

MEDIDAS DE GESTÃO QUE CONTRIBUEM PARA O RESULTADO OPERACIONAL DO NEGÓCIO SUÍNO

MÁRIO FACCI¹

No ano de 98/99 a suinocultura americana viveu a sua pior crise que, culminou com a venda/compra de mais de 1 milhão de matrizes. Esta crise foi desencadeada pelo desequilíbrio entre oferta e procura demonstrando que, mesmo nas ditas economias organizadas, o mercado está sujeito a desajustes em determinados períodos. A exemplo do ocorrido com a suinocultura americana, o Brasil vivencia à partir do início de 2002 sua pior crise, também fruto do desequilíbrio entre oferta e procura, agravado pelo aumento no custo de produção que, teve como fatores principais:

- ✓ Alto preço das matérias primas;
- ✓ Valorização cambial, provocada pelo quadro político;
- ✓ Inflação de custo;
- ✓ Redução do poder de compra do consumidor.

A origem básica da crise, entendemos ter sido, o longo período de lucratividade na atividade suinicola, que culminou com o incremento exagerado na produção como demonstra os números abaixo:

Ano	Volume de abate mil cab	Var. %	Nº	Var. %	Prod. de	Var. %	Volume	Var. %	Cons.	Var. %
			fêmeas mil cab		carne mil ton		export. mil ton		p/ hab kg	
1990	16.000	100,0	1.870	100,0	1.040	100,0	13,10	100,0	7,05	100,0
1995	19.200	120,0	2.125	113,6	1.387	133,4	36,50	278,6	8,37	118,7
2000	24.900	155,6	2.331	124,7	1.942	186,7	127,90	976,3	10,71	151,9
2001	27.900	174,4	2.813	150,4	2.232	214,6	265,10	2.023,7	11,42	162,0
2002	33.500	209,4	2.850	152,4	2.680	257,7	475,00	3.626,0	12,62	179,0
2003 *	36.100	225,6	2.850	152,4	2.888	277,7	550,00	4.198,5	13,19	187,1

Fonte: ABCS

(*) Estimativa

Outra fonte que espelha a realidade da super oferta e crescimento exagerado, são os dados de abates de suínos sob inspeção federal dos três estados do sul (PR, SC, RS) a partir do ano 2000.

Ano	SC	RS	PR	Total	Incremento percentual
2000	5.874.445	3.618.812	2.571.960	12.065.217	100,00
2001	6.391.076	4.003.548	2.788.799	13.183.423	109,27
2002	7.031.441	4.754.589	3.468.510	15.254.540	126,43
(*) 2003	3.247.753	2.307.513	1.875.928	7.431.194	
Total	22.544.715	14.684.462	10.705.197	47.934.374	

Fonte: Sindicar^{ne} - valores em cabeças

(*) janeiro a junho

Se, nos perguntarmos o que deu sustentação a este crescimento, encontraremos respostas em fatores como:

- ✓ Expansão da economia nos anos 90;
- ✓ Plano de estabilização da economia brasileira (plano real);
- ✓ Expansão do mercado internacional fruto da expansão econômica, somado aos problemas sanitários na UE (vaca louca, febre aftosa, peste suína);
- ✓ Estoques elevados de grãos, provocando baixa nos preços destas commodities;
- ✓ Disponibilidades de recursos para investimentos como resultado do bom comportamento da atividade e, da estabilidade econômica;
- ✓ Elevados ganhos de produtividade como reflexo do bom comportamento da atividade, entre eles:
 - Suínos / Fêmea / Ano;
 - Quilos / Fêmea / Ano;
 - Eficiência alimentar.

¹ Médico Veterinário – Master Agropecuária Ltda e-mail mfaccin@master.agr.br

Nos perguntamos então, o que faltou no sentido de evitarmos a crise que estamos atravessando? Poderíamos dizer que faltou, planejamento e, uma leitura mais eficaz dos sinais de mercado:

- ✓ Crise energética no Brasil;
- ✓ Desaceleração da economia mundial;
- ✓ Transição política;
- ✓ Aumento dos preços das commodities (milho, soja);
- ✓ Crescimento da produção em outros países.

Qual é então o aprendizado que devemos tirar disso tudo?

- 1) Fazer uma leitura constante dos sinais de mercado;
 - ✓ Economia interna e externa;
 - ✓ Oferta e demanda (matéria prima e carnes);
 - ✓ Análise de mercado;
 - ✓ Análise política.
- 2) Crescimento planejado com foco no “Negócio Suíno”;
- 3) Organização, representatividade e, equilíbrio da cadeia;
 - ✓ Produtor ;
 - ✓ Indústria;
 - ✓ Consumidor;
 - ✓ Distribuidor.
- 4) Não acreditar em Papai Noel – “Administrar o Negócio”

Neste sentido, precisamos sempre ter em mente que:

- ✓ “Toda e qualquer atividade empresarial visa obter lucro como forma de sustentação, crescimento e, satisfação do capital e trabalho”
- ✓ “ O lucro do ponto de vista prático, é obtido pela diferença positiva entre o custo da produção e o preço de venda”
- ✓ “Buscar o maior diferencial possível entre estes dois pontos, requer um planejamento detalhado e uma gestão altamente eficaz”

Isto nos indica que devemos tomar medidas eficazes nas duas fases de qualquer atividade :

- 1) **Pré-operacional – fase de viabilidade, elaboração do projeto e sua implantação;**
- 2) **Operacional – fase após investimentos ou, operação propriamente dita;**

1) Medidas de gestão pré-operacionais que, contribuem para o resultado do “Negócio Suíno”

- ✓ Dimensionamento e desenho do projeto visando, adequação à estrutura de gestão, ao mercado, às leis trabalhistas, tributárias, fiscais e ambientais;
- ✓ Correta locação do projeto, tanto no ponto de vista de biossegurança, como de mercado;
- ✓ Estudo do mercado e, estratégia de relacionamento com o mesmo;
- ✓ Cálculo e locação de recursos de acordo com a real necessidade;
 - Investimentos;
 - Gastos pré operacionais;
 - Gastos operacionais

} Orçamentação	} Cálculo de retorno
} Fluxo de caixa	} Capacidade pagamento
- ✓ Estudo do momento adequado à iniciar a atividade e, uma análise profunda dos riscos e oportunidades;
- ✓ Contratação de empreiteira de capacidade e custos adequados;
- ✓ Cuidado na escolha dos equipamentos (desenho, funcionalidade, durabilidade, manutenção, facilidade de operação, etc.)

- ✓ Adequada escolha do material genético e plano nutricional;
- ✓ Busca de um gerente de produção altamente qualificado;
- ✓ Dimensionamento, seleção, treinamento, capacitação e, motivação do quadro funcional;
- ✓ Eleição e boa operação de um programa de controle:
 - Zootécnicos;
 - Contábeis;
 - Fiscais;
 - Estoques;
 - Caixa, etc. etc.

2) Medidas de gestão operacionais que, contribuem para o resultado do “Negócio Suíno”

Como já citamos anteriormente o *lucro da atividade* é o resultado da diferença entre o custo de produção e o preço de venda. Sendo assim, primeiro vamos concentrar esforços na questão custos para, após, buscar o melhor no preço de venda. Para direcionar o foco em cima de ações de maior retorno, precisamos abrir nossa planilha de custos e, então, buscar as melhorias que resultem em redução de custo.

Como exemplo tomaremos a planilha de custos abaixo:

Custos Variáveis	Percentual
Rações	80 - 83%
Matriz	15,4%
Leitões lactação / creche	20,4%
Leitões crescimento / terminação	64,2%
Medicamentos	1 - 1,2%
Gastos Gerais	7,5%
Impostos - funrural	2,3%
Sub-total	90,78 - 93,98%

Custos Fixos	Percentual
Mão de obra	5,53
Depreciação	3,7 - 4,0%
Sub-total	9,22 - 9,5%
Total Geral	100%

Como podemos observar 80 a 83% dos custos dizem respeito ao consumo de rações, 7,48% referem-se ao chamados gastos gerais (energia, manutenção, telefone, materiais diversos, etc.); 5,53% equivalem a mão de obra (salário, encargos e benefícios); 3,7% a 4,0% referem-se a depreciação; (?) impostos, e 1,0% a 1,2% referem-se a medicamentos.

As medidas que mais contribuem para a redução dos custos dizem respeito à:

- 1) **Quilos vendidos / fêmea / ano**
- 2) **Eficiência – Eficácia alimentar**

1) Quilos vendidos / Fêmea / Ano – Os quilos vendidos por fêmea por ano dependem por sua vez:

- ✓ Nº de partos / fêmea / ano
- ✓ Nº de nascidos / fêmea / ano
- ✓ Mortalidade geral
- ✓ Peso de abate

Para exemplificar as afirmações acima demonstraremos a seguir a influência dos fatores acima no custo de produção:

Influência do Parto / Fêmea / Ano no número de suínos vendidos/fêmea/ano bem como no custo hereditário em alimentação (leitões ao nascer)					
Itens	Diferentes níveis				
Parto / Fêmea / Ano	1,75	2,00	2,25	2,50	2,55
Leitões nascidos vivos / parto	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Mortalidade geral - %	10%	10%	10%	10%	10%
Nº de suínos vendido / fêmea / ano	17,33	19,80	22,28	24,75	25,25
kgs de ração consumido / suíno vendido	66,38	58,08	51,63	46,46	45,55
Custo / kg ração - R\$	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Custo hereditário / suíno - R\$	26,55	23,23	20,65	18,59	18,22
Diferença de custo - %	145,71	127,50	113,33	102,00	100,00

Considerou-se para efeito de calculo um consumo anual de 1.150 kg de ração / fêmea produtiva no plantel (incluso rações consumidas pelas leitoas de reposição no período de 150 dias a cobertura).

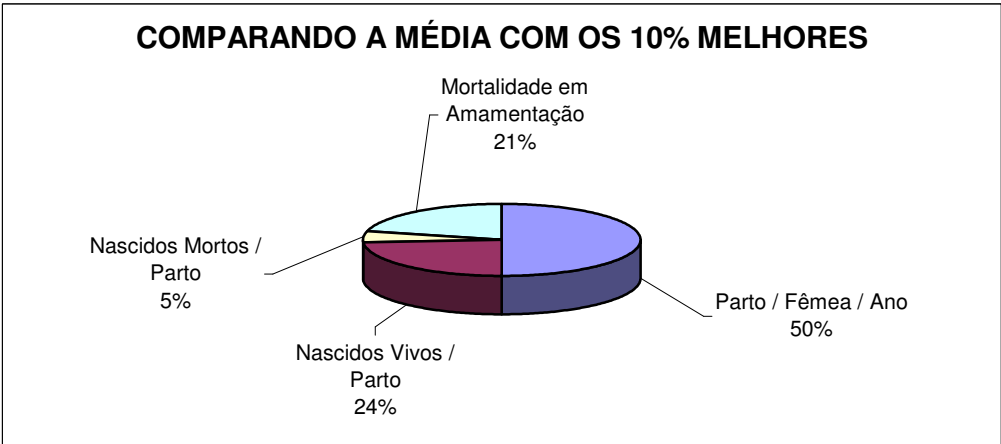
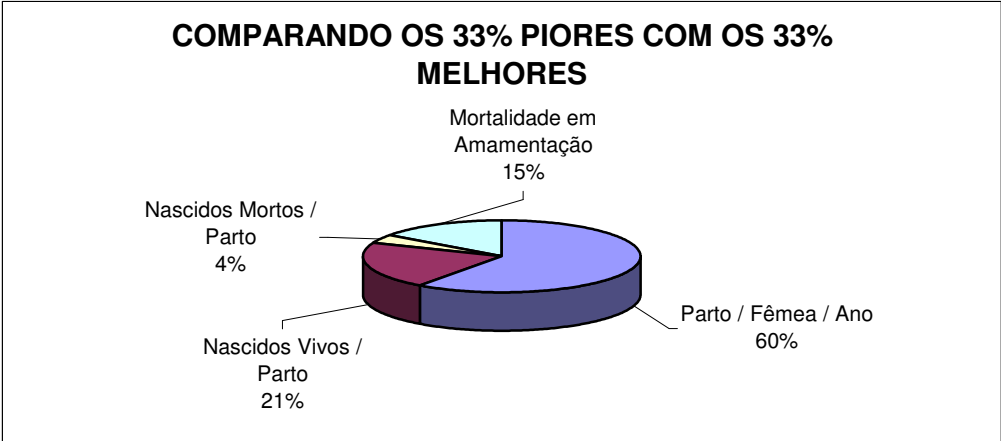
Influência do Número de leitões nascidos vivos no número de suínos vendidos/fêmea/ano bem como no custo hereditário em alimentação (leitões ao nascer)					
Itens	Diferentes níveis				
Parto / Fêmea / Ano	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Leitões nascidos vivos / parto	10,0	10,5	11,0	11,5	11,8
Mortalidade geral - %	10%	10%	10%	10%	10%
Nº de suínos vendido / fêmea / ano	20,25	21,26	22,28	23,29	23,90
kgs de ração consumido / suíno vendido	56,79	54,09	51,63	49,38	48,13
Custo / kg ração - R\$	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Custo hereditário / suíno - R\$	22,72	21,63	20,65	19,75	19,25
Diferença de custo - %	118,00	112,38	107,27	102,61	100,00

Considerou-se para efeito de calculo um consumo anual de 1.150 kg de ração / fêmea produtiva no plantel (incluso rações consumidas pelas leitoas de reposição no período de 150 dias a cobertura).

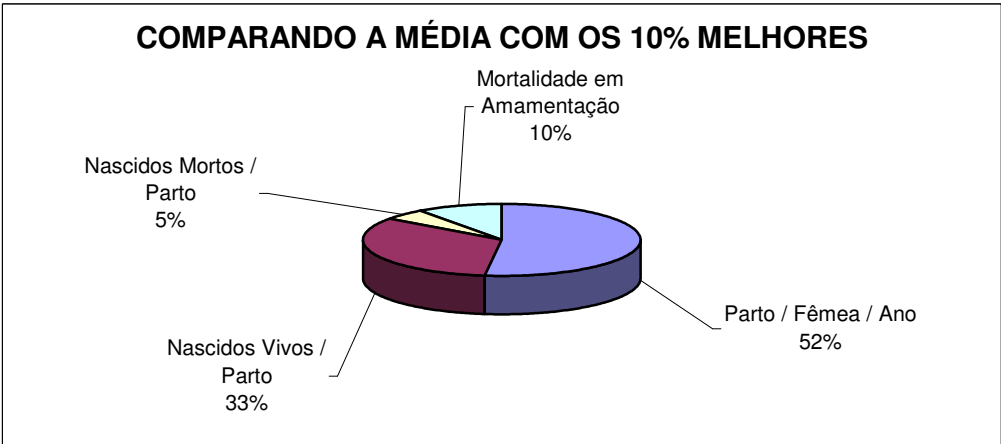
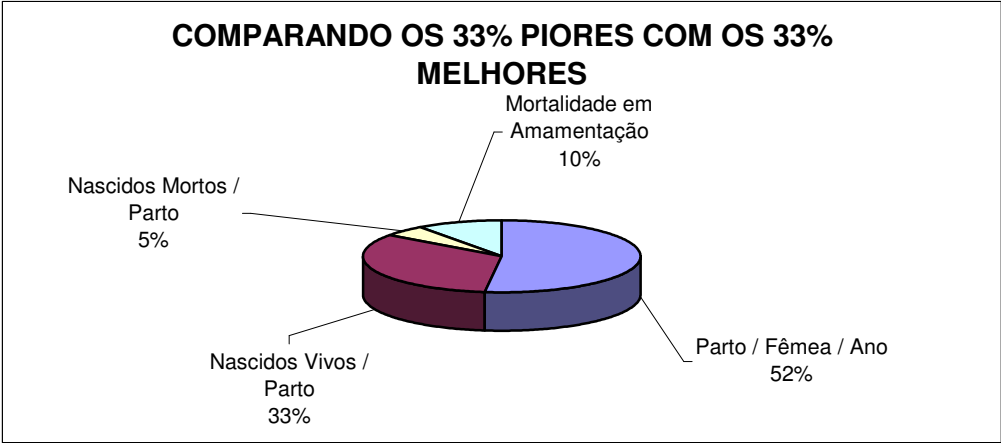
Influência da Mortalidade geral no número de suínos vendidos/fêmea/ano bem como no custo hereditário em alimentação (leitões ao nascer)					
Itens	Diferentes níveis				
Parto / Fêmea / Ano	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Leitões nascidos vivos / parto	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Mortalidade geral - %	25%	20%	15%	10%	5%
Nº de suínos vendido / fêmea / ano	18,56	19,80	21,04	22,28	23,51
kgs de ração consumido / suíno vendido	61,95	58,08	54,66	51,63	48,91
Custo / kg ração - R\$	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Custo hereditário / suíno - R\$	24,78	23,23	21,87	20,65	19,56
Diferença de custo - %	128,73	120,68	113,58	107,27	100,00

A exemplo dos quadros acima que fazem uma demonstração financeira, os gráficos à seguir, elaborados à partir do Pig Champ, procuram demonstrar do ponto de vista zootécnico a importância dos mesmos itens mencionados anteriormente.

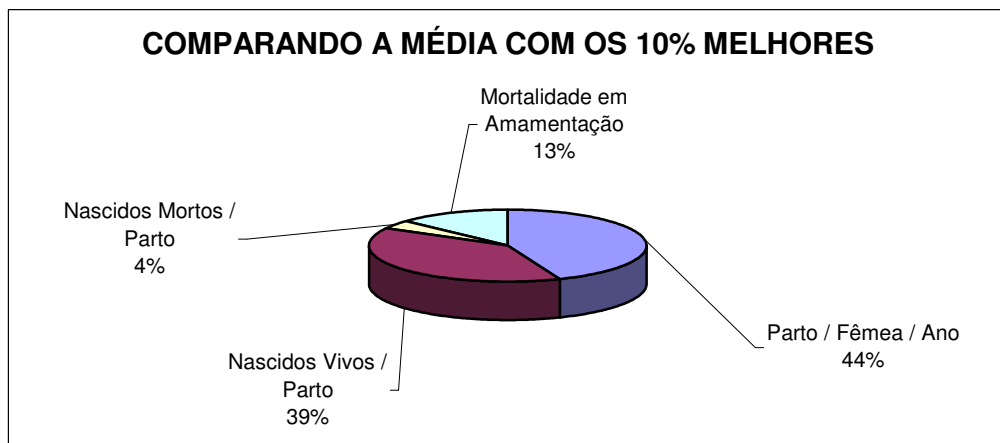
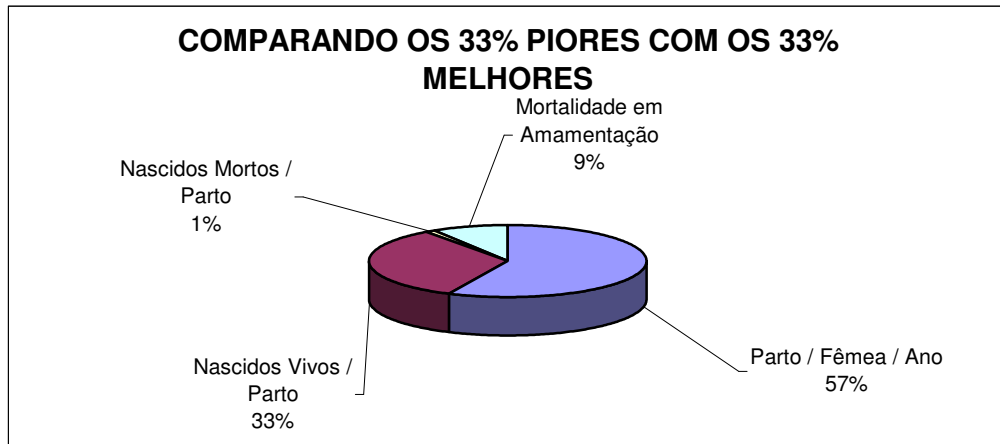
**FATORES CHAVES QUE INFLUENCIAM A VARIAÇÃO DE LEITÕES / FÊMEA / ANO
CANADÁ**



**FATORES CHAVES QUE INFLUENCIAM A VARIACÃO DE LEITÕES / FÊMEA / ANO
REINO UNIDO**



FATORES CHAVES QUE INFLUENCIAM A VARIAÇÃO DE LEITÕES / FÊMEA / ANO ESTADOS UNIDOS



2) **Eficiência – Eficácia alimentar, traduzida pela conversão alimentar;**

Influência da conversão alimentar no custo de suínos terminados					
Itens	Diferentes níveis				
Conversão alimentar na vida 0 - 100 kg	3,00	2,80	2,60	2,40	2,20
Nº de suínos vendido / fêmea / ano	21,26	21,26	21,26	21,26	21,26
kgs de ração consumido - 0 a 100 kg	354,09	334,09	314,09	294,09	274,09
Conversão alimentar de plantel	3,54	3,34	3,14	2,94	2,74
Custo Suíno vendido - 100 kg - R\$	174,71	164,84	154,97	145,11	135,24
Diferença de custo - %	129,19	121,89	114,59	107,30	100,00

Participação da alimentação no custo do suíno terminado - 100kg = 81,07%

Influência do Número de suínos vendidos / fêmea / ano e da conversão alimentar no custo final do kg de suíno terminado												
C.A. na vida 100kg Suíno vendido fêmea / ano	3,20		3,00		2,80		2,60		2,40		2,20	
	Cons. Ração	Conv. Reb.	Cons. Ração	Conv. Reb.	Cons. Ração	Conv. Reb.	Cons. Ração	Conv. Reb.	Cons. Ração	Conv. Reb.	Cons. Ração	Conv. Reb.
17,3	386,5	3,86	366,5	3,66	346,5	3,46	326,5	3,26	306,5	3,06	286,5	2,86
Custo / kg - R\$	1,91		1,81		1,71		1,61		1,51		1,41	
Dif. Custo - %	146,26		138,69		131,13		123,56		115,99		108,42	
19,8	378,1	3,78	358,1	3,58	338,1	3,38	318,1	3,18	298,1	2,98	278,1	2,78
Custo / kg - R\$	1,87		1,77		1,67		1,57		1,47		1,37	
Dif. Custo - %	143,09		135,52		127,95		120,38		112,81		105,24	
22,27	371,6	3,72	351,6	3,52	331,6	3,32	311,6	3,12	291,6	2,92	271,6	2,72
Custo / kg - R\$	1,83		1,73		1,64		1,54		1,44		1,34	
Dif. Custo - %	140,65		133,08		125,51		117,94		110,37		102,80	
24,75	366,5	3,66	346,5	3,46	326,5	3,26	306,5	3,06	286,5	2,86	266,5	2,66
Custo / kg - R\$	1,81		1,71		1,61		1,51		1,41		1,31	
Dif. Custo - %	138,69		131,12		123,55		115,98		108,41		100,85	
26,00	364,2	3,64	344,2	3,44	324,2	3,24	304,2	3,04	284,2	2,84	264,2	2,64
Custo / kg - R\$	1,80		1,70		1,60		1,50		1,40		1,30	
Dif. Custo - %	137,85		130,28		122,71		115,14		107,57		100,00	

Participação da alimentação no custo do suíno terminado - 100kg = 81,07%

Como atingir as propostas:

- ✓ Estudo detalhado e qualificado do PROJETO;
- ✓ Elaboração cuidadosa de METAS;
- ✓ Um bom PLANO DE AÇÃO;
- ✓ Informação e LEITURA DOS SINAIS;
- ✓ Correta e realista ORÇAMENTAÇÃO;
- ✓ Dotação de fontes de RECURSOS;
- ✓ Demonstração de RESULTADOS;
- ✓ ACOMPANHAMENTO E SUPORTE DA OPERAÇÃO.