

## PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE LEITEIRA DEVE CONSIDERAR MONITORAMENTO DE CUSTOS

O controle dos custos de produção na pecuária leiteira, uma ferramenta utilizada na avaliação do resultado financeiro da propriedade, também deve ser empregada no planejamento da atividade. Com a utilização desse instrumento de gestão o processo de tomada de decisões dentro do sistema produtivo fica melhor fundamentado a partir de indicadores econômicos, financeiros e técnicos.

Em termos de custos, a metodologia do projeto Campo Futuro considera em três indicadores. O primeiro, o Custo Operacional Efetivo (COE), engloba os desembolsos da atividade (mão de obra, suplementação mineral, concentrado, sanidade, insumos e operações para manutenção de culturas perenes e para implantação de culturas anuais, custos administrativos e impostos). O segundo, o Custo Operacional Total (COT), considera o COE, o pró-labore e as depreciações. E o terceiro, o Custo Total (CT), é composto pelo COT acrescido da remuneração do capital investido em benfeitorias, equipamentos, máquinas, utilitários, rebanho e forrageiras, bem como o custo de oportunidade da terra, calculado com base no valor do arrendamento possível na propriedade.

Subtraindo o COE, o COT e o CT da Receita Bruta, que, por sua vez, compreende a soma do valor obtido com comercialização de leite e animais, obtêm-se, respectivamente, a Margem Bruta (MB), a Margem Líquida (ML) e o Lucro/Prejuízo. Relacionando esses dados financeiros e econômicos aos indicadores técnicos, o produtor obtém informações valiosas que podem contribuir para o planejamento da sua atividade.

Como exemplo, para o embasamento da decisão de compra de uma matriz, o produtor que controla o seu custo de produção pode analisar o preço do animal comparado à margem bruta por vaca em lactação que ele possui hoje. Neste caso, se o produtor está avaliando a aquisição de uma vaca pelo preço de R\$ 5.000,00 e a margem bruta por vaca em lactação na propriedade é de R\$ 1.000,00, ele deve ficar ciente de que esse animal demorará 5 anos para se pagar dentro do seu modelo produtivo. Assim, informações complementares como a de que os animais em questão possuem idade avançada, ou seja, já tiveram várias lactações, indicam que os mesmos não são opção para reposição nesse rebanho.

A mão de obra, um dos principais gargalos da atividade leiteira, é outro exemplo de grupo de custo que pode ser avaliado a partir de indicadores técnicos e econômicos. Em sistemas com ordenha mecanizada, a produtividade da mão de obra deve ser de, no mínimo, 300 litros/colaborador/dia. Esse indicador é obtido pela divisão da produção diária de leite pelo número de pessoas envolvidas na atividade leiteira. Além disso, deve-se avaliar o percentual da receita que fica comprometido com a mão de obra. Em propriedades eficientes, ao se dividir os custos com mão de obra pela receita, obtém-se valores entre 10% e 15%. Analisando a produtividade da mão de obra e o quanto esse custo compromete da receita da atividade, o produtor pode avaliar como equacionar o trabalho de seus funcionários de acordo com sua realidade produtiva.

O concentrado, que geralmente é o principal custo da atividade leiteira, também deve estar presente no planejamento, visto que pequenas adaptações podem gerar um efeito considerável nas margens da pecuária leiteira. Em geral, em propriedades eficientes, os custos com concentrado comprometem cerca de 30 a 35% da recei-

ta da atividade. Ao realizar a análise de custos, se os desembolsos com esse grupo de insumos estiverem superiores ao valor de referência o produtor deve voltar-se ao seu sistema para tentar minimizar esse impacto.

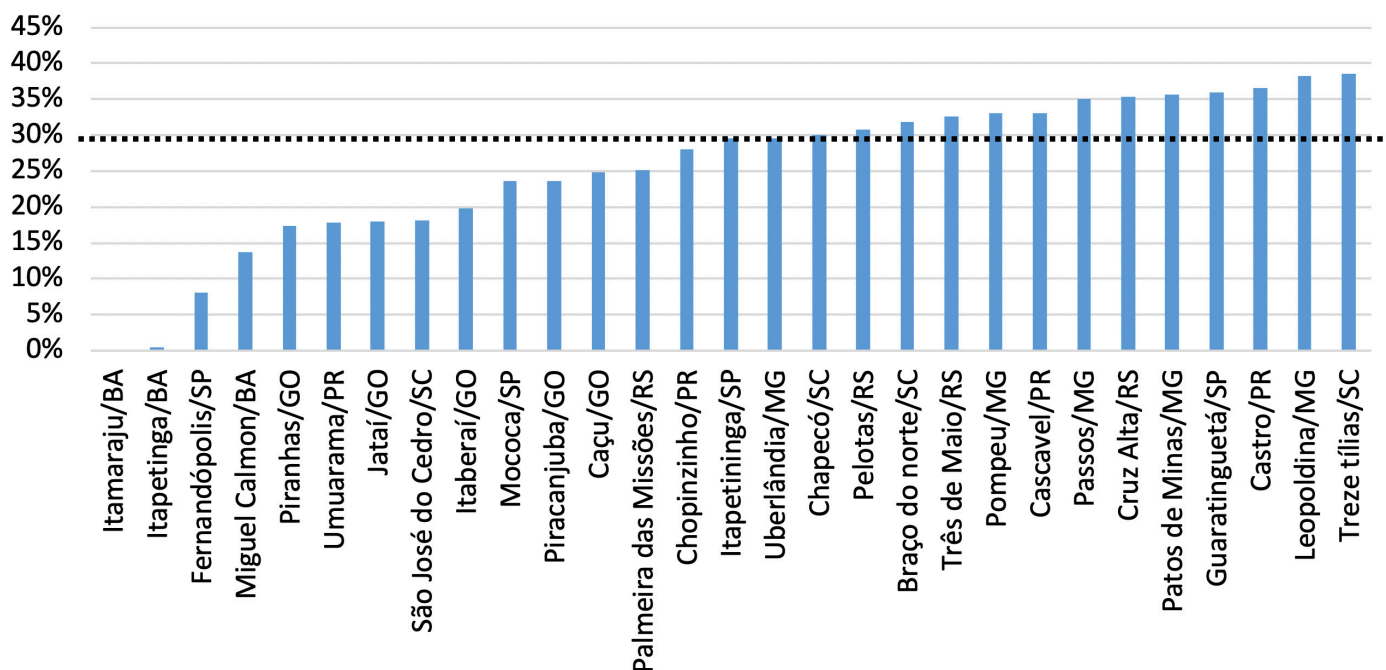
Neste cenário, é fundamental analisar a forma de fornecimento da ração concentrada. Modelos onde os animais não estão sendo separados em lotes de acordo com sua categoria, produção de leite e curva de lactação, tais medidas podem ser implementadas, permitindo assim maior resposta do animal de acordo com o seu potencial produtivo. Em outro cenário, caso o arraçamento estratégico já tenha sido operacionalizado na propriedade, uma alternativa é analisar a inclusão de subprodutos na dieta, fator pode baratear os custos com alimentação do rebanho.

Dessa forma, para que o controle de custos de produção possa ser empregado no planejamento da atividade, é fundamental que o produtor inicie por medidas simples, adotando o hábito de anotar as despesas do dia a dia da propriedade. Com essa dinâmica implantada as outras ferramentas

de gestão podem ser utilizadas, e então, com os dados econômicos e técnicos e a busca por apoio técnico, o produtor conseguirá transformar as informações em ajus-

tes mais assertivos para aumentar a produtividade e melhorar o retorno financeiro da sua atividade.

**Tabela 1.** Percentual da receita comprometido com os custos com concentrado em propriedades modais do projeto Campo Futuro..



Fonte: Projeto Campo Futuro CNA. | Elaboração: Cepea/Esalq-USP/CNA.