

## Não se administra aquilo que não se controla

Corsi, M<sup>1</sup>; Andreucci, M. P.<sup>2</sup>; Goulart, R. C. D.<sup>3</sup> (Setembro/2007)

Artigo publicado na Revista JC Maschietto ano 05, nº 05, set/2007

*“Conclui-se que a pecuária é tão boa que até sua condução com amadorismo permite ser explorada por longos períodos de tempo”*

A situação técnica e econômica da pecuária brasileira pode ser resumida em duas afirmações feitas recentemente por um pecuarista de Bernardo Sayão, TO. Ficamos reunidos por três dias (zootecnista, agrônomo, veterinários e gerentes de fazendas) para avaliação de resultados, de índices zootécnicos, de protocolos para incrementar a taxa de desmame e finalmente planejar as atividades para o semestre desse ano agrícola na Fazenda Terra Grande. Ao término do terceiro dia de reuniões encerraram-se as atividades e resumiram-se as discussões apontando-se a necessidade de análise dos resultados para gerenciar o empreendimento dizendo: “Não é possível administrar aquilo que você não controla” e, mais adiante, “Confiança não gera eficiência”.

Sem a capacidade de controle do empreendimento, parte representativa da pecuária brasileira passa a administrar a atividade baseando-se na confiança. Com essa filosofia de gerenciamento os resultados técnicos e econômicos são imprevisíveis e, normalmente, frustrantes gerando revolta do pecuarista em relação à atividade. Certamente a maioria desses empresários rurais não tem, ou não terá, o mesmo comportamento gerenciando outra atividade econômica. Programas de computação, auditorias, relatórios freqüentes das entradas de matérias primas e de saídas de produtos, além de rendimentos das máquinas e equipamentos, tratam cada operação como centro de custos independentes para identificar os gargalos do sistema de produção. Analisando estas informações são possíveis diagnósticos mais precisos e precoces, fundamentais para tomadas de decisão de gerenciamento.

Conclui-se que a pecuária é tão boa que até sua condução com amadorismo permite ser explorada por longos períodos de tempo, o que seria impossível em qualquer atividade econômica. Pelo menos duas hipóteses explicam essa situação: o extrativismo empregado na

atividade e reduzidos investimentos na exploração.

O extrativismo normalmente está associado a produtividades decrescentes devido à redução na fertilidade do solo, aumento de plantas invasoras nas pastagens, início do processo erosivo, descaso no manejo das pastagens e do rebanho, etc. A produtividade média do gado de corte em sistemas extrativistas (sem emprego de insumos) é ao redor de 5@/ha/ano enquanto a de leite é cerca de 1000L/ha/ano. Com esses níveis de produtividade torna-se muito fácil convencer pecuaristas a mudar de atividade ou arrendar – o que é mais freqüente – suas terras para ampliação de outras culturas, como cana-de-açúcar, reflorestamento, etc. Poucos pecuaristas reconhecem que é possível elevar suas produtividades em, pelo menos, 6 a 20 vezes na pecuária de corte e leite, respectivamente.

Certamente o leitor está pensando que o modelo de exploração da pecuária utilizando o extrativismo associado a reduzidos investimentos é possível em áreas de solo com fertilidade natural elevada, a exemplo das fronteiras agrícolas. Entretanto, o interessante é que os mesmos erros de manejo negativo do extrativismo provocam a falência do empreendimento, uma vez que a relação de causa e efeito da degradação da pastagem é confundida entre o extrativismo e a falta de investimento.

Sem o controle da atividade confia-se em “crenças antigas”, como aponta o pesquisador Prof. Sebastião T. Gomes em artigo que analisa a composição racial de vacas e lucratividade na produção de leite. Nesse trabalho os produtores que tinham rebanho com mais de 80% de grau de sangue holandês foram mais eficientes em termos técnicos e econômicos do que aqueles que tinham rebanho de vacas com menor participação de sangue holandês. Certamente esses valores, no mínimo, contrariam muitos produtores de leite que acreditam que a partir do ½ sangue holandês o aumento do grau de sangue europeu reduz a lucratividade da produção. Os produtores que exploraram animais com maior % de sangue holandês obtiveram taxa de remuneração do capital 25 vezes maior (8,9 % em relação a

0,35%) que os que exploram animais com menor grau de sangue da raça holandesa. Esse autor conclui que a tecnologia no manejo do rebanho diminui o efeito restritivo do ambiente no conforto animal. Os indicadores técnicos e econômicos desse trabalho são resumidos na tabela 1.

Outro exemplo de persistência nos erros desde a “abertura da fazenda” até o arrendamento de suas terras está relacionado à perda de forragem durante o pastejo. A eficiência média do pastejo no Brasil está ao redor de 35%, isto é, aproveita-se somente 35% da forragem produzida e perde-se o correspondente a 65%. O correto, em termos de manejo, seria aproveitar entre 70 e 80% da forragem produzida. Aproveitar a forragem produzida não requer gastos ou investimentos econômicos, mas somente a mudança de atitude do pecuarista em relação à aplicação de conhecimentos de manejo de pastejo.

O eng. agrônomo Ricardo C. D. Goulart, em dissertação de mestrado na ESALQ, demonstrou que o rebanho de vacas aneloras pastejava mais intensamente até 250 m da aguada e que as mudanças no cocho de sal mineral no piquete não proporcionavam melhor movimentação dos animais, no sentido de aproveitar melhor a forragem produzida. Assim, conclui-se que a aguada é excelente condicionador de pastejo e a maior uniformidade no uso do pasto seria possível com melhor planejamento na distribuição das aguadas. Nesse caso verifica-se que da “abertura da fazenda” à desistência do produtor em explorar a pecuária persiste o mesmo comportamento em relação à distribuição das aguadas. Piquetes com forma e dimensões inadequadas agravam o problema da localização das aguadas e, à medida que o pecuarista procura elevar a produção de forragem com a adubação, controle de invasoras, pragas, etc, o posicionamento da aguada no piquete é de fundamental importância.

Freqüentemente discussões são travadas sobre a lucratividade da pecuária de leite e/ou corte, sendo que raramente pode-se perceber nessas discussões a análise da interação de variáveis que afetam a produtividade e economicidade do sistema. Na exploração leiteira deve-se entender que a inter-relação das seguintes variáveis é imprescindível para se gerenciar o sistema: taxa de lotação, estrutura do rebanho, % vacas em lactação e produção de leite por vaca em lactação.

A produção por vaca em lactação ou por vaca no rebanho é muito discutida enquanto a taxa de lotação e estrutura do rebanho são pouco mencionadas. Assim, um rebanho com 20L/vaca em lactação/dia pode ter diferentes produtividades se alterarmos a taxa de lotação e estrutura do rebanho.

Veja o exemplo na tabela 2, onde a produtividade aumentou 16,6% quando a estrutura do rebanho passou de 60 para 70% sem alteração da taxa de lotação, porém aumentou 4,25 vezes quando a taxa de lotação subiu para 6 UA/ha, 75% de vacas com 85% em lactação, embora a produção de leite por vaca em lactação não tenha alterado.

Na pecuária de corte comenta-se sobre a taxa de prenhez, mas não há referência em relação ao intervalo entre partos. Assim, um rebanho com 90% de prenhez seria ótimo se o intervalo entre partos fosse de 12 meses, mas se for de 16 meses a taxa real de prenhez – quando convertida para 12 meses – seria 67,5% de prenhez. Nesse caso o pecuarista acredita que a propriedade tem a taxa de prenhez de 90%, mas economicamente esse valor é de 67,5%. A frustração econômica desse pecuarista só pode ser explicada se houver entendimento da inter-relação das variáveis que determinam a produtividade em bezerras (as)/ha/ano.

Também não faz sentido expressar a taxa de lotação de UA/ha em propriedades que exploram a cria, onde se deve expressar essa variável em vacas ou matrizes/ha, uma vez que essas são as unidades produtivas do sistema. Quando se entendem essas inter-relações é possível, em sistema de cria, passar de 0,27 bezerras/ha/ano – o que representaria a média nacional de produtividade no sistema de cria – para, pelo menos, 2 bezerras/ha/ano apresentando aumento de 7,4 vezes.

A maior mudança está na adoção de conceitos que melhorem a produtividade e não, necessariamente, de investimentos financeiros.

Quando se controla o sistema de produção administrando-se os recursos humanos e naturais, obtém-se eficiência no emprego de insumos como infra-estrutura de pastejo (posicionamento de aguadas, cochinhos de sal, etc), na escolha de espécies forrageiras em relação ao emprego de insumos (fertilidade do solo, manejo do pastejo, controle de invasoras, etc) estabelecendo-se critérios de manejo dos animais valorizando

atributos econômicos, como desempenho animal e conversão alimentar.

Como controlar um sistema de recria/engorda sem o uso freqüente da balança e análise dos resultados obtidos nas pesagens? Desse conceito

simples de administração entende-se a profundidade da recomendação do pecuarista tocantinense de que “se não há controle, não se pode administrar”.

**TABELA 1. INDICADORES DE RESULTADOS DOS PRODUTORES DO PDPL – RV, EM 2006/2007, SEGUNDO O GRAU DE SANGUE HOLANDÊS DE SUAS VACAS**

	INDICADORES	UNIDADE	GRAU DE SANGUE HOLANDÊS	
			ATE 80% (GRUPO 1)	MAIS DE 80% (GRUPO 2)
TÉCNICOS	PRODUÇÃO/VACA EM LACTAÇÃO	L/DIA	12	14,49
	PRODUÇÃO/TOTAL DE VACAS	L/DIA	8,55	10,5
	PRODUÇÃO/ÁREA	L/HA/DIA	1.320,00	3.212,61
ECONÔMICOS	MARGEM ERUTA/TOTAL DE VACAS	R\$/ANO	387,05	826,34
	MARGEM BRUTA/HECTARE	R\$/ANO	287,86	525,14
	TAXA DE REMUNERAÇÃO DO CAPITAL	% AO ANO	0,35	8,9

**TABELA 2. VARIÁVEIS QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE DE LEITE**

TAXA DE LOTAÇÃO (UA/HA)	ESTRUTURA DO REBANHO (% DE VACAS EM LACTAÇÃO)	% DE VACAS EM LACTAÇÃO	PRODUÇÃO/VACA EM LACTAÇÃO (L/VACA/DIA)	PRODUTIVIDADE (L/HA/ANO)
2	60	75	20	6570
—	70	75	—	7865
6	75	85	20	27022,5

<sup>1</sup> Prof. Titular do Depto. de Zootecnia, ESALQ/USP.

<sup>2</sup> Mestranda em Ciência Animal e Pastagens, ESALQ/USP.

<sup>3</sup> Doutorando em Ciência Animal e Pastagens, ESALQ/USP.