançar melhores resultados em uma economia com baixos índices inflacionários, o que acaba levando os empregadores a fazerem melhorias em seus estabelecimentos e, conseqüentemente, possibilitam um melhor gerenciamento da produção, com menores custos que se refletem numa maior geração de lucros.

## MÉTODOS E TÉCNICAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Com a evolução dos sistemas de melhoria da qualidade e produtividade das empresas, pode-se verificar a utilização de métodos e técnicas diferenciadas na busca de uma melhoria na qualidade e na prestação de serviços pela empresa.

Dentre essas técnicas de melhoria da qualidade e produtividade utilizadas na propriedade, em diferentes períodos de tempo, destacam-se as seguintes:

### ***Benchmarking***

Os primeiros indícios sobre a expressão *benchmarking* têm origem há muitos séculos. Referiam-se a operações militares de reconhecimento, que tinham por finalidade descobrir a real força do inimigo, a fim de se desenvolverem estratégias de defesa com o intuito de superá-las, por meio da utilização de diferentes táticas e estratégias de defesa. Desse modo, não demorou muito para que essas técnicas e princípios chegassem a ser utilizadas como ferramentas de análise da competição comercial (BALM, 1995).

*Benchmarking* é uma das ferramentas de maior utilidade para a gestão organizacional. Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema. O *benchmarking* é uma excelente ferramenta de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços (ARAÚJO, 2001, p. 184).

Nas organizações, pode-se perceber que a ferramenta de *benchmarking* serve

para entender e explorar os conhecimentos da própria empresa, bem como para aplicar as melhores soluções encontradas pelos seus concorrentes na sua empresa.

Para Kearns (apud CAMP, 1993, p. 8), “*Benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.”

Nesse processo, pode-se dizer que ocorre uma avaliação contínua de desempenho de seus produtos e serviços, bem como a comparação com as melhores empresas que se destacaram como as maiores concorrentes ou estejam em posição de liderança no mercado.

*Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo para a avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações, as quais são reconhecidas como as melhores práticas implementadas, com o objetivo de melhoria de todo o sistema organizacional (SPENDOLINI, 1993, p. 10).

Nas empresas, ocorre, cada vez mais, a busca por melhores resultados por meio da técnica de *benchmarking*, que consiste em utilizar as melhores práticas adotadas por empresas concorrentes na sua organização, a procura da melhor qualidade para seus produtos ou nos serviços prestados.

*Benchmarking* é a busca das melhores práticas entre competidores ou não competidores que levam a uma performance superior constatada. A idéia básica por trás do *Benchmarking* é que os administradores podem melhorar a qualidade através da cópia dos métodos dos líderes de diversos campos (ROBBINS; COULTER, 1998).

O processo de *benchmarking* é uma abordagem que algumas empresas utilizam para efetuar métodos comparativos entre suas operações com as efetuadas por outras empresas (SLACK et al., 2002).

### **Programa Cinco Sentos - *Housekeeping***

O método 5S foi criado no Japão, após a derrota deste país na II Guerra Mundial. O Japão, completamente destruído e arrasado, encontrou no 5S uma maneira de reestruturar suas indústrias, visando a melhorar a qualidade dos produtos. É uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, com a implantação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de

desperdícios, arrumação de salas e limpeza (CIERCO, 2003).

O programa cinco sentidos tem como principais benefícios: a eliminação de desperdícios, a otimização de espaço, a racionalização do tempo, a redução do *stress* das pessoas, a redução de condições de insegurança, a prevenção de quebras, aumento da vida útil, padronização, prevenção de poluição, melhoria da qualidade, melhoria das relações humanas, incremento da eficiência, confiabilidade dos dados, redução de acidentes, incentivo à criatividade, autodisciplina, dignificação do ser humano e base à qualidade total.

Dentre todas as técnicas japonesas, o *housekeeping*, ou 5S, como foi conhecida, significa “tomando conta da casa”. Considerando as práticas organizacionais e a literatura disponível, incorporou-se um novo “S” aos cinco iniciais. Podem-se apontar como alguns dos principais objetivos do *housekeeping*: a melhoria física do ambiente de trabalho; a prevenção e redução de acidentes durante a execução do trabalho; o incentivo à criatividade das pessoas envolvidas na área de trabalho; a redução de custos de instalações; a eliminação do desperdício de materiais e esforços humanos; o desenvolvimento do trabalho em equipe; e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.

a) Senso de Organização (*seiri*): define qual material, dado ou informação será aproveitado pelo usuário. Para Ribeiro (1994, p. 17), “organizar é separar as coisas necessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente.” É destinar as coisas desnecessárias ao ambiente de trabalho para determinado local, classificando-as ou descartando-as, quando necessário. Quanto mais organizado for o local de trabalho do indivíduo, mais produtivo este se tornará, não perdendo tempo com materiais obsoletos.

b) Senso de ordem, arrumação (*seiton*): manter ordenado e arrumado o local de trabalho, com a simplificação das tarefas. Isso faz com que se possa perceber, de maneira rápida, a falta de um determinado objeto no seu devido lugar.

Depois ter sido liberado espaço na área de trabalho com a aplicação do *seiri*, as coisas que sobraram e que, efetivamente, necessitam continuar na área de trabalho, devem ser organizadas de maneira lógica e coerente; essa organização recebe o nome de *seiton*. Deve buscar-se com esse procedimento, a simplificação, que é seu conceito-chave. Os materiais estarão localizados adequadamente para que se possa perceber se eles se encontram fora de seus devidos lugares, constatando isso de maneira rápida, simples e imediata. Identificar o que se está guardando para que se possa encontrá-lo com facilidade (BALESTERO-ALVAREZ, 2001).



c) Senso de limpeza (*seiso*): criar um ambiente de trabalho organizado e limpo para a melhor execução das tarefas por parte do colaborador. Segundo Silva (1994, p. 15), cada indivíduo deve limpar a sua própria área de trabalho e, sobretudo, ser conscientizado para as vantagens de não sujar. Visa, principalmente, à criação e à manutenção de um ambiente físico agradável.

A limpeza, muitas vezes, atua como um momento de terapia para o funcionário, pois ela se transforma em oportunidade para refletir a melhor disposição dos materiais no ambiente.

d) Senso de padronização, asseio, saúde (*seiketsu*): é a fase em que se busca a melhora do asseio do trabalhador, bem como suas condições de saúde.

A padronização e melhoria contínua das atividades é o próximo passo a ser tomado. Os funcionários devem mudar seus comportamentos e as rotinas que acabam gerando sujeira. Os colaboradores tendem a melhorar o seu asseio pessoal, incorporando hábitos mais saudáveis de saúde pessoal e de aparência, adotam o clima do ambiente de limpeza, agradável ao trabalho (BALESTERO-ALVAREZ, 2001).

A busca da melhora do ambiente de trabalho desenvolve nas pessoas a perspectiva de querer trabalhar em um ambiente limpo, o que traz, como consequência, a mudança de hábito de seus colaboradores no que se refere à saúde pessoal de cada indivíduo.

e) Senso de disciplina, autodisciplina (*shitsuke*): incutir no colaborador a ideia de respeitar as normas que necessitam ser cumpridas pela empresa sem prejudicar o outro indivíduo, essas sejam passadas formal ou informalmente.

Ter o senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender a especificações, sejam escritas sejam informais. Esse hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o “querer de fato”, “ter vontade de”, “se predispor à” (LAPA, 1998).

f) Disciplina no posto de trabalho (*shikari-yaro*): esforço conjunto na busca de desenvolver todas as tarefas a serem executadas de maneira correta, para que não venham a prejudicar o processo produtivo.

É a realização, de forma espontânea, por parte das pessoas de todas as tarefas abordadas anteriormente, com o envolvimento de todos e máximo esforço para manter as tarefas sendo executadas de maneira correta. Pode-se dizer que: “Não se esqueça: tirou, guardou; abriu, fechou; emprestou, devolveu; acabou, repôs; estragou, consertou; saiu; voltou”, ou seja, desenvolver na consciência de cada colaborador que qualquer tarefa iniciada necessita ser terminada (BALESTERO-ALVAREZ, 2001).

O Programa 5Ss prepara o ambiente para a qualidade total e gera resultados imediatos: melhoria da qualidade dos serviços; menor desperdício de materiais, de energia e de mão de obra e redução de custos; ganhos na imagem interna da empresa e junto a clientes; espírito de equipe e elevação do moral dos empregados; mais qualidade de vida para todos; redução do risco de acidentes; atmosfera de cooperação, participação, responsabilidade e criatividade; combate às formas de poluição; fornece a base cultural para novas melhorias; desperta o sentido de aperfeiçoamento; aprimora a relação entre a empresa e o trabalhador; viabiliza a implantação de outros programas e acelera a modernização da empresa.

O programa 5Ss vêm criando novas ramificações e interpretações, dentre as quais, pode-se destacar a utilização de seus princípios para interpretar a comunicação entre seus colaboradores, na busca de melhores resultados por meio do trabalho em equipe, desenvolvendo em cada um o saber da necessidade que a pessoa possui de estar sempre em contato com os seus semelhantes.

## MÉTODOS DE QUALIDADE UTILIZADOS PELA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BRANGUS

A orientação técnica e constante acompanhamento têm por objetivo assegurar o padrão da raça, o qual está embasado nos altos índices de produtividade, qualidade da carne e que vêm sendo conquistado com a utilização de programas para aprimoramento genético.

Um programa de difusão genética foi iniciado, em julho de 2003, com o objetivo de integrar segmentos da pecuária do Rio Grande do Sul e qualificar o seu produto, fidelizando a clientela dos frigoríficos locais.

Com o projeto, pretendeu-se alcançar pecuaristas que envolvam plantel com cruzamentos *angus*, *brangus*, *hereford* e *braford*, e disponibilizar touros aos pecuaristas que não têm condições de adquirir um animal na época de reprodução. As vantagens desse tipo de programa estão na redução do custo de produção e a padronização do rebanho.

A raça *brangus* conquistou importante avanço genético, com a sua inclusão nos programas de melhoramento da Universidade Estadual Paulista (Unesp) e da Universidade de São Paulo (USP). Ela também faz parte de programas maiores como o Natura, o Gensys e o Promebo. Assim, é importante que o criador tenha acesso a diferentes opções de melhoramento genético, embora sejam todos parecidos, visando à precocidade sexual e de abate. Esses programas destacam vantagens diferentes dos animais da raça *brangus* (GOYANO, 2003).

A Associação Brasileira de Brangus (ABB) (2002) utiliza, como mecanismos de controle de qualidade, os seguintes procedimentos: visitas periódicas dos técnicos da ABB à propriedade, para a efetiva classificação dentro das normas de seleção dos animais, para que se possa efetivá-los como representantes da raça *brangus*. Durante esse processo, é confirmado se o animal encontra-se dentro dos padrões de qualidade exigidas pela associação para desenvolver um programa de melhoramento genético. Os animais selecionados recebem registros de controle genealógico, em que se identifica a filiação do animal, bem como suas características importantes, como: a sua tatuagem, grau de sangue, pelagem, número do registro e genealogia dos seus progenitores.

## **METODOLOGIA**

A metodologia consistiu em uma ampla revisão bibliográfica que aprofundou os conhecimentos no que se refere à criação de gado Brangus e também à área de produção da fazenda e o aproveitamento de seus recursos, incluindo sites. Com a revisão bibliográfica, buscou-se conhecer as similaridades entre as técnicas usadas e as descritas pelos autores da área.

A principal técnica de coleta de informações desenvolveu-se por meio de observação sistemática, na administração da fazenda, consultas a publicações especializadas, associações de criadores e pesquisa documental nos relatórios da empresa e *sites*.

Contudo, realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa em livros, periódicos, *sites*, baseada em observações, análises de documentos e entrevistas com funcionários e o proprietário da fazenda.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **CONTEXTO DA FAZENDA CAMPO REAL**

A Fazenda Campo Real, inicialmente, possuía uma área de 800 hectares. Expadiu-se com a aquisição de 300 hectares, lindeiros à propriedade, da Fazenda denominada Campo Novo, perfazendo um total de 1100 hectares. Esses hectares se encontram em São Gabriel/RS, na localidade de Catuçaba. Foi decidido pelos proprietários, como prioridade, a criação de gado. A escolha da raça ocorreu devido à orientação do criador, Sr. José Moacir Teixeira, que indicou a raça *Brangus*.

As matrizes foram compradas em Uruguaiana, na Cabanha Bastos e Tellechea e na GAP, também de Uruguaiana, sendo que têm a sua origem no cruzamento do *Angus* com o *Nelore*. Os touros são de origem Argentina, vindos da Cabanha La Higuera de Virassoro, no Norte da Argentina e da Cabanha Tres Cruces de Lujan, em Buenos Aires. Os touros têm sua origem no cruzamento do *Brahman* com o *Angus*.

Durante oito anos, na Fazenda Campo Real, desenvolveram-se pastagens para a criação do gado. As instalações, que eram próprias para a agricultura, foram transformadas, ou seja, renovadas para dar condição à criação de gado. Ocorreram instalações de mangueiras modernas, galpões próprios para a cabanha, divisão do campo em invernadas menores e poteiros para facilitar o manejo do gado de cria.

Na Fazenda, desenvolvem-se atividades no ramo da pecuária de corte, a qual se destina à produção de touros e matrizes, conseqüentemente, ligada também à produção de carne. A empresa possui, atualmente, cinco funcionários e tem como missão, “Produzir Brangus de Genética Superior, Matrizes e Touros, através da Cabanha de Brangus.” Está em fase de implantação do Programa de Melhoramento Bovino (Promebo), no qual são executadas pesagens sucessivas dos animais, ao nascerem nos 205 dias e aos 410 dias.

Os objetivos que levam a toda a equipe de colaboradores a lutar cada vez mais pelo sucesso da propriedade são: “tornar a Fazenda Campo Real competitiva no mercado nacional dentro do setor de gado de corte” e também “alcançar a lucratividade com a agropecuária para que se iguale aos níveis dos Estados Unidos, atingindo o equilíbrio entre a agricultura e a pecuária”.

## POLÍTICA DE *BENCHMARKING* ADOTADA PELA EMPRESA

A Campo Real desenvolve técnicas de *benchmarking*, espelhando-se nas grandes propriedades rurais do setor agropecuário, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, por isso, utiliza essa ferramenta estratégica:

- » na nutrição animal, pois os animais bem nutridos atingem seu desenvolvimento mais precocemente, o que resulta em melhores touros e matrizes em condições reprodutivas ideais, haverá, então, uma maior produção de terneiros ao final de cada ano. As matrizes, ao sair do inverno, estarão com um estado nutricional apropriado e, como consequência, entrarão em cio com mais facilidade, ou seja, a vaca terá um terneiro por ano, diferentemente do que o animal que teve alguma carência alimentar no inverno.
- » Antes da atuação da técnica de *benchmarking*, a alimentação dos animais

era desenvolvida a pasto nativo, os animais se alimentavam do que o campo oferecia.

As mudanças e técnicas utilizadas, no racionamento e suplementação dos animais, foram buscadas em aconselhamentos com produtores mais experientes, consulta a veterinários, representantes comerciais de diferentes rações, estudo da qualidade do solo, utilização de implementos agrícolas modernos e participação em palestras sobre o assunto.

Nos dias de hoje, a alimentação dos animais é desenvolvida seguindo a orientação do veterinário que presta assessoria terceirizada e pelos resultados dos exames de análise do solo da propriedade. Assim, verifica-se qual inverna-da adaptar-se-á melhor ao tipo específico de pastagem, por exemplo, o azevém, a pensacola, o cornichão ou o milheto e, se necessário, é feita a correção com utilização de uréia e adubos especiais, no campo nativo.

Também é feita a distribuição de silagem para todos os animais. O racionamento dos animais é feito de forma extensiva e a suplementação mineral ocorre com a utilização de sal comum, pois quando era feita com o sal mineral, os animais não consumiam, porque os minerais necessários já se encontravam no pasto. Devido à utilização de implementos agrícolas modernos, como as máquinas de plantio direto que agridem menos o solo e a utilização dessa técnica, não é mais necessário lavrar a terra cada vez que se faz o plantio.

» Na divisão das invernadas da propriedade, que resulta em melhores resultados no manejo do gado, com um controle mais apurado das condições ideais de pastagens entre uma inverna-da e outra. Quando chegar o momento de fazer uma troca de inverna-da para proceder ao descanso da inverna-da, devido à necessidade de sementá-la para o próximo ano, necessita-se de um período de descanso, para que ela brote outra vez e o pasto cresça novamente. Outra finalidade da divisão de invernadas é a identificação dos animais ao nascerem, para obter o registro genealógico de cada produto que nasce; em cada inverna-da, é colocado um touro pai, com suas respectivas matrizes pré-selecionadas.

As vantagens encontradas atualmente é que, sabendo a real necessidade nutricional dos animais, pode-se ter uma economia de custos com a utilização da alimentação correta, sem ocorrerem desperdícios. Dessa forma, os animais ficam melhor preparados em um menor tempo, chegando ao momento de comercialização mais rapidamente e, conseqüentemente, alcançando um melhor preço de venda.

» Nos leilões, a Fazenda, inicialmente, entrava como convidada e participava

com um número limitado de animais. Devido a isso, sentiu-se a necessidade da realização de novos investimentos para criação de um leilão próprio, em que se destacariam as diferentes maneiras de preparação de seus produtos direcionados ao público-alvo mais específico, podendo focar os esforços, do momento da preparação até a venda dos animais, por meio de propaganda na mídia.

» Diversificação de culturas, após conversas com especialistas sobre o aproveitamento do potencial da propriedade para o desenvolvimento de lavoura, decidiu-se iniciar a atividade, escolhendo como produto a ser plantado a soja. (Anteriormente, a propriedade era explorada única e exclusivamente para a criação de gado).

» Viagem a *Houston*, no Texas, para adquirir e ampliar conhecimentos, sobre a criação e manejo do gado *Brangus*, tendo sido visitadas cabanhas de renome internacional como, *Stainer Ranch*, *Escalibur* e *Salt Lake Ranch*.

» Na construção de uma mangueira nova, com o intuito de melhor manejar os animais, pois a que havia antes na propriedade encontrava-se em condições precárias, devido à má conservação por parte do arrendatário. Houve um estudo específico e procurou-se a orientação de engenheiros da - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) para a execução do projeto. A atual tem maior resistência e melhor funcionalidade, porque foi desenhada com tronco, balança e seguros separados.

» Busca de reprodutores na Argentina pela necessidade de introduzir um terceiro sangue, pois os touros argentinos descendem da linhagem do *Brangus*, que é desenvolvida através do *Brahman*, e esses possuem um desenvolvimento de carcaça melhor do que os touros utilizados, anteriormente, pela associação do *nelore* na composição da raça *brangus*. Isso ocorreu porque as matrizes da fazenda são de procedência dos Tellechea de Uruguaiana.

## COMPARAÇÃO DAS ETAPAS DO TRABALHO NA EMPRESA E O PROGRAMA CINCO SENSOS

Há organização a partir do momento em que se esturam todas as ferramentas necessárias para a utilização nos serviços da lida de campo e nos reparos que precisam ser feitos nas casas da propriedade. O empregado busca a ferramenta na prateleira ou gaveta certa, tendo-as organizadas, ele vai encontrá-las facilmente no momento de necessidade. Essa organização também é necessária para efetuar algum conserto nas máquinas e implementos, quando apresentarem alguma falha mecânica.

Na Fazenda Campo Real, percebe-se a utilização do senso de ordenação

durante os seguintes processos:

- » quando é feita a solicitação de registros genealógicos, junto à Associação Brasileira de *Brangus* para os terneiros nascidos;
- » as máquinas e implementos encontram-se dispostos no interior do silo, pois ele, por sua extensão, cumpre a função de garagem. Dessa forma, a vida útil será prolongada;
- » a ração para os animais, sementes e a soja estão acondicionadas em estrados de madeira individualizados, mantendo-os secos e distantes do chão para que possam ficar arejados;
- » o material para reforma das cercas, tais como rolos de arame, tramas e atilhos são mantidos em uma das extremidades do silo; e
- » os defensivos agrícolas são armazenados no silo da propriedade, o que facilita bastante o manuseio.

Na Fazenda Campo Real, percebe-se a utilização do senso de limpeza durante os seguintes processos:

- » na limpeza da Cabanha, que é feita diariamente, devido à movimentação dos animais dentro do galpão, pois esses recebem alimentação regular duas vezes ao dia, o que resulta em sujeira acumulada no final do dia;
- » a limpeza das invernadas é feita com um reboque; quando se encontra alguma trama quebrada, que não serve mais para ser utilizada nas cercas da propriedade, ela é recolhida e trazida para o silo a fim de ser aproveitada como lenha. Também é feito o recolhimento diário dos restos de sacos plásticos, pedaços de latas, embalagens vazias de herbicidas que foram utilizados nas lavouras pelos antigos arrendatários da propriedade;
- » todos os galpões da fazenda possuem latões de lixo em que são colocados os restos de materiais que sobram durante os serviços; o lixo orgânico é reaproveitado como adubo e o lixo inorgânico é enterrado em um local apropriado para que não venha a contaminar o solo e os animais.
- » quando as máquinas e implementos chegam do serviço, são lavados para se manterem sempre limpos, caso outro funcionário venha a ocupar o trator no dia seguinte, ele irá encontrá-lo em condições de uso;
- » todo o equipamento de montaria é acondicionado em local apropriado na selaria e cada funcionário tem seu próprio material e é sua responsabilidade mantê-lo conservado e sempre limpo.

Na Fazenda Campo Real, percebe-se a utilização do senso de saúde porque:

- » os funcionários encontram-se protegidos por plano de saúde, além disso, devido a certos trabalhos necessitam de proteção especial, principalmente

para os que lidam com herbicidas nas pastagens e que têm contato direto com óleo diesel;

» procura-se desenvolver o espírito de equipe em cada um dos colaboradores, fazendo com que todos se sintam como parte do processo, pois sem a colaboração de todos o processo será falho, o que servirá de fator de motivação para seu ambiente de trabalho.

Na Fazenda Campo Real, percebe-se a utilização do senso de disciplina durante os seguintes processos:

» é necessário passar ao colaborador a ideia de que todas as tarefas são importantes no desenvolvimento do processo produtivo, o cabanheiro depende do tratorista e vice-versa, pois um sabe lidar com o gado e o outro entende da pastagem, que é fundamental para o seu desenvolvimento, o serviço executado por um complementa o serviço do outro. Ao analisar, porém, o senso de disciplina, verificaram-se atritos entre os funcionários ao desenvolverem tarefas de responsabilidade um do outro;

» todos os envolvidos, no processo produtivo, necessitam estar conscientes do real valor de seus esforços, para que a organização venha a alcançar êxito e os resultados sejam comemorados com seus colaboradores. É necessário o cumprimento de todas as tarefas iniciadas na organização. Os cuidados com os animais são diferenciados devido à alta qualidade genética dos bovinos, o que requer cuidados especiais quanto à forma de preparação dos animais.

## COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS APÓS A POLÍTICA DE *BENCHMARKING* E A FILOSOFIA 5Ss

Na Fazenda Campo Real, percebem-se, com a incorporação das técnicas de *Benchmarking* e a adoção da filosofia 5Ss, os seguintes resultados em relação à produtividade.

Conforme a tabela 1, o índice de natalidade, considerando 250 matrizes/ano, atingidas em 2000, chegou a 66,80%, mas sofreu uma queda no ano seguinte para 56,00%, e, em 2002, alcançou o índice de 60,40%. Os fatores que influenciaram na queda da produção de terneiros ocorrem devido à idade avançada dos reprodutores utilizados na fazenda, os quais irão passar por um processo de reposição e também devido à influência do estado nutricional das matrizes, que, na saída do inverno, estava abaixo do esperado, acarretando uma menor entrada em cio das matrizes da fazenda. A volta do crescimento dos índices ocorreu com a entrada no plantel de reprodutores novos em substituição aos mais velhos.



**Tabela 1** - Índice de natalidade do rebanho de bovinos da raça Brangus.

Ano	Número de terneiros	Índice (%)
2000	167	66,80
2001	140	56,00
2002	151	60,40
Média	152,6	61,07

Fonte: Arquivo da Fazenda Campo Real.

De acordo com a tabela 2, o índice de descarte, considerando 250 matrizes/ano e 12 touros, no ano de 2000, foram eliminados, de uma produção de 167 terneiros, um total de 26 animais. Segundo a fórmula utilizada para o cálculo, atingiu-se 9,92% da produção.

Já no ano de 2001, foram descartados 14 terneiros de um total de 140 animais, dos quais resultou um índice de 5,34% da produção. No ano de 2002, foram descartados 12 terneiros de um total de 151 animais, o que resultou em um índice de 4,58%.

**Tabela 2** - Índice de descartes do rebanho de bovinos da raça Brangus.

Ano	Nº. de terneiros	Nº. de descartes	Índice (%)
2000	167	26	9,92
2001	140	14	5,34
2002	151	12	4,58
Média	152,6	17,3	6,61

Fonte: Arquivo da Fazenda Campo Real.

Pode-se perceber que, apesar de o número de terneiros nascidos em 2001 ter sido menor do que o de 2000, o número de terneiros descartados, em 2001, foi menor, o que comprova que a Fazenda teve uma maior preocupação com a sanidade animal, que é muito importante para a obtenção de animais saudáveis, com um menor índice de doenças que venham a provocar um descarte futuro do animal. A queda do índice de descarte e o crescimento do número de terneiros nascidos em 2002 demonstram uma melhora no padrão genético da raça.

Demonstra-se, na tabela 3, considerando 250 matrizes/ano e 12 touros, a taxa de crescimento do rebanho *Brangus* de 53,82%, em consequência do maior número de terneiros nascidos em 2000. Esse índice sofreu um decréscimo para 48,56%, devido à diminuição dos nascimentos em 2001. Essa ocorreu pela queda do número de matrizes que tiveram seu ciclo ovulacional constante, apesar de o

plantel de matrizes ter permanecido igual. Já para o ano de 2002, alcançou-se um ligeiro crescimento no índice, chegando a 53,05%.

**Tabela 3** - Taxa de crescimento do rebanho de bovinos da raça Brangus.

Ano	Nº. de terneiros	Nº. de descartes	Índice (%)
2000	167	26	53,82
2001	140	14	48,56
2002	151	12	53,05
Média	152,6	17,3	51,81

Fonte: Arquivo da Fazenda Campo Real.

Os terneiros, da safra de 2000 e 2001, não foram vendidos no final de 2002, gerando um aumento no número de animais que permaneceram na fazenda, pois esses não haviam sido comercializados por terem terminado o seu ciclo produtivo.

Diante do exposto, ficou evidenciada, neste trabalho, uma forte relação das estratégias de qualidade, adotadas pela empresa na produtividade de bovinos.

## CONCLUSÕES

A partir do estudo desenvolvido sobre o tema, pode-se concluir que os procedimentos de qualidade e produtividade utilizados na pecuária de bovinos possibilitaram aprimorar a relação existente entre o setor do agronegócio e a filosofia do 5Ss.

Dentro desse enfoque, percebe-se que o setor agropecuário está carente de novas iniciativas para a melhor compreensão das reais necessidades que se encontram nas propriedades e procura a utilização de modernas técnicas a fim de aprimorar a qualidade e produtividade de bovinos.

Acredita-se que a exploração do tema tenha contribuído para incentivar o surgimento de novas pesquisas, nas quais se possa ver com clareza que as fazendas constituem um grupo de empresas com ampla necessidade de profissionais especializados na área de produção agropecuária.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Luciano M. **Agroqualidade**: qualidade total na agropecuária. Guaíba: Agropecuária, 1997.

ARAÚJO, Luis C. G. de. **Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, *benchmarking*, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BRANGUS. 2002. Disponível em: <<http://www.brangus.org.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2003.

BALESTERO-ALVEREZ, Maria do Carmo. **Administração da qualidade e da produtividade:** abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BALM, Gerald J. **Benchmarking:** um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARBOSA, Carlos A. **Pensamentos de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BARBOSA, Jairo S. **Administração rural à nível de fazendeiro.** São Paulo: Nobel, 2001.

CAMP, Robert C. **Benchmarking:** O caminho da qualidade total - identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial. São Paulo: Pioneira, 1993.

CIERCO, Agliberto A. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CONTADOR, José C. Produtividade. In: CONTADOR, José C. **Gestão de operações:** a engenharia da produção a serviço da modernização da empresa. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GOYANO, Jussara. Brangus. **Ag Leilões.** Porto Alegre, n. 71, p. 6-11, 2003.

LAPA, Reginaldo. 1998. **Os cinco sentidos.** Disponível em: <<http://www.ptnet.com.br/5sentos/index.htm>>. Acesso em: mai., 2003.

RIBEIRO, Haroldo. **5S:** a base para a qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ROBBINS, Sthephen P; COULTER. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.