

## DECISÃO POR SISTEMA PRODUTIVO DEMANDA PLANEJAMENTO FINANCEIRO E METAS DE PRODUTIVIDADE NA PECUÁRIA DE LEITE

O Projeto Campo Futuro (CNA/Senar), por meio dos levantamentos dos painéis de custos de produção, identificou, ao longo dos últimos dois anos, uma mudança no perfil produtivo das propriedades leiteiras em importantes regiões produtoras do País. A principal alteração foi a migração de sistemas de produção semiconfinados para sistemas em que há o confinamento total das vacas em lactação.

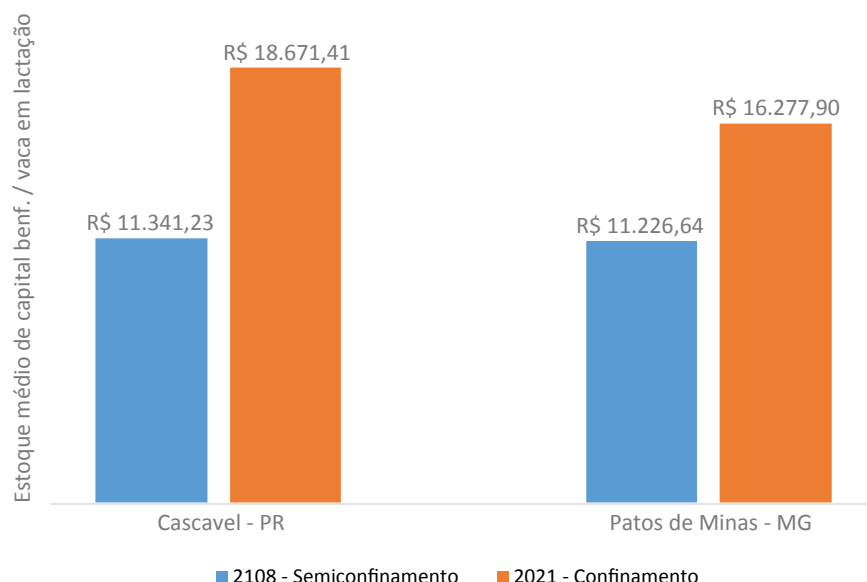
Essa transformação foi registrada no oeste dos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, no Sul de Minas Gerais e na região do Alto Paranaíba (MG). Para isso, produtores realizaram investimentos em instalações no modelo “Compost Barn”, também chamado no Brasil de “Composto”. Essa estrutura é formada por barracões cobertos, com a presença de uma cama de maravalha comum a todos animais, que, ali, permanecem com acesso livre a água, alimento e um ambiente controlado.

O investimento na estrutura visa o alojamento das vacas em lactação, garantindo um ambiente mais confortável e controlado,

que é revertido ao longo prazo em melhor desempenho geral dos níveis de produção. As pesquisas mostram que entre as principais vantagens dessas estruturas em relação ao modelo anterior estão a diminuição na incidência das doenças de casco, redução dos níveis de mastite, maior controle sobre o consumo da dieta e melhores condições de temperatura e ambiência. Entretanto, o sistema também apresenta seus desafios de adaptação e de aprendizagem por parte dos produtores e colaboradores envolvidos, uma vez que o manejo da cama é o ponto central para o sucesso do novo sistema.

A migração do sistema de produção é um movimento natural dentro de uma propriedade, que tem como objetivo o ganho em escala e a consequente maior competitividade econômica da atividade leiteira frente a outras, como a agricultura. O investimento de capital nos barracões, entretanto, é alto e os planejamentos financeiro e produtivo precisam ser priorizados, sobretudo nos primeiros anos de transição, em que os animais ainda não conseguem atingir o máximo do seu potencial produtivo.

JUNHO/2022



**Gráfico 1.** Estoque médio de capital em benfeitorias de uso geral para a atividade por vacas em lactação em semiconfinamento e confinamento (valores corrigidos pelo IGP-DI).

**Fonte:** Projeto Campo Futuro (CNA/Senar).

**Elaboração:** CNA/Cepea-Esalq/USP.

Analisando como exemplo as propriedades típicas de Cascavel (PR) e Patos de Minas (MG), que registraram essa migração nos últimos anos, observa-se um aumento do estoque médio de capital investido em instalações por vaca em lactação (Gráfico 1). Enquanto em 2018 o valor investido era de pouco mais de R\$11.000,00 por vaca em lactação para as duas regiões, após os investimentos nos barracões, esses valores subiram para R\$ 18.671,41 em Cascavel e para R\$ 16.277,90

em Patos de Minas (os valores foram corrigidos pelo IGP-DI). Isso implica naturalmente em um Custo Operacional Total (COT) maior, tendo em vista o aumento do custo com as depreciações das novas instalações.

No intuito de entender o impacto do investimento durante essa fase de transição de modelo produtivo, realizou-se uma simulação levantando qual o ganho em produção individual que o rebanho precisaria atingir

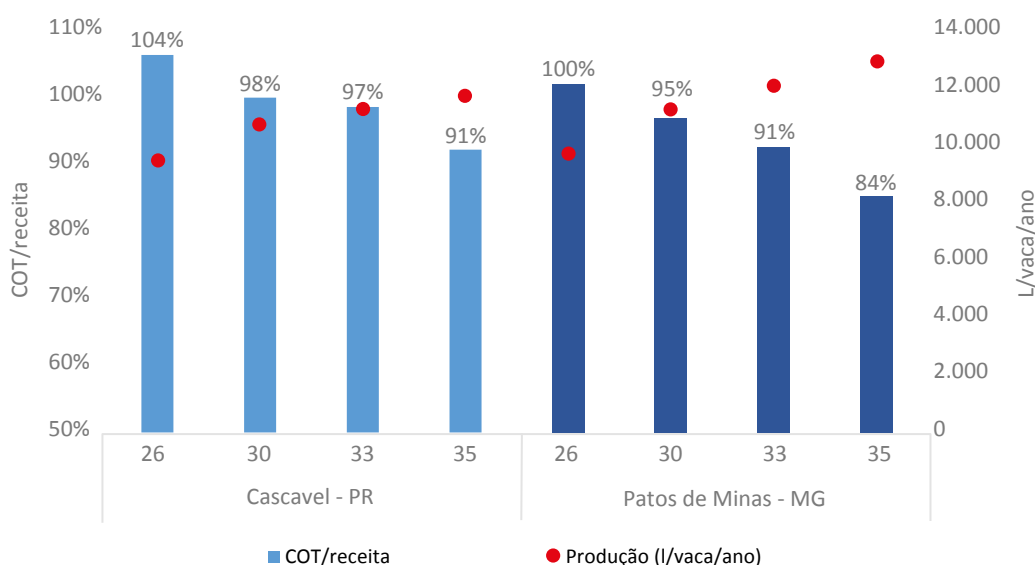
JUNHO/2022

para obter um cenário de equilíbrio entre os custos e a receita dessas propriedades. Para a análise, foram utilizados os valores de receitas e custos médios de maio de 2021 a maio de 2022 para as regiões já citadas acima. Foram simulados cenários com ganhos de 15% a 35% na produção média por vaca em lactação, considerando também os avanços proporcionais com as despesas da dieta compatíveis a esse rendimento.

Para a propriedade modal Cascavel onde a produção inicial média por vaca era de 26 litros/dia no cenário de transição e o COT comprometia mais de 104% do total da receita com a venda do leite, quando considera-se uma alta de 15% na produção média diária, chegando a aproximadamente 30 litros, observa-se uma melhora ainda pouco significativa, já que verifica-se o comprometimento de 98,3% da receita com o COT, contudo o cenário passa a ser de margens positivas. Já com avanço de 35% na produção média diária em relação ao cenário inicial,

atingindo 35 litros/dia, essa propriedade paranaense compromete 90,7% de sua receita para arcar com o COT. Isso evidencia que a produção média diária acima de 35 litros gera um cenário melhor de margens, mesmo com o aumento proporcional dos desembolsos e a manutenção da receita por litro de leite comercializado.

No modelo de Patos de Minas também com uma produção inicial média de 26 litros/dia no momento de transição o COT comprometeu 100% de sua receita com a venda do leite. Com o acréscimo de 15% na média diária de produção, passando para 30 litros/dia, 95% da receita gerada seria comprometida para cobrir o COT. Já com incremento de 35% sobre a média inicial, com a produção chegando a 35 litros/dia, a propriedade conseguiria reduzir em mais de 10 pontos percentuais em relação ao cenário base, e o COT representaria 84% da receita do leite garantindo uma margem líquida mais equilibrada ao negócio.



**Gráfico 2.** Percentual da receita comprometida com o COT e a produção total por vaca em lactação.

**Fonte:** Projeto Campo Futuro (CNA/Senar).

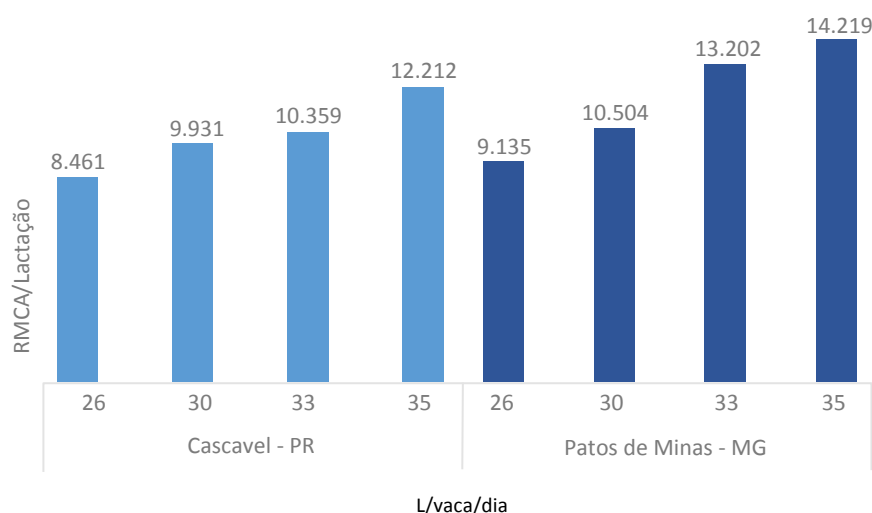
**Elaboração:** CNA/ Cepea-Esalq/USP.

Apesar dos modelos de propriedades analisadas terem a mesma produção inicial por vaca, o de Patos de Minas registrou um custo inferior e também um intervalo entre partos menor, com um período de lactação um pouco mais longo, o que contribui para a diferença de desempenho demonstrada na simulação. Fatores como reprodução, ambiência e nutrição demandam investimentos, mas, quando essas despesas se reverterem em produção, fica evidente o retorno finan-

ceiro com a atividade. Nos cenários simulados o acréscimo de produção média de 26 l/vaca/dia para 35 l/vaca/dia, proporcionou um aumento médio de 25% no desembolso com alimentação. Quando analisado apenas o indicador Receita Menos Custo Alimentar (RCMA), o avanço da margem proporcionada pela diferença entre o preço recebido pelo litro de leite comercializado e o custo com alimentação animal foi de 45% para Cascavel e de 55% para Patos de Minas.

O principal desafio para efetuar a transição dos modelos produtivos está condicionado ao ponto de vista da gestão financeira da atividade conciliando o fluxo de caixa e a capacidade de investimento. Uma vez que há a elevação dos desembolsos inerente à atividade leiteira mais intensiva, somado muitas vezes aos compromissos de amortização e

juros do financiamento das instalações, que também comprometem parte da receita. Esse fluxo maior nas saídas de recursos se contrapõe a uma receita total proporcionalmente menor em relação ao potencial do projeto nesse período, o que deve ser considerado no planejamento da propriedade que irá investir na nova estrutura.



**Gráfico 3.** Receita menos o custo alimentar (RMCA) por vaca em lactação.

**Fonte:** Projeto Campo Futuro (CNA/Senar).

**Elaboração:** CNA/Cepea-Esalq/USP.