

# **Gestão de processos produtivos em estabelecimentos rurais: a experiência da Embrapa com o programa Boas Práticas Agropecuárias no Rio Grande do Sul.**

*Sergio Silveira Gonzaga*<sup>1</sup>  
*Jorge Sant'Anna dos Santos*<sup>2</sup>  
*Giuliani Facco*<sup>3</sup>

## **Introdução**

A produção agropecuária tem procurado se ajustar às inovações em termos de gestão, que no Brasil se intensificaram nas duas últimas décadas, considerando que ela mantém ligações estruturais com a indústria alimentícia, a indústria de máquinas e insumos e o setor de serviços especializados (distribuição e logística). Nesse contexto, umas das tendências que tem sido apontada pelos estudiosos é o deslocamento do foco principal ao longo das cadeias produtivas na direção do consumidor final. Este passou a ter enorme influência na maneira do funcionamento de todos os processos de elaboração dos produtos, antes que cheguem até ele para que possa indicar suas preferências no mercado.

Os elos de ligação entre os diferentes agentes que compõem as cadeias agroalimentares tornam-se objeto de preocupação e são cada vez mais esmiuçados por estudo voltados para propostas de intervenção visando torná-los mais dinâmicos. Na cadeia de carne bovina, o crescimento da demanda tanto no mercado interno quanto no exterior pelo produto brasileiro na última década tem provocado um aumento do nível de exigência do consumidor. Questões sanitárias e ambientais estão definitivamente incorporadas à noção de qualidade do produto. Desse modo, uma visão sistêmica da cadeia produtiva tem sido requerida por todos que trabalham diretamente com o produto carne bovina.

---

<sup>1</sup> Pesquisador da Embrapa Pecuária Sul e coordenador do B.P.A. Gado de Corte Região Sul

<sup>2</sup> Analista da Embrapa Pecuária Sul

<sup>3</sup> Estagiária da Embrapa Pecuária Sul, acadêmica de engenharia de produção da UNIPAMPA

Este artigo tem como objetivo refletir sobre uma experiência de pensar a gestão da cadeia produtiva da carne bovina numa dimensão mais sistêmica. Nesse sentido, apresenta uma experiência desenvolvida pela Embrapa Pecuária Sul, localizada no município de Bagé, no Rio Grande do Sul, em parceria com uma associação de produtores de gado de corte da região dos Campos de Cima da Serra, no norte do RS. A experiência foi implementada dentro do Programa Boas Práticas Agropecuárias – BPA Gado de Corte, que tem chancela do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

O programa foi criado pela Embrapa Gado de Corte, localizada em Campo Grande/MS, e tem como objetivo fazer com que os processos produtivos nos estabelecimentos de pecuária de corte estejam ajustados a padrões de sustentabilidade econômica, social e ambiental reconhecidos no plano internacional. Várias entidades parceiras foram convocadas a participar do programa. Além do MAPA e da Associação dos Produtores de Novilho Precoce do Mato Grosso do Sul, estão envolvidos o Governo do Estado, a Câmara Setorial da Bovinocultura e Bubalinocultura, da Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul (FAMASUL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR-MS) e o SEBRAE-MS. A primeira etapa do programa consistiu em capacitação de técnicos multiplicadores e um trabalho de sensibilização para obter a adesão dos produtores.

Por conta da grande repercussão obtida pelo projeto no Mato Grosso do Sul e o cenário de crescimento do Brasil nos últimos anos no mercado de exportação da carne bovina, a Embrapa optou por tornar o BPA-Gado de Corte um programa nacional, com coordenações nas regiões Centro-Oeste, Norte, Nordeste, Sudeste e Sul.

Em julho de 2008, a Embrapa Pecuária Sul assumiu a coordenação do programa na região Sul do país (BPA-Bovinos de Corte região Sul). Cabia a essa unidade da Embrapa identificar pontos críticos que limitam a rentabilidade e a competitividade dos sistemas produtivos da bovinocultura de corte no Sul, e disponibilizar tecnologias necessárias e em tempo hábil, para reverter essa situação. Uma das principais estratégias do projeto é a melhoria da qualidade do produto na cadeia produtiva, de modo que os estabelecimentos rurais passassem a ter preocupação com procedimentos que lhes permitissem maior competitividade.

A Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra-APROCCIMA, que congrega mais de 50 pecuaristas de um conjunto de municípios polarizados por Vacaria, no norte do estado do Rio Grande do Sul, interessou-se

pelos princípios e diretrizes contidos no BPA – Gado de Corte, principalmente na perspectiva dos produtores e seus filiados pudessem, com o êxito do projeto, ter os seus estabelecimentos certificados com a marca BPA.

Da parte da Embrapa Pecuária Sul era importante trabalhar com um grupo de produtores organizados, cuja visão sobre o produto carne bovina transpusesse os limites da porteira e alcançasse a noção de cadeia produtiva e dos diferentes elos que são mantidos entre os segmentos que a compõem. A Aproccima já desenvolvia um trabalho na sua região que se pode denominar de uma aliança mercadológica. Essa associação de produtores tem ambições de criar para os seus cortes de carne bovina uma identidade associada à segurança e qualidade. Nesse sentido, busca no mercado regional onde atua uma organização conjunta da produção, da distribuição e comercialização, que envolve um número importante de empresas, como frigoríficos e cadeias de supermercados. Entre outros avanços, a entidade negocia diretamente com os frigoríficos, o que resultou um acordo para manutenção de um preço do peso vivo, que se mantém estável, a despeito das oscilações no mercado. No início de março de 2010, enquanto o preço do boi no Rio Grande do Sul oscilava entre R\$ 2,55 e R\$ 2,60 o quilo, com tendência de queda, a Aproccima negociava o seu produto com os frigoríficos a R\$ 2,80.

As informações e análises aqui relatadas têm um caráter preliminar, pelo fato de a experiência do BPA – Gado de Corte na região Sul ter atingido apenas o final da primeira etapa, que consistiu em um diagnóstico realizado nas 14 propriedades cujos produtores aderiram ao programa, para verificar o estado em que se encontram os seus processos produtivos, identificando as conformidades e as não conformidades com as boas práticas agropecuárias. A focalização da experiência parece oportuna porque estabelece interfaces entre a gestão das cadeias produtivas, um tema caro à Engenharia da Produção, e os processos produtivos nos estabelecimentos rurais, um segmento onde os engenheiros de produtos e processos têm ainda pouca penetração, dado que a indústria e os serviços constituem suas áreas privilegiadas de trabalho.

### Referencial Teórico

A abertura comercial do início da década de 1990 impôs à economia brasileira uma inserção completamente nova no mercado mundial. Empresas e negócios nos diferentes setores tiveram que passar por um profundo processo de reestruturação para enfrentar a concorrência externa, além da concorrência no mercado doméstico, que se acentuou. Nesse cenário, os vetores da reestruturação produtiva não se restringiam ao aspecto tecnológico, mas

fundamentalmente a aspectos que remetiam a novas formas de gestão, com a introdução de novos processos que envolviam, entre outros, cooperação com fornecedores, maior controle sobre a qualidade do produto, comprometimento da mão-obra e prioridade no relacionamento com os clientes. Harvey (2005), embora se referindo a mudanças semelhantes ocorridas nos países do capitalismo central, desde o final da década de 1970, sugere que essas transformações sinalizam a vigência de um novo regime de acumulação.

No Brasil, a difusão do termo competitividade passa a ser contemporânea dessas mudanças, ganhando espaço não apenas na agenda das empresas privadas líderes do mercado, mas também nos meios governamentais e acadêmicos. Da parte das empresas de capital privado, na medida em que competitividade passa a significar a chave para a sobrevivência no mercado. Do lado do governo, detentor de empresas, algumas delas tendo assumido posições importantes no processo de desenvolvimento do país, coube assimilar a competitividade não somente como objetivo a ser perseguido na gestão, mas também como ingrediente das suas políticas, especialmente como indutor da política industrial e da política de comércio exterior. No caso das universidades, a competitividade, exatamente por conta do seu amplo uso a partir de determinado período, comportando os sentidos mais variados, como é próprio dos termos propagados pelo senso comum, passa a instigar numerosos pesquisadores, que se dedicam a buscar maior homogeneidade conceitual na sua aplicação, como também a investigar os processos concretos que a competitividade abarca.

Em 1993, portanto logo após a supressão das barreiras comerciais no país e a abertura mais ampla do seu mercado para os produtos estrangeiros, Coutinho e Ferraz (1994) coordenaram uma extensa equipe na elaboração de um estudo que procurou avaliar a competitividade de diferentes segmentos industriais e dos principais complexos agroindustriais, responsáveis pela geração da maior parte do PIB do país. Nesse estudo, trabalhou-se com o conceito de competitividade sistêmica, uma maneira de superar a visão da competitividade como um fenômeno identificado puramente com o desempenho de uma firma ou produto no mercado. Para esses autores, esta é uma abordagem estática, pois tanto desempenho como eficiência refletem percepções dos agentes econômicos quanto ao processo concorrencial e ao ambiente no qual as empresas estão inseridas. Daí, competitividade sistêmica ser entendida como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 18). O

conceito foi retirado de Landau e Rosenberg, que o formulou em obra de 1986, conforme pode ser visto em Batalha e Souza Filho (2009).

Em um mundo onde se procura cada vez mais intensificar a circulação de capitais, produtos e serviços, ganha relevo o aprimoramento das cadeias produtivas, que constituem um circuito de geração de um ou de mais produtos, no qual estão envolvidas diferentes unidades de produção que mantêm laços de interdependência, para a frente e para trás, de modo que quaisquer problemas relacionados à tecnologia ou à gestão em uma delas pode interferir no desempenho da outra e assim comprometer a competitividade em todo o circuito. Tratando especificamente de abordagens que contemplam a visão das cadeias agroindustriais, Batalha e Souza Filho (2009) enfatizam que qualquer análise que se disponha a deslindar a competitividade dos agronegócios deve colocar em perspectiva não somente a unidade de produção agropecuária propriamente dita, mas também as unidades de produção à montante, fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos, como também a agroindústria processadora do produto gerado nos limites da porteira, além das unidades de serviços, encarregadas da logística e da distribuição, que fazem chegar até o consumidor aquele bem. Desse modo, pode-se pensar em uma cadeia produtiva da carne bovina, da soja, do trigo, etc. Giannetti e Brunstein (s/d) chamam a atenção para um problema recorrente no Brasil, em decorrência de sua estrutura produtiva ser marcadamente heterogênea. Trata-se dos ganhos de produtividade obtidos numa etapa do circuito, que não são transmitidos às outras. Na visão desses autores, a permanência no Brasil de uma visão fragmentada do processo produtivo, que despreza a visão da cadeia produtiva integrada, tem levado a ações isoladas de busca de competitividade, mas, nesse caso, todos acabam perdendo.

O funcionamento de uma cadeia produtiva pressupõe uma série de relações que implicam confiança e cooperação entre os seus participantes, o que não exclui o conflito. É por essa razão que Corrêa e Silva (2006) atestam que grande atenção tem sido dada aos mecanismos de coordenação e a sua estrutura de governança. Para eles, esses mecanismos de coordenação representam conceitualmente qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação entre diferentes unidades dentro da organização: “Nesse sentido, mecanismos de coordenação não são exclusivos de firmas, mas podem ser empregados para sustentar cooperações interorganizacionais, e inclui uma variedade de importantes aspectos sociais e econômicos”. Essa compreensão da coordenação é menos restritiva do que a que atribui ao mercado e à hierarquia

a exclusividade da regulação das relações entre os membros de uma cadeia produtiva. Mecanismos interfirmas, formais ou informais, podem ter emprego complementar aos relacionamentos de mercado e hierarquia.

No entanto, uma das principais deficiências nas interações entre os membros das cadeias produtivas no Brasil, apontada por Giannetti e Brunstein (s/d) é o abismo entre os negociadores. Seu estudo da cadeia produtiva da carne, couro e calçados (compondo um mesmo circuito produtivo) mostra que no segmento pecuária, o gado bovino é encarado como uma única linha de negócio pelo pecuarista. Nesse caso, as negociações com os frigoríficos (segmento que se encontra logo adiante) são ainda muito primitivas. Desse modo, a negociação envolve apenas a estimativa de peso da carcaça, desprezando-se o valor de uma série de subprodutos que irão alimentar a cadeia produtiva para frente, entre eles o couro. Segundo os autores, por não ser este objeto nas negociações, não há da parte do pecuarista preocupação em garantir matéria-prima de qualidade para as etapas seguintes da produção. É bastante comum existir na pele do animal no momento em que chega ao frigorífico marcas de arame farpado, no dorso marcas de ferro incandescente que comprometem partes nobres da carne ou ferimentos diversos causados por transporte inadequado. Esse exemplo constitui flagrante ponto crítico em termos de ausência de negociação, causando consideráveis perdas e desperdícios, colocando em xeque a competitividade da cadeia.

Superar os pontos críticos implica a eleição de estratégias, com as quais estejam envolvidos todos os participantes da cadeia produtiva. O uso de metodologia apropriada pode auxiliar no diagnóstico e identificação dos obstáculos à competitividade e no estabelecimento de prioridades para a ação dos agentes públicos e privados. Batalha e Souza Filho (2006) valendo-se de uma metodologia que eles denominam SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats)<sup>1</sup>, avaliaram a competitividade de nove agrossistemas em países do Mercosul, onde se pode verificar a posição das cadeias produtivas brasileiras na atualidade quando confrontadas com as de nossos principais parceiros. A metodologia seleciona oito pontos críticos que devem ser destacados no levantamento das informações e na análise do potencial dos agrossistemas nacionais. Em vista disso, podem ser identificados como direcionadores e indicadores de competitividade. São eles: tecnologia, logística, segurança do alimento, estruturas de mercado e de governança, programas especiais, políticas de comércio internacional, gestão empresarial e tributação.

Já Coutinho e Ferraz, em estudo já mencionado (1994), a partir de entrevistas realizadas em empresas brasileiras, buscaram identificar um conjunto de indicadores que possibilitaram avaliar estratégias de produto para a busca de competitividade nos mercados interno e externo. Para o mercado interno, as estratégias mais utilizadas são, pela ordem das respostas nas entrevistas: o baixo preço, a forte identificação com a marca, o atendimento a especificações dos clientes, a elevada conformidade a especificações técnicas e o pequeno prazo de entrega. Para o mercado externo, as empresas estão mais voltadas, de acordo com o estudo, também pela ordem, para a elevada conformidade a especificações técnicas, forte identificação com a marca, baixo preço, o atendimento a especificações dos clientes e o pequeno prazo de entrega.

### Metodologia

O método utilizado pela Embrapa Pecuária Sul neste trabalho foi o de pesquisa aplicada, objetivando a geração de conhecimentos para a solução prática de problemas da cadeia produtiva da carne bovina.

Os primeiros esforços realizados pela unidade da Embrapa para buscar os parceiros regionais do programa foram ainda no segundo semestre de 2007. Reuniões técnicas foram organizadas com a finalidade de apresentar o BPA para representantes de organismos públicos com alguma forma de atuação ou envolvimento com a pecuária de corte gaúcha, além de dirigentes de associações de produtores, e propor parcerias para implantá-lo no Estado, considerando os perfis e as habilidades próprias. Nesse caso, o Rio Grande do Sul funcionaria como uma área para fazer deslanchar o BPA no Sul do país, devendo ser estendido aos outros dois Estados que compõem a região em etapas posteriores.

As reuniões técnicas resultaram na formação de um Comitê Gestor do programa - do qual fazem parte: a Embrapa Pecuária Sul, a FARSUL-Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul, a EMATER-RS, o SENAR-RS, o SEBRAE-RS e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS, na definição das atribuições de cada um dos membros e no esboço de um plano de trabalho, que previu a realização de um curso de capacitação para instrutores no Estado, onde os participantes poderiam conhecer e assimilar as normas, os procedimentos e as tecnologias em conformidade com o programa Boas Práticas Agropecuárias.

Em abril de 2008, uma nova reunião técnica na sede da FARSUL permitiu a definição de datas e o planejamento para a realização do primeiro curso

<sup>1</sup> Em português, forças, fragilidades, oportunidades e ameaças.

voltado para a instrução dos parceiros do projeto sobre a implantação do programa BPA no Sul do Brasil. Nessa ocasião, os parceiros, puderam conhecer com maiores detalhes os itens que compõem os 11 pontos de controle na gestão das propriedades rurais (check-list de verificação) e avaliar melhor a importância desses itens para a qualidade do produto.

Na Tabela 1, a seguir, consta a classificação dos itens da lista de verificação, o número de itens em cada um dos pontos de controle e o número de itens cuja observância precisa ser obrigatória, altamente recomendável ou apenas recomendável, a partir dos quais é definido o status da propriedade, conforme o resultado do que for encontrado no estabelecimento durante a visita técnica do BPA.

Pontos de Controle	Nº de itens	Critérios		
		O	R+	R
1. Gerenciamento da Propriedade	5	1	3	1
2. Função Social do Imóvel Rural	2	2	0	0
3. Responsabilidade Social	7	2	4	1
4. Gestão Ambiental	14	3	11	0
5. Instalações Rurais	28	10	8	10
6. Manejo Pré-abate e Bons Tratos	12	3	7	2
7. Manejo e Formação de Pastagens	11	3	5	3
8. Suplementação Alimentar	8	6	1	1
9. Identificação e Rastreamento	3	2	1	0
10. Controle Sanitário	17	13	3	1
11. Manejo Reprodutivo	14	3	3	8
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>27</b>

Tabela 1 – Classificação dos itens da lista de verificação para o programa Boas Práticas Agropecuárias

Entre os dias 2 e 4 de dezembro de 2008, ocorreu, na unidade da Embrapa Pecuária Sul, em Bagé, um curso de formação de instrutores do programa BPA, ministrado pela Embrapa Gado de Corte e pela coordenação da região Sul, contando com 30 participantes. Houve um trabalho intenso na unidade de Bagé que precedeu a realização do curso, não somente no sentido de divulgá-lo entre os organismos públicos, as

organizações profissionais e as associações de produtores que dão suporte à atividade pecuária na área da Campanha Gaúcha, como também no sentido de garantir a presença daqueles parceiros já comprometidos com o projeto (técnicos da EMATER, SEBRAE, SENAR, UFRGS e da APROCCIMA). Na região Sul, o treinamento de instrutores (principalmente o pessoal extensionista) assumiu uma dimensão que deve ser reconhecida como crucial, ainda mais no Rio Grande do Sul, em que 50% dos proprietários rurais existentes no Estado se valem da orientação técnica em suas atividades (destes, 44% regularmente e 56% ocasionalmente), quando a média nacional é de 22% das propriedades, conforme dados preliminares do Censo Agropecuário de 2006 do IBGE.

No início de 2009, a Embrapa Pecuária Sul efetivamente implantou o projeto em um conjunto de estabelecimentos rurais. Foi elaborado um cronograma que previu uma reunião com produtores ligados à APROCCIMA, a fim de obter a adesão daqueles que quisessem se integrar ao BPA e a realização das etapas subsequentes, assinalando a atuação e os prazos para execução das atividades a cargo de cada um dos parceiros.

A reunião na APROCCIMA ocorreu na sede da Associação Comercial de Vacaria, com uma programação que previu uma reunião interna para que a diretoria pudesse expor para os produtores e técnicos convidados os principais problemas e entraves enfrentados atualmente no mercado da carne bovina, entre os quais sobressaiu a existência de rotinas inapropriadas e contraproducentes nos estabelecimentos que, muitas vezes, dificultam a barganha de melhores preços junto aos agentes que controlam a comercialização, tanto no atacado quanto no varejo. Igualmente foram apresentados pela diretoria os avanços obtidos nos últimos meses pela entidade no mercado regional, e demonstrado, através de fotos, o trabalho de controle e rastreamento dos animais que pertencem aos associados, que permite identificar a idade e de qual propriedade é originário.

No mesmo dia, os associados da APROCCIMA se reuniram para ouvir da equipe da Embrapa Pecuária Sul uma explicação sobre o funcionamento do BPA Bovinos de Corte, seguida de intervenções da parte das instituições parceiras, que destacaram o seu papel na implementação do programa, expondo para os produtores presentes as responsabilidades de cada uma. Desse

modo, a EMATER ficou encarregada de realizar as visitas aos estabelecimentos dos produtores que aderirem ao BPA para proceder ao primeiro check-list dos itens que compõem os pontos de controle. A adesão foi voluntária, podendo o produtor retirar-se do projeto no instante em que desejar. Foi anunciado aos produtores presentes que, segundo o cronograma, as visitas às propriedades deveriam ser iniciadas no mês de abril, com prazo de trinta dias para execução do diagnóstico das propriedades (VARELLA *et al*, 2009).

Os produtores tomaram conhecimento de que, uma vez feito esse diagnóstico, a Embrapa Pecuária Sul procederá à análise dos dados, que indicaria em cada estabelecimento quais pontos do processo produtivo, conforme a lista de verificação já mencionada, se afastam dos parâmetros do BPA e qual o grau desse afastamento.

Posteriormente a essa fase o SENAR e SEBRAE passam a assumir um lugar de destaque na implementação do programa, através de seus programas de capacitação adaptados ao programa do BPA Sul, para produtores, técnicos e funcionários (agentes multiplicadores) das propriedades diagnosticadas como “não conformes” aos procedimentos do BPA-Bovinos de Corte.

### Resultados

O trabalho envolveu visitas dos técnicos da Emater a 14 estabelecimentos, em sete municípios da região. O primeiro passo para proceder à análise consistiu na identificação dos sistemas produtivos. O instrumento da coleta de informações (Formulário de Identificação da Propriedade) permitiu identificar que os estabelecimentos variavam entre si, não apenas no tamanho da área e no volume da produção, mas também em termos da combinação de pecuária com agricultura e na especialização (ciclo completo, cria, recria e engorda).

A maioria das unidades produtivas visitadas conserva o rebanho a pasto, enquanto três entre elas fazem uso do confinamento. Para efeito do que se pretendia medir, a análise privilegiou a caracterização do sistema de produção e a presença da integração lavoura-pecuária, conforme pode ser visto na Tabela 2. As propriedades foram identificadas por um número, para não expor a identificação dos proprietários nos momentos de apresentação dos resultados diante do Comitê Gestor e demais públicos.

Com efeito, os produtores serão informados individualmente sobre a situação do seu estabelecimento (conformidades e não conformidades aos parâmetros do BPA) e demais ações do programa para orientá-los quanto ao atendimento das exigências do BPA (VARELLA *et al*, 2009).

Propriedades	Sistemas de Produção			
	Integração agricultura-pecuária	Cria	Recria	Engorda
Propriedade 1	X	X	X	
Propriedade 2	X	X	X	X
Propriedade 3	X	X	X	X
Propriedade 4	X	X	X	X
Propriedade 5	X	X	X	X
Propriedade 6	X	X	X	
Propriedade 7		X		
Propriedade 8		X		X
Propriedade 9	X	X	X	X
Propriedade 10	X	X	X	
Propriedade 11	X	X	X	X
Propriedade 12	X	X		X
Propriedade 13	X	X	X	X
Propriedade 14			X	X

Tabela 2 – Identificação dos sistemas de produção por propriedade visitada

A Figura 1, apresentada a seguir, mostra que nenhuma das propriedades alcançou o percentual de 100% no cumprimento dos itens obrigatórios, condição para estar ajustado às normas e procedimentos do programa. Isto significa que a maioria deles cumpre apenas parcialmente aspectos importantes como a manutenção dos arquivos dos registros referentes às obrigações trabalhistas, fiscais e sanitárias, o fornecimento de EPI (Equipamentos de Proteção Individual) e a instrução aos empregados de como

utilizá-los ou o cumprimento dos procedimentos de armazenagem e descarte das embalagens vazias de medicamentos e produtos veterinários de acordo com as recomendações dos órgãos oficiais de defesa sanitária e ambiental. Além disso, nos pontos de controle responsabilidade social, gestão ambiental e instalações rurais existe deficiência na gestão dos estabelecimentos. Nesse último ponto de controle, o resultado obtido nas propriedades aponta para a necessidade de realização de adaptações na estrutura física, em alguns casos implicando investimento. Em outros casos, requerem apenas correção de inadequações, como a manutenção de moirões e cercas livres de farpas, parafusos, pregos ou quaisquer outros objetos pontiagudos, para evitar ferimentos nos animais.

Por outro lado, em apenas uma propriedade foi verificado um percentual inferior a 50%. É importante chamar a atenção para o fato de que tratam-se de proprietários já despertados para a busca da competitividade e identidade dos seus produtos no mercado, conforme já foi visto. da mesma forma que estes são mais conscientes da necessidade de empreender uma gestão mais comprometida com a responsabilidade social e com a sustentabilidade. Um dado importante contido nos Formulários de Identificação da Propriedade é o alto nível de escolarização dos produtores: sete deles possuem curso superior e três o segundo grau completo. Isto parece indicar maior acesso a informação e sintonia com práticas administrativas que primam pela normatização, ambientes plenamente salubres e seguros e pela eficiência, dimensões que a tendência verificada nas rotinas das unidades produtivas visitadas não confirmou (VARELLA *et al.*, 2009).

Houve considerável melhoria em termos dos itens altamente recomendáveis, conforme mostra a Figura 2. O BPA exige que os estabelecimentos estejam em conformidade de 70% com relação a esses itens dos pontos de controle. São aqui incluídos itens como o gerenciamento - principalmente, a existência de mecanismos formais de planejamento, com objetivos fixados, meios, responsabilidades e cronograma. O que o diagnóstico mostrou é que, em grande parte, o planejamento não está explicitado em documentos ou planilhas, "está tudo na cabeça" ou registrado informalmente, conforme indicam as anotações feitas pelos técnicos durante entrevistas com os produtores. Outros itens considerados como altamente recomendáveis nos pontos de controle são a manutenção de áreas de preservação permanente nas propriedades rurais e a existência de projetos de recuperação dessas áreas e a promoção de treinamentos de primeiros socorros aos empregados. Somente uma das unidades produtivas visitadas atingiu o percentual mínimo de conformidade exigido, que é de 70%, seguida de seis outras cujos percentuais resultantes do check-list ultrapassaram 60%. Entretanto, a distância para que estas propriedades atinjam a exigência de 70% de conformidade nos itens altamente recomendáveis é bem inferior quando comparada com os itens obrigatórios. Quatro propriedades se situaram em percentuais inferiores a 50% de conformidade, indicando que nelas, mais da metade das rotinas funcionavam em franco desacordo com os padrões requeridos para uma gestão comprometida com a qualidade e com a responsabilidade social, ou simplesmente inexistiam. É importante mencionar que numa segunda visita dos técnicos da Emater (segunda verificação do checklist) a esses

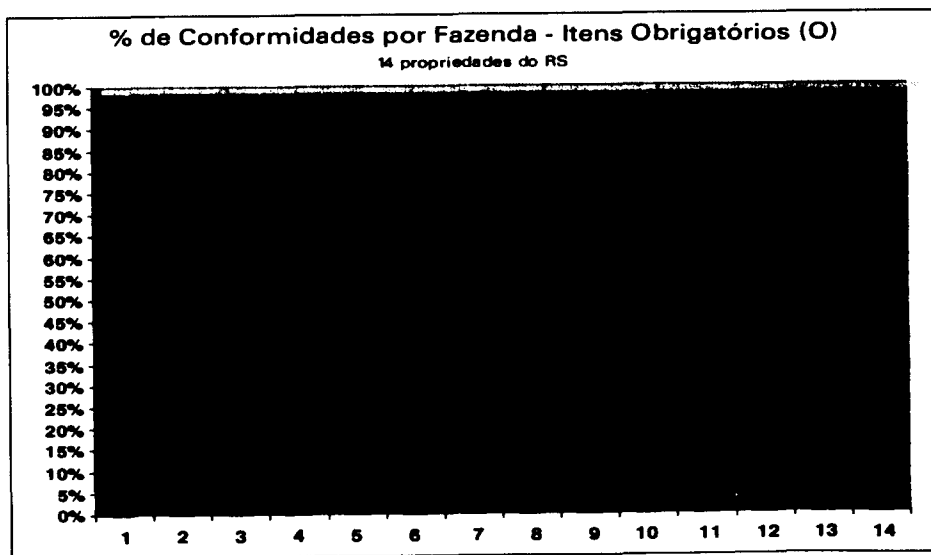


Figura 1 – Conformidade com os itens obrigatórios do Boas Práticas Agropecuárias nas 14 propriedades

estabelecimentos, o percentual mínimo exigido de conformidade passará a ser de 80%, o que deverá mobilizar esses proprietários no sentido de introduzirem ajustes na sua propriedade, a partir de recomendações do Conselho Gestor do BPA Sul (VARELLA *et al.*, 2009).

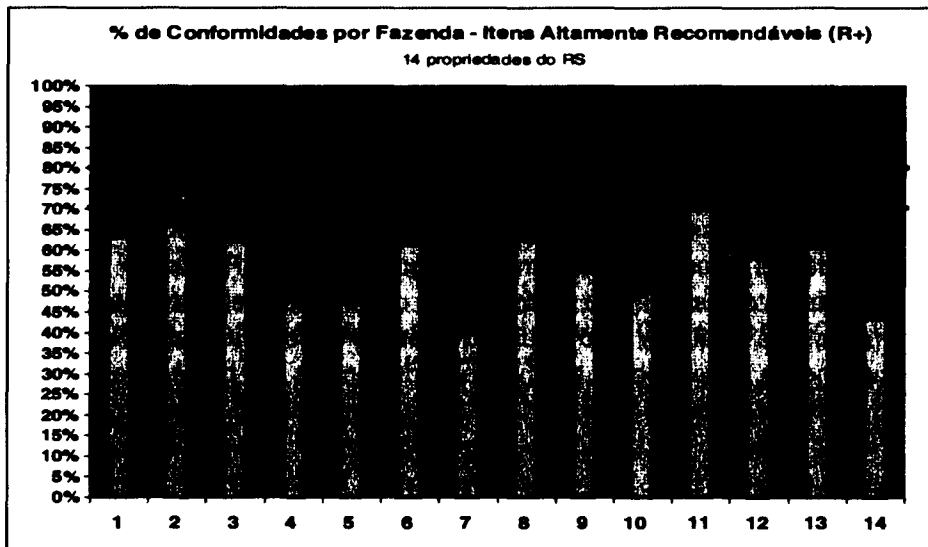


Figura 2 – Conformidade com os itens altamente recomendáveis do Boas Práticas Agropecuárias nas 14 propriedades

Fonte: VARELLA *et al.*, 2009.

Quanto aos itens apenas recomendáveis, foi observado que todas as propriedades ultrapassaram o percentual mínimo exigido pelo BPA, que é 20%, conforme a Figura 3, apresentada na sequência. Estão entre os itens apenas recomendáveis, entre outros, a manutenção de sombreamento nas pastagens para proteção dos animais, o controle de plantas invasoras nas pastagens e o registro e manutenção atualizada do cadastro de todos os medicamentos utilizados no controle sanitário curativo dos animais.

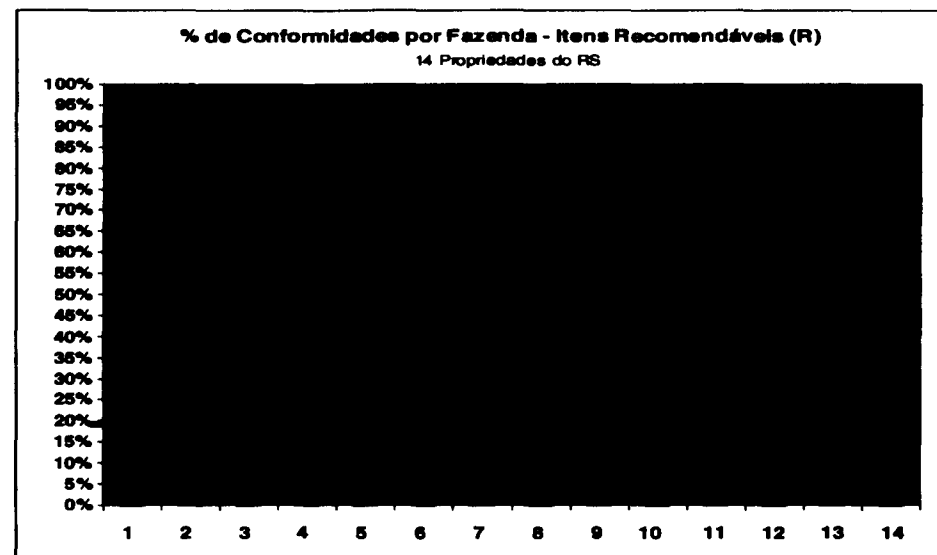


Figura 3 – Conformidade com os itens recomendáveis do Boas Práticas Agropecuárias nas 14 propriedades

### Considerações finais

Conforme foi visto, os 14 estabelecimentos visitados para o diagnóstico correspondente à primeira etapa da execução do Programa BPA – Gado de Corte região Sul, encontram-se em um considerável grau de afastamento das normas e procedimentos preconizados para que possam alcançar uma inserção mais vantajosa no mercado da carne bovina. Mas a adesão ao programa representa uma grande passo, pois demonstra disposição dos produtores de realizar ajustes no seu processo produtivo, para entrar em sintonia com as exigências de um mercado no qual aspectos como a segurança alimentar, a responsabilidade social e a gestão ambiental adquirem cada vez maior relevância. É vigorosa a tendência desses aspectos se tornarem requisitos para a competitividade.

Considerando que esses produtores podem ser encarados como uma espécie de vanguarda entre os pecuaristas, pela sua organização e seus compromissos com a entidade que lhes representa, atuante no sentido de



incorporar uma visão mais sistêmica das interdependências que vigoram no funcionamento de uma cadeia produtiva, é possível supor o estado em que operam os milhares de estabelecimentos da pecuária de corte que não dispõem do mesmo nível de organização

Está em curso a continuidade das demais etapas do programa, nas quais os produtores deverão resolver os problemas detectados no diagnóstico, a fim de, em um período acordado com o Comitê Gestor do programa na região Sul, passar por nova avaliação, através de visitas aos seus estabelecimentos. Durante esse percurso, as instituições parceiras terão um papel importante. Nos problemas relacionados à deficiências na mão-de-obra, poderão contar com a expertise do SENAR-RS, que está preparando uma agenda de treinamentos específicos, para os produtores e seus empregados, voltados para superar os pontos críticos identificados. O SEBRAE-RS vai estar encarregado de suprir as deficiências em termos de gerenciamento formal, como a programação de oficinas de planejamento. Ao mesmo tempo, a Embrapa Pecuária Sul poderá colocar à disposição dos produtores todo o conhecimento acumulado de que dispõe, resultado de mais de três décadas de pesquisas com pecuária desenvolvida em campos nativos. Por ora, cabe aqui dizer que iniciativas como o Programa Boas Práticas Agropecuárias – Gado de Corte contribuem para tornar a cadeia produtiva da carne bovina mais dinâmica e competitiva. Projetos desse tipo devem ser replicados em todo o Brasil.

### Referências bibliográficas

- BATALHA, M. O. E SOUZA FILHO, H. M. (organizadores) **Agronegócio no mercosul: uma agenda para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORRÊA, C. C e SILVA, J. aa **Cadeia produtiva: estruturas de governança**. Trabalho apresentado no XXVI ENEGESP. Anais, Fortaleza, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530358\\_7336.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530358_7336.pdf)
- COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos (coordenadores). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3ª ed. Campinas: Papius/Editora da Unicamp, 1995.
- GIANNETTI, O. V. B. F e BRUNSTEIN, I. **Avaliação dos pontos críticos da cadeia produtiva carne, couro e calçados**. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR110\\_0215.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR110_0215.pdf)
- HARVEY, David. **Condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 14ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- VARELLA, A.C *et al.* **Programa Boas Práticas Agropecuárias em bovinos de corte na região sul: situação atual e perspectivas**. Bagé-RS: Embrapa Pecuária Sul, 2009 (Série Documentos, 87).

## Algumas situações constatadas, que não estão em conformidade com as Boas Práticas Agropecuárias:

Figuras 1 e 2. Destinação inadequada de vasilhames e embalagens, mantidos no interior do estabelecimento rural.



Figura 3. Pode-se verificar o uso de medicamento com prazo de validade vencido.

Figura 4. Uso de arame farpado em cercas pode causar danos ao couro do animal e à qualidade da carne.

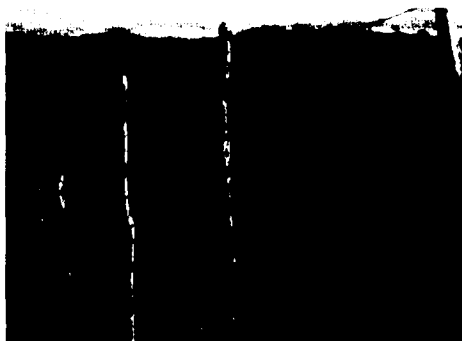


Figura 5. Aqui, a desorganização no depósito de suprimentos é visível.

