

Sistemas de Produção em Pecuária de Corte Análise Crítica

Lívio Ribeiro Molina
MSc;DSc.

Escola de Veterinária - UFMG





As organizações empresariais fracassam
por um desses motivos:

- Sistema sem paixão;
- Paixão sem sistema.

É necessário ter ambos.

Tom Peters



Gerenciar é ...

Coordenar a execução de processos por pessoas capacitadas e motivadas, de maneira economicamente eficiente, aplicando conhecimentos dos fatores externos e internos capazes de impactar positiva ou negativamente a atividade.

Previsibilidade...

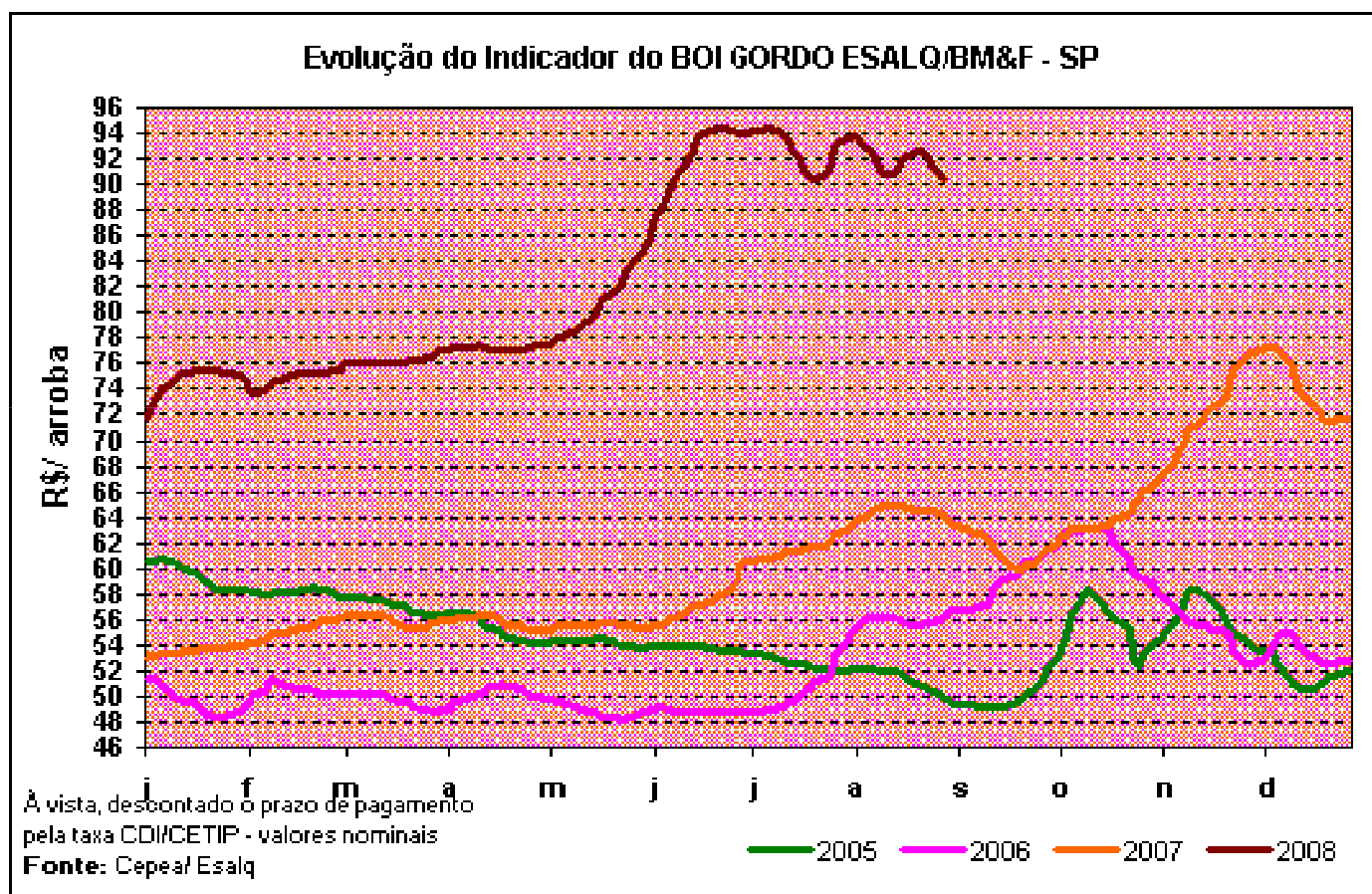
↳ O voo de uma borboleta no Brasil pode causar um furacão no Texas? Edward Lorenz, 1979.

↳ **Efeito borboleta:** metáfora que procura explicar a evolução imprevisível dos sistemas complexos (ou caóticos), como, por exemplo, são as condições meteorológicas.

↳ **Teoria do Caos:** por menores que sejam as perturbações em um sistema complexo devido ao grande número de variáveis presentes, as consequências podem ser muito amplificadas e imprevisíveis.



Evolução mensal de preços de Boi Gordo



Custo de produção - 2008

- No estado de Goiás, o Custo Operacional Efetivo (COE) subiu expressivos 6,26% em junho e o Custo Operacional Total (COT) 5,75%, acumulando **aumentos de 26,23% (COE) e de 23,68% (COT)** no ano. No mesmo período de 2007 (jan-jun), a alta foi de **7,27%** para ambos os custos.
- Do lado da receita, a arroba de boi gordo registrou forte valorização em junho, de 13,21%, acumulando **alta de 19,46% no ano**. Em junho de 2007, a arroba subiu 5,98%.

Fonte: CEPEA-ESALQ, 2008



Custo de produção - 2008

- ↘ Animais para reposição valorizaram 16,35% em junho, acumulando alta de **52,18%** nos primeiros seis meses de 2008.
- ↘ Suplementação mineral, de janeiro a junho, subiu **74,8%**. No mês de junho, valorizaram também adubos e corretivos (11,31%), suplementação mineral (10,31%) e defensivos agrícolas (9,88%).

Fonte: CEPEA-ESALQ, 2008



Balanço da Pecuária de Corte Janeiro a Junho de 2008

VARIAÇÃO MENSAL E ACUMULADA							
Estados	COE (1)		COT (2)		Boi Gordo R\$/@		Ponderações
	Junho-08	Jan/08 Jun/08	Junho-08	Jan/08 Jun/08	Junho-08	Jan/08 Jun/08	
Goiás	6,26%	26,23%	5,75%	23,68%	13,21%	19,46%	12,4%
Minas Gerais	2,56%	14,12%	2,54%	12,35%	13,69%	21,15%	12,7%
Mato Grosso	2,02%	29,86%	1,89%	23,82%	13,21%	35,91%	15,8%
Mato Grosso do Sul	4,43%	24,98%	4,05%	21,63%	13,73%	30,27%	14,5%
Pará	9,87%	33,76%	9,40%	29,81%	9,79%	21,98%	10,7%
Paraná	4,79%	35,44%	4,44%	31,23%	14,18%	25,62%	6,0%
Rio Grande do Sul	3,28%	20,06%	3,45%	19,35%	8,19%	10,82%	8,5%
Rondônia	3,37%	38,26%	2,58%	27,50%	13,45%	23,72%	6,7%
São Paulo	7,11%	28,07%	6,64%	25,24%	13,88%	24,65%	8,0%
Tocantins	4,68%	27,10%	4,57%	23,56%	8,92%	26,89%	4,7%
Brasil*	4,70%	26,92%	4,40%	23,09%	12,67%	25,93%	

* - Referente a 61, 38% do rebanho nacional segundo o Rebanho Efetivo Bovino FPM / IBGE 2005

Fontes: CNA/Capes/USP

1 - Custo Operacional Efetivo (COE)
2 - Custo Operacional Total (COT)

➡ Primeiro semestre de 2008: pela primeira vez, arroba sobe mais que custo desde 2004...



Balanço da Pecuária de Corte

Janeiro a Junho de 2008

INSUMOS

Maior alta anual:

Suplementos Minerais: **81,37%**

Quanto representa nos custos totais: **20,6%**

Quem é prejudicado?

Todos os pecuaristas brasileiros

Menor aumento anual:

Medicamentos em geral: **0,77%**

Quanto representa nos custos: **0,48%**

Quem é beneficiado?

Todos os pecuaristas brasileiros

REGIÕES

Onde os custos (efetivos) aumentaram mais em 2008?

Rondônia: 38,26%

Quanto representa do rebanho amostrado? **6,7%**

Onde a arroba desvalorizou em 2008?

Em nenhum Estado o preço da arroba deflacionou.

Onde os custos (efetivos) estão mais controlados em 2008? **Minas Gerais: 14,12%**

Quanto representa do rebanho amostrado? **12,7%**

Onde a arroba subiu mais em 2008?

Mato Grosso: 35,91%

Fonte: CNA, 2008



Planejamento Informal

- O planejamento é um ponto fundamental da gestão;
- Não raro, proprietários e gerentes desenvolvem planos com objetivos, metas e linhas de ação, mas os mantêm apenas na cabeça;
- O planejamento informal é caracterizado por abrangência reduzida e dificuldade para avaliação e comparação de estratégias. A comunicação com os demais envolvidos na produção e na administração também é limitada;
- Geralmente não contempla a previsão de ações.



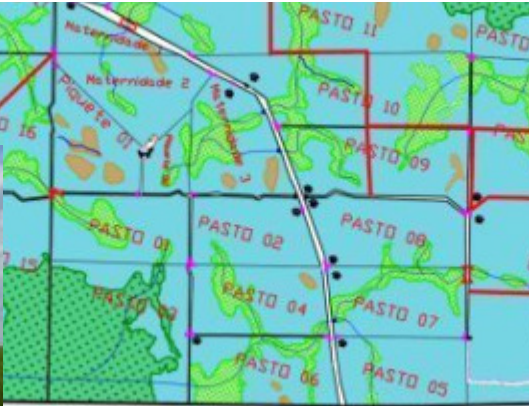
Planejamento Formal

- Capacidade de utilização de medidas objetivas e manipulação de maior quantidade de informações;
- Possibilidade de verificação dos dados, erros de estimativa e falhas lógicas, e aprendizado do sistema de produção;
- Documentação do histórico técnico-administrativo que auxilia na avaliação de erros e acertos ocorridos no passado;
- Promoção de um cenário mais nítido para as decisões, evitando exageros ou negligência na atenção a aspectos específicos.





Como Decidir?



Objetivo

- ↪ Está alinhado com a disponibilidade de recursos para investimento?
- ↪ Está coerente com o interesse do investidor ?

Diagnóstico

- ↪ Base para o sucesso do empreendimento;
- ↪ Análise de aptidão de forma sistêmica;
- ↪ Essencial para definir o sistema de produção.

Planejamento Estratégico do Sistema de Produção

- ↪ Onde Estamos ?
- ↪ Para Onde Vamos ?
- ↪ Como Chegaremos ?

Onde Estamos ? Diagnóstico Preciso

Análise crítica da viabilidade do sistema implantado;



Sistema de Produção

O que é definir sistema de produção?

↳ Serão dezenas de perguntas:

- o Raça;
- o Forrageira;
- o Instalações;
- o Expectativa de desempenho;
- o Intensidade de uso de concentrados;
- o Intensidade de uso da terra (nível de intensificação);
- o Perspectivas de preço de comercialização (mercado);



Sistemas de Produção de Corte

↪ Quantos sistemas existem? De forma simplificada, pode-se agrupar as propriedades em dois subsistemas de produção sob o ponto de vista nutricional: um subsistema tradicional (extensivo) e um subsistema intensificado (semi-intensivo ou intensivo).

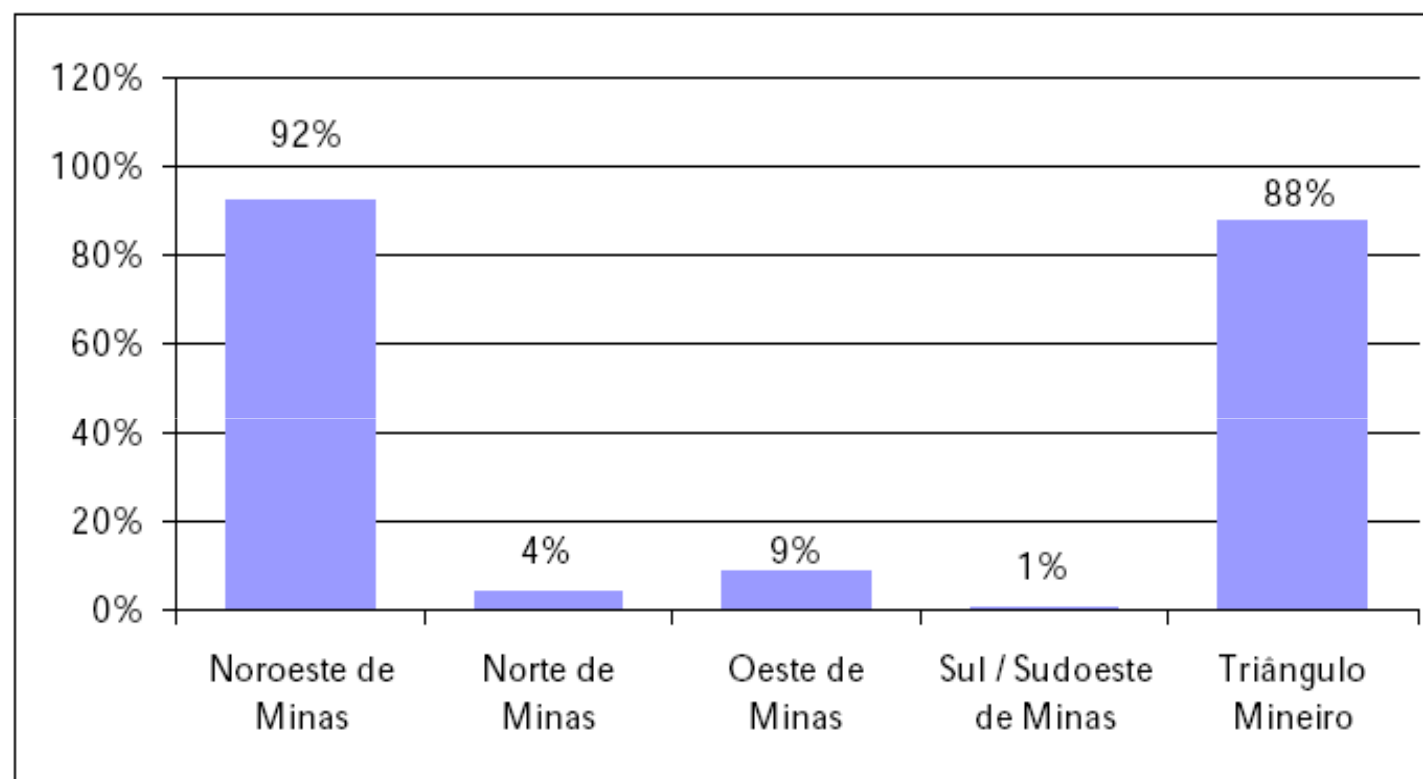
↪ Qual o melhor sistema ?

“As avaliações tendem a atribuir aos indivíduos as falhas e variações de desempenho que são decorrentes de falhas do sistema.”

Deming



Variação nos preços de terra para pastagem em algumas regiões de Minas Gerais entre 2005 e 2007



Fonte: Scot Consultoria

Como definir o sistema de produção?

- ↪ Fazer um diagnóstico adequado;
- ↪ As respostas devem estar sustentadas na realidade daquela empresa;
- ↪ Respondendo os “porquês” com conhecimento profundo e abandono de paradigmas;



Qual é o melhor sistema ?

↪ O melhor sistema é aquele capaz de cumprir o objetivo para o qual foi instalado.



FASES DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BOVINOS DE CORTE

↪ **Cria:** fase de reprodução, crescimento e desmama do bezerro;

↪ **Objetivo:** desmamar um bezerro por fêmea por ano.



- Nutrição;
- Sanidade;
- Genética.



(Gottschall, 1996.)

FASES DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BOVINOS DE CORTE

↪ **Recria:** desmama à reprodução (fêmea) ou início engorda (machos).

↪ **Engorda:** terminação dos animais para abate.

↪ **Objetivo:** maior peso à desmama e redução da fase de recria.

- Novilho precoce (24 meses) e super-precoce (13 a 16 meses) ao abate;
- Novilha precoce à reprodução (13 - 15 meses).



A fase de Cria

- ↳ Demanda de mão de obra: qualificação, motivação; relação vaqueiro/animal, assistência técnica;
- ↳ Sensibilidade às variáveis biológicas: fertilidade das matrizes, genética, seleção, clima, sanidade, nutrição;
- ↳ Maior demanda de insumos: mineral (P), vacinações, vermifugações;

A fase de Cria

- ↳ Exige controle zootécnico mais minucioso;
- ↳ Pressão de comercialização de descarte e excedentes para ajuste de suporte na seca;
- ↳ Menor flexibilidade e maior sensibilidade nos ciclos da pecuária.



A fase de Recria

- ↪ Exposta ao pagamento de ágio sobre o valor da arroba na compra de bezerros; pouca flexibilidade comercial;
- ↪ Demanda pode crescer em função do aumento dos confinamentos.
- ↪ Eficiência pode ser aumentada pela redução da fase e aumento da escala;



A fase de Recria

⇒ O pecuarista que faz a recria amargou o aumento de 46,07% nos valores do bezerro no primeiro semestre deste ano, devido à baixa oferta do animal. O animal (de 8 a 12 meses) valorizou 18% de maio para junho deste ano. (Fonte: CEPEA-ESALQ, 2008)

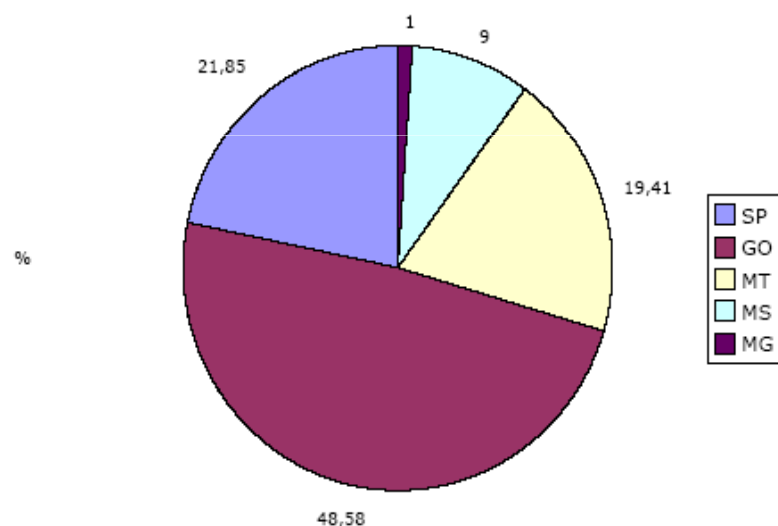
A fase de Engorda

- Ocupa muita área em decorrência do elevado peso médio dos animais;
- Ciclo relativamente curto, maior giro de capital;
- Elevado custo nutricional na fase de acabamento;
- Exigência de pastagens nobres ou suplementação com grãos;
- Eficiência bastante dependente de genética;
- Os confinamentos originalmente se beneficiavam das fortes diferenças de preço entre safra e entressafra.



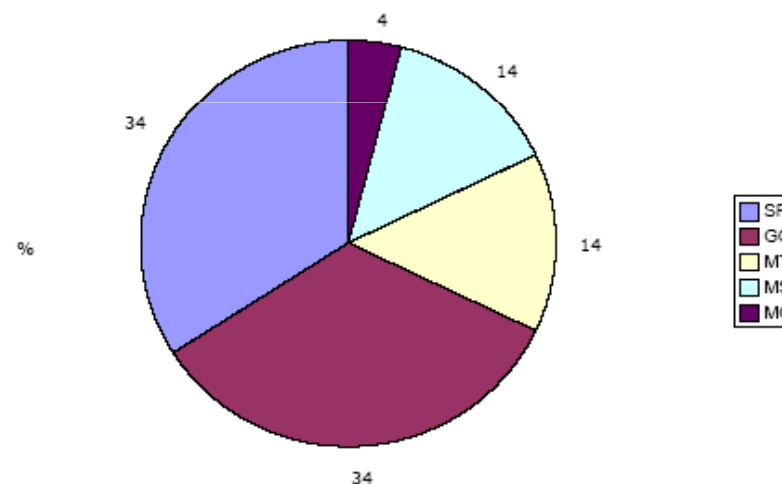
Atualmente o aumento na oferta de grãos e seus subprodutos nas áreas contíguas à pecuária consolidaram uma nova onda de crescimento nos confinamentos do Brasil (Dias, 2007).

Distribuição geográfica dos animais confinados



Pesquisa Top BeefPoint Confinamentos

Distribuição geográfica dos confinamentos



Pesquisa Top BeefPoint de Confinamentos



Recria a Pasto e Engorda em Confinamento

↪ Permite associar aptidões complementares (propriedade) e maximizar a utilização de recursos da terra;



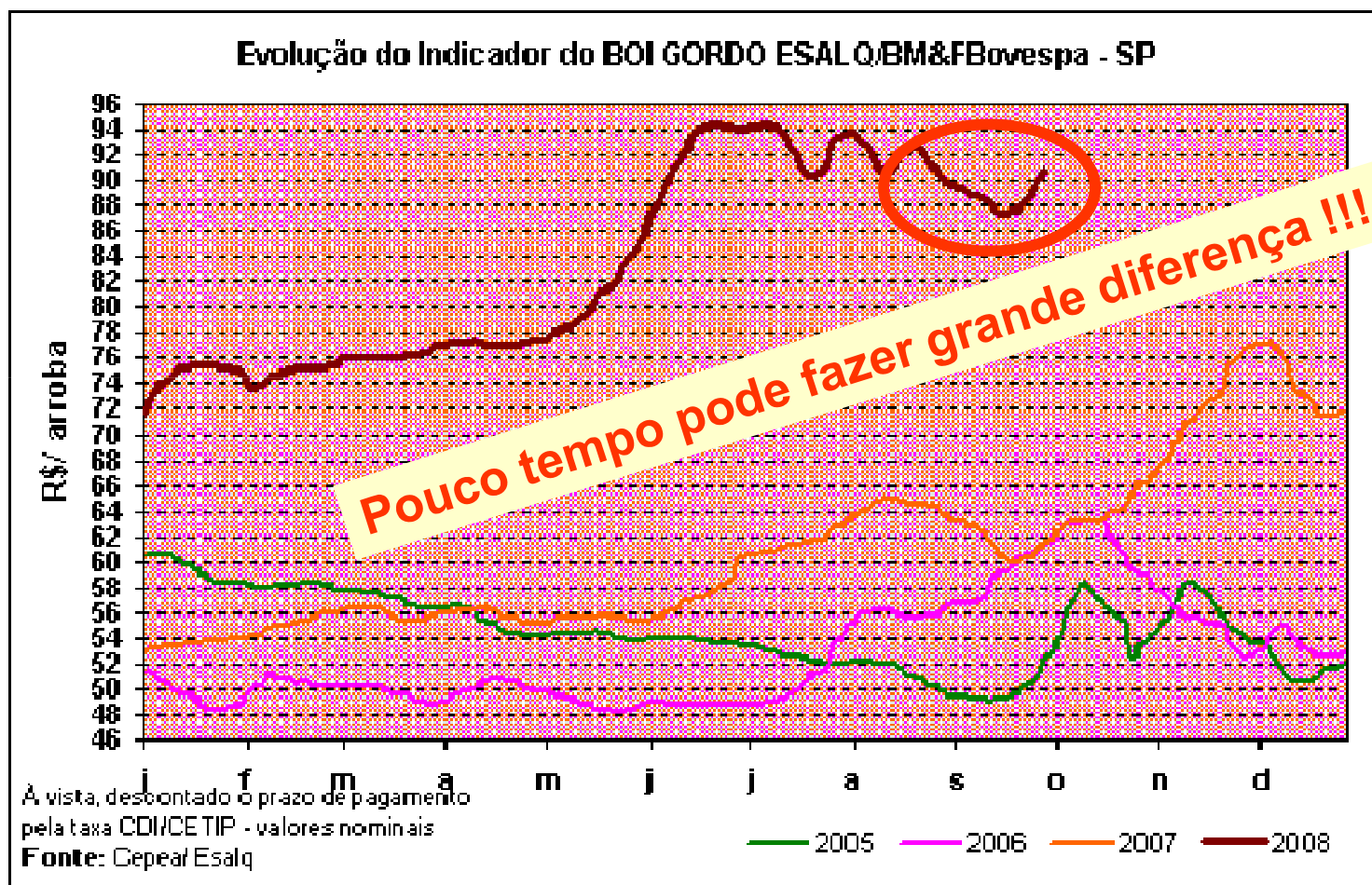
↪ Encurtamento de fases do ciclo produtivo, adequado acabamento de carcaça, ampliação do negócio sem investimento em terra;

Recria a Pasto e Engorda em Confinamento

↳ Depende diretamente de aptidão comercial e rigor gerencial em função do risco inerente ao negócio.



Variação mensal do preço da arroba de boi



O Ciclo Completo

- Menor dependência comercial;
- Sustentabilidade: genética e sanitária;
- Adaptação dos animais;
- Alta complexidade de manejo: três atividades;
- Tendência em propriedades de maior porte;
- Permite setorização da propriedade, de acordo com a aptidão da área (exemplo: áreas acidentadas, diferença de fertilidade do solo, etc.);

Simulação de margem bruta em diferentes sistemas de produção

Sistema	Margem Bruta/ha	Margem Bruta	Risco
Cria - Zebu	R\$ 147,66	R\$ 111.712,81	Médio
Cria Recria Engorda Pasto	R\$ 269,16	R\$ 201.452,54	Baixo
Recria Engorda Pasto	R\$ 316,50	R\$ 237.375,00	Médio
Recria Engorda Confinado	R\$ 582,58	R\$ 430.000,00	Alto

Fonte: Equipe ReHAgro, junho de 2008



Dimensionamento

- ⇒ Capacidade de suporte da propriedade;
- ⇒ Ponderar o efeito da escala sobre o custo;
- ⇒ Expectativa de renda;
- ⇒ Capacidade administrativa x intensificação;
- ⇒ Sensibilidade aos riscos da atividade;
- ⇒ Disponibilidade de recursos.



Dimensionamento x Competitividade

Diferentes taxas RCI em função dos sistemas e a escala de produção no ano de 2006, em diversas regiões do Brasil (Fonte: Adaptado de Anualpec, 2007)

	500 UA	5000 UA
	Retorno Anual (%)	Retorno Anual (%)
Cria		
Extensiva	2,7	4,6
Semi-intensiva	0,9	4,3
Intensiva	-0,5	2,2
Recria e engorda		
Extensiva	2,7	5,3
Semi-intensiva	2,1	6,5
Intensiva	0,2	8,2
Cria, recria e engorda		
Extensiva	2,6	5,1
Semi-intensiva	1,3	5,6
Intensiva	- 0,7	4,3



Dimensionamento x Competitividade

↳ Custo @ X Escala X Mercado (Exemplos);

↳ Equilíbrio entre os fatores;

- o Administração, investimentos, fluxo de caixa, etc;
- o Maior nível tecnológico, maior custo operacional, necessitando de maiores desembolsos no fluxo de caixa.
- o Maior produção, em contrapartida, tende a diluir custos operacionais fixos, fazendo com que o COT unitário seja menor.



Desempenho econômico projetado para recria-engorda praticada em diferentes sistemas de produção, na região do cerrado no Brasil (Martha Jr. et al., 2007)

<i>Indicadores</i>	<i>Pasto Degradado</i>	<i>Pecuária de Baixa Tecnologia</i>	<i>Integração Lavoura Pecuária</i>
<i>Ganho de peso vivo (Kg/animal/ano)</i>	127,5	147	149,7
<i>Taxa de lotação (animal/ha/ano)</i>	0,53	0,87	3,37
<i>Taxa de lotação (animal/ha/ano)</i>	0,46	0,80	3,01
<i>Produtividade (Kg/ha/ano)</i>	76,8	148,8	522
<i>Margem bruta (R\$/ha/ ano)</i>	6,88	102,61	468,36
<i>Lucro operacional (R\$/ha/ ano)</i>	-78,67	17,06	358,33
<i>Custo operacional (R\$/Kg)</i>	1,95	1,73	1,55
<i>Reposição (% do custo)</i>	66,53	73,69	78,95



Produtos e mercados

- ⇒ O quê será vendido x estratégia de comercialização;
- ⇒ O quê será comprado x estratégia de compra;
- ⇒ Competitividade.



A definição do sistema permite a definição de um cenário macro:

- ⇒ Proposta do empreendimento (Visão; Missão);
- ⇒ Faturamento previsto;
- ⇒ Nível de investimento;
- ⇒ Projeção de lucro e remuneração;
- ⇒ Evolução para estabilidade (tempo);



Para Onde Vamos?

- Conhecer limites de preços impostos pelo mercado da região;
- Determinação dos modelos viáveis na região;
- Decisão sobre o nível de intensificação com que vai operar (Sistema de Produção);
- Conhecimento de negócios implícitos no modelo (criação, agricultura, comércio);
- Avaliação realística da capacidade gerencial - (Operacional e Financeira);

Resultados Esperados.



Sistemas de Produção em Pecuária de Corte

Análise Crítica

Sumário

- Aptidão da propriedade;
- Aptidão do investidor;
- Análise de risco do negócio;
- Flexibilidade do sistema de produção;
- Compreensão dos vários fatores que podem impactar o negócio;
- Perseverança em momentos de crise.



Sucesso!

- ⇒ Objetivo bem definido;
- ⇒ Empreendimento adequado ao objetivo;
- ⇒ Sistema bem definido.



Considerações Finais

Nada há de melhor para o homem do que comer, beber e fazer que sua alma goze do bem do seu trabalho.

No entanto, vi também que isto vem da mão de Deus,

pois, separado deste, quem pode comer ou quem pode alegrar-se?

Eclesiastes 2: 24-25

Muito Obrigado!!!

