

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE AGRONOMIA
CURSO DE ZOOTECNIA

BRUNO GEHLEN INHOQUI

GESTÃO DE CUSTOS NA PECUÁRIA DE CORTE

Porto Alegre

2023

BRUNO GEHLEN INHOQUI

GESTÃO DE CUSTOS NA PECUÁRIA DE CORTE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Zootecnista, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Júlio Otávio Jardim Barcellos

Porto Alegre

2023

BRUNO GEHLEN INHOQUI

GESTÃO DE CUSTOS NA PECUÁRIA DE CORTE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do grau de Zootecnista, Faculdade de Agronomia,
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Data de aprovação:

Júlio Otávio Jardim Barcellos, Prof. Dr. – UFRGS

Orientador

Paulo Dabdab Waquil, Prof. Dr – UFRGS

Membro da banca

Alexandre Valente Selistre, Dr.

Membro da banca

Resumo

Este trabalho tem como objetivo explicar os principais pontos de controle e melhoria na gestão de custos em pecuária de corte, utilizando, para tal objetivo, referências de autores com vasto conhecimento no tema. Serão abordados conceitos relacionados à gestão rural, planejamento estratégico, instrumentos de controle, instrumentos de análise e cálculo de custos de produção. Estes pontos de análise e controle são fundamentais para a tomada de decisão.

Abstract

This monography's goal is to explain the main management elements, as well as improvement points, in cost management for beef cattle farms. For that purpose, this paper will be based on the literature of authors with extensive knowledge in this area. This paper will adress concepts related to rural management, strategic planning, measuring instruments and production cost calculations. All of the previous subjects are fundamental for the process of decision making.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	7
2	Gestão em Bovinocultura de corte.....	8
2.1	A Empresa Rural.....	9
2.2	O Gestor Rural.....	11
2.3	Planejamento Estratégico.....	12
3	Gestão de Custos.....	15
3.1	Instrumentos de Controle de Custos.....	16
3.1.1	Fluxo de Caixa.....	16
3.1.2	Análise de Indicadores Financeiros.....	19
3.2	Cálculo dos custos de produção.....	20
4	A Tomada de Decisão	24
5	Conclusão	26
	Bibliografia	28

1 INTRODUÇÃO

A pecuária de corte é uma atividade que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico do Brasil, sendo responsável por uma significativa parcela do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de milhares de empregos em todo o país. Contudo, a pecuária de corte exige uma gestão eficiente e estratégica para garantir a sua sustentabilidade econômica. Frequentemente, os gestores das fazendas não estão plenamente capacitados para gerir a fazenda como uma empresa.

De acordo com dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a lucratividade média da pecuária de corte no Brasil é de aproximadamente 10% (dez por cento). Em contrapartida, Oaigen et al (2014) afirma que a rentabilidade média da pecuária de corte é de apenas 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) ao ano. Isso significa que os produtores precisam gerir de forma eficiente os custos de produção para manter a rentabilidade e a competitividade de seus negócios. Nesse sentido, os instrumentos de controle, o cálculo dos custos de produção, a análise de indicadores financeiros e a tomada de decisão são fundamentais para a gestão eficiente da pecuária de corte.

Além disso, em um contexto econômico cada vez mais instável e desafiador, é crucial que os produtores conheçam com precisão a saúde financeira de suas empresas, a fim de tomar decisões estratégicas e fundamentadas. A gestão eficiente de custos e a compreensão detalhada da situação financeira do negócio permitem aos produtores não apenas gerir melhor seus custos, mas também alocar recursos de forma mais eficaz, identificar oportunidades de investimento e maximizar a lucratividade.

A metodologia utilizada para construção do presente trabalho será a consulta a literaturas sobre gestão rural, administração de empresas e planejamento de operações, buscando demonstrar métodos simples para melhorar a gestão de custos na pecuária de corte, oferecendo subsídios teóricos e práticos para que os produtores possam tomar decisões mais acertadas, reduzir seus custos e aumentar sua lucratividade, contribuindo assim para a sustentabilidade do setor pecuário no Brasil.

2 GESTÃO EM BOVINOCULTURA DE CORTE

Para Andrade (2003), gerenciar, nos tempos atuais, tornou-se o principal fator competitivo entre empresas do mundo inteiro, dos mais variados setores de produção. Cabe ressaltar que não seria diferente para a pecuária de corte como atividade econômica desenvolvida por uma empresa do setor primário. Conforme dito por Peter Drucker (1992), “Os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção”.

Gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, econômicos, materiais e tecnológicos para alcançar os objetivos de uma organização ou empresa. Em outras palavras, a gestão é a arte de coordenar pessoas e recursos de forma eficiente e eficaz para atingir um determinado resultado. Logo, fica claro que o administrador de uma empresa que desenvolve pecuária de corte como atividade econômica vive a gestão no dia a dia da operação, seja no momento de comprar insumos ou na hora de coordenar o manejo dos animais. Assim, é de suma importância que o administrador domine o processo de gestão.

O processo de gestão envolve diversas etapas, como: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento é a primeira etapa da gestão e envolve a definição dos objetivos e o desenvolvimento de estratégias e planos de ação para alcançar estes objetivos. Após o planejamento, segue a etapa da organização, em que são definidas as tarefas, responsabilidades e recursos necessários para realizar o plano. Em seguida, é necessário que o gestor oriente, motive e dirija os membros da equipe na execução das tarefas e alcance dos objetivos, sendo esta a etapa da direção. Por fim, temos a etapa do controle, em que são medidos e avaliados os resultados obtidos, comparando-os com os objetivos definidos e fazendo ajustes quando necessário.

Além das diferentes etapas do processo de gestão, existem também os diferentes recursos a serem controlados, conforme mencionado anteriormente. A seguir, uma breve explicação sobre os principais recursos englobados pela gestão aplicada à bovinocultura de corte:

- A gestão tecnológica envolve os recursos da propriedade rural;

- A gestão de materiais, que também pode ser vista como uma ramificação da gestão econômica, envolve a gestão do estoque, compras e logística;
- A gestão dos recursos humanos envolve a seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos;
- Por fim, a gestão dos recursos econômicos envolve o controle do fluxo de caixa, o cálculo de custos de produção e a análise de indicadores financeiros, sendo que estes itens servem para embasar, da melhor forma possível, a tomada de decisão.

Em resumo, gestão é um processo complexo e multidisciplinar que envolve planejamento, organização, direção e controle de recursos para alcançar os objetivos do negócio. É essencial para o sucesso e a sustentabilidade da atividade, independentemente do contexto em que é aplicada. Justamente pela complexidade e amplitude do assunto, este trabalho será focado exclusivamente em gestão de custos na pecuária de corte.

2.1 A Empresa Rural

Uma empresa rural é um negócio que se dedica à produção de bens ou serviços no meio rural. Em outras palavras, é uma empresa que utiliza recursos naturais e mão de obra rural para produzir e comercializar produtos ou serviços relacionados à agricultura, pecuária, silvicultura, pesca ou outras atividades relacionadas ao meio rural.

As empresas rurais podem variar em tamanho e escala, desde pequenas propriedades familiares até grandes fazendas ou cooperativas. A maioria das empresas rurais é voltada para a produção agrícola, incluindo cultivo de grãos, horticultura, fruticultura, bovinocultura, avicultura, suinocultura, aquicultura, entre outras.

A empresa rural é fundamental para o desenvolvimento econômico e social de muitas regiões, pois gera emprego e renda, promove o uso sustentável dos recursos naturais e contribui para a segurança alimentar e nutricional da população. No caso do presente trabalho, a empresa que desenvolve pecuária de corte como atividade econômica tem a responsabilidade de produzir um dos alimentos mais nobres consumidos pelos seres humanos: a carne bovina.

A escassez de mão de obra é um desafio significativo para empresas rurais, especialmente em áreas mais remotas. A maioria dos trabalhadores prefere empregos em áreas urbanas, o que torna difícil encontrar pessoas qualificadas e dispostas a trabalhar na zona rural. Além disso, a sazonalidade das atividades agrícolas pode tornar ainda mais difícil manter uma equipe de trabalhadores permanentes. Ademais, a falta de qualificação destes colaboradores também é um entrave. Muitas vezes, os trabalhadores não possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas tarefas com eficiência e eficácia. Isso pode levar a problemas diversos, como: redução da taxa de prenhez, aumento da taxa de mortalidade de animais, dificuldade ou imprecisão na coleta de dados zootécnicos, desempenho animal sub ideal causado por erros de manejo e até mesmo perdas de rendimento de carcaça causadas por abcessos. Todos estes problemas impactam diretamente na lucratividade da empresa.

A margem de lucro pequena é outro desafio que as empresas rurais enfrentam. Os custos de produção tendem a ser elevados e o preço de venda dos produtos é influenciado por fatores externos, como as condições climáticas do período e as condições de mercado. Além disso, o preconceito que existe acerca das tecnologias e equipamentos disponíveis atualmente pode fazer com que o empresário rural esteja deixando de evitar problemas simples ou gastando muito dinheiro em soluções que estão desatualizadas, a exemplo do uso de cercas elétricas em detrimento de cercas convencionais.

Por fim, a quase impossibilidade de ditar o preço de venda dos produtos rurais é um grande desafio para empresas rurais focadas na pecuária de corte. A dependência de intermediários e a falta de poder de negociação podem afetar significativamente o preço recebido pelos produtos vendidos, o que resulta em preços baixos e redução significativa na margem de lucro da empresa.

Para enfrentar esses desafios, as empresas rurais precisam adotar estratégias que melhorem a eficiência de produção, reduzam os custos e aumentem a qualidade dos produtos (carcaça). Isso pode incluir a adoção de tecnologias como softwares e sistemas de coleta de dados, a capacitação de funcionários e a busca por novos mercados, por exemplo. Além disso, a colaboração entre produtores rurais pode aumentar o poder de negociação e garantir melhores preços de venda.

Visto que este trabalho tem foco na gestão de custos na pecuária de corte, é interessante finalizar este subcapítulo deixando clara a missão da empresa rural que trabalha com pecuária de corte. Assim, salvo em alguns sistemas de produção, a missão de uma empresa rural que trabalha com pecuária de corte é transformar pastagens em carne da forma mais eficiente possível. Um grande gestor de custos deverá refletir constantemente sobre como transformar pasto em carne da forma mais econômica possível.

2.2 O Gestor Rural

Conforme dito por Santos et. al. (2018), administrar uma fazenda parece não fazer muito sentido a quem sempre levou sua organização sem ao menos conhecer o significado da palavra administração. Porém, assim como toda e qualquer organização, a empresa rural precisa ser administrada para obter os resultados esperados pelos proprietários.

O gestor rural é a pessoa responsável pela administração dos recursos, atividades e projetos dentro da fazenda. Em função disso, o gestor tem uma ampla gama de responsabilidades, incluindo a gestão de orçamentos, a supervisão de equipes de trabalho (campeiros, veterinários, consultorias etc.), a definição de metas e objetivos, a tomada de decisões estratégicas, a identificação de oportunidades de crescimento ou agregação de valor e a solução de problemas.

De acordo com Oaigen et al (2014), o gerenciamento do sistema de produção assume uma dimensão estratégica em todos os seus níveis, cabendo ao gestor estar devidamente capacitado ou assessorado por profissionais que valorizem conceitos relacionados ao planejamento estratégico, controladoria, gerenciamento de pessoas e de processos, sistemas de apoio à tomada de decisão, entre outros. A gestão do negócio torna o crescimento do empreendimento rural viável, fazendo com que se fortaleça para o enfrentamento das crises, além de estar preparado para aproveitar as oportunidades.

De acordo com Chakker (2021), “Quando pensamos em um gestor de custos, suas preocupações geralmente englobam:

- alcançar metas e objetivos, geralmente relacionados à faturamento, lucro operacional e endividamento da operação;

- gerenciar recursos, feito por meio dos instrumentos de controle, como o fluxo de caixa. O gestor precisa garantir que esses recursos sejam utilizados de maneira eficiente para alcançar os objetivos da fazenda, e;
- tomar decisões estratégicas, o que inclui decisões sobre investimentos e mudanças de estratégia”.

Assim, fica clara a complexidade das tarefas que devem ser desenvolvidas pelo gestor rural. Logo, é imperativo que um gestor incompetente pode causar danos catastróficos a uma empresa de qualquer tipo. Tendo em mente o tema deste trabalho, os problemas financeiros causados por um gestor incompetente podem falir a empresa rapidamente, principalmente quando este toma decisões equivocadas, não monitora os custos de produção adequadamente ou não realiza investimentos estratégicos.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma prática que surgiu no final da década de 1950, como uma ferramenta para ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos a longo prazo. Ele consiste em uma série de atividades de análise e reflexão, que levam a definição de um plano de ação para alcançar os objetivos da organização. De acordo com Santos et al (2018), “insistir na maneira tradicional de gerenciar uma fazenda parece não obter o mesmo impacto obtido no passado”. Este autor afirma também que “o planejamento estratégico é requisito para o sucesso e deve ser feito para o curto, médio e longo prazo, sendo definidas metas e estratégias para alcançá-las. Sem planejamento não se sabe se realmente chegou-se aonde era preciso”.

Para Drucker (1992):

[...] planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Assim, o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois ajuda a definir a direção a seguir, estabelecer prioridades e alocar

recursos de forma eficiente. Ele também permite que a empresa identifique oportunidades e ameaças em seu ambiente, antecipe mudanças e se adapte às condições do mercado. Especialmente no meio rural, as incertezas são colossais. Não é possível saber se o preço de venda dos produtos rurais será condizente com o custo dos fertilizantes ou se haverá chuva suficiente para o bom estabelecimento das pastagens de inverno. Logo, o propósito do planejamento estratégico está em lidar com a incerteza do futuro.

Para realizar um planejamento estratégico eficiente, é necessário seguir alguns passos. Primeiramente, será realizado o planejamento a nível institucional, definindo a missão e a visão da empresa, ou seja, qual é o propósito e o objetivo a longo prazo. Em seguida, é preciso fazer uma análise do ambiente interno e externo, identificando pontos fortes e fracos da empresa e oportunidades e ameaças do mercado. Os fatores considerados nesta análise podem ser a localização geográfica da propriedade, a disponibilidade de mão de obra, o nível de qualificação da equipe, o tamanho da área útil, o nível de fertilidade natural dos solos, a disponibilidade de água, o montante dos recursos financeiros disponíveis, o estoque de animais, entre outros.

Após este diagnóstico inicial, que deverá ser revisto todos os anos, é hora de elaborar o planejamento a nível intermediário. Neste momento, o gestor deverá estruturar o orçamento de fluxo de caixa. Esta ferramenta será abordada de forma detalhada em um subcapítulo próprio, mas vale antecipar que, para ser possível estabelecer estratégias e metas realistas, é importante que o orçamento de fluxo de caixa seja realizado durante o planejamento estratégico. Este orçamento deverá ter como base as informações de entradas e saídas de dinheiro dos anos anteriores e contemplar todas as entradas e saídas de dinheiro previstas para o próximo exercício, tendo-se especial cuidado com as datas de cada entrada e cada saída de dinheiro. Saber as datas de cada operação é vital para que o gestor possa se preparar financeiramente para momentos de déficit de capital de giro disponível ou, pelo contrário, para aproveitar estrategicamente momentos de superavit. Assim, é possível definir o momento mais oportuno para realizar as operações necessárias ao longo do ano, como por exemplo a aquisição de animais para recria e /ou engorda.

Após a realização das etapas anteriores, o gestor estará munido das informações necessárias para realização do planejamento a nível operacional. Oaigen et al (2014), especifica que o planejamento operacional define os desdobramentos do

plano gerencial de cada área da propriedade rural em planos operacionais, ou seja, quem vai realizar cada atividade, quando, como e quais recursos serão necessários (ferramentas, máquinas, insumos etc.). Este planejamento garante que os recursos requeridos estejam disponíveis na hora e no lugar adequados.

Por fim, cabe ressaltar a importância de uma ferramenta denominada Ciclo PDCA que, segundo Oaigen et al (2014), “se baseia na melhoria contínua dos processos realizados em qualquer atividade da empresa. A sigla PDCA significa planejar (*plan*), fazer (*do*), controlar ou medir (*check*) e agir [para corrigir] (*act*). Tendo em vista à gestão de custos da fazenda de pecuária, os ciclos PDCA podem ser utilizados como ferramenta para melhorar os indicadores financeiros. Assim, o gestor irá planejar as movimentações do ano, executar, controlar (medir) o impacto de cada movimentação sobre os indicadores financeiros e agir corretivamente sempre que necessário.

3 GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos é uma das principais atividades da gestão rural e envolve o monitoramento e controle dos gastos da fazenda para garantir a sua eficiência financeira. Uma gestão de custos eficiente pode ser um fator determinante para a sobrevivência e o sucesso da empresa, sobretudo em momentos de queda no preço da carne, crises sanitárias e alta no preço dos principais insumos.

Segundo Oaigen et al (2014), os gestores devem utilizar parte significativa do seu tempo no planejamento e desenvolvimento de métodos para o controle financeiro. Infelizmente, em muitas propriedades ainda não há qualquer planejamento e o caixa é suprido pelas vendas à medida que as despesas aparecem. Também em muitas propriedades não há definição prévia das retiradas dos proprietários, que tecnicamente se enquadram como “saídas não operacionais”, misturando a conta do empreendimento com a conta pessoal.

Os principais pontos de atuação do administrador estão na compra de insumos, na comercialização de produtos e no controle dos custos de produção. Para Oaigen et al (2014) o preço depende do mercado, sendo a variável de menor controle. Logo, o gestor deve atuar especialmente sobre o aumento da produção e a redução dos custos.

Conforme Oaigen et al (2014), o custo de produção representa a variável de maior capacidade de controle na administração da atividade. A análise de dezenas de propriedades rurais indicou que as mais rentáveis não eram apenas mais produtivas, mas também apresentavam menores custos. Segundo Garcia et al (2020), levando em consideração que o preço dos animais é determinado pelo mercado, sendo o lucro obtido pela diferença do preço de venda menos os custos de produção, quanto maior a diferença entre o preço e o custo, maior a margem de lucro, a lucratividade e a rentabilidade das empresas de produção de bovinos de corte.

A gestão de custos envolve a identificação, análise e controle dos custos envolvidos em cada processo realizado na fazenda. Esses custos podem ser classificados em variáveis e fixos. Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção, como os custos com suplementos, serviços veterinários e medicamentos. Já os custos fixos são aqueles que permanecem constantes,

independentemente do volume de produção ou vendas, como arrendamento, salários, impostos e depreciação de máquinas e instalações.

Para gerenciar os custos, é necessário que a fazenda tenha um sistema de coleta e registro de dados. Estes dados deverão ser transformados em informações para que possam ser analisados. De acordo com Oaigen et al (2014), existem várias formas de análise financeira, como capitalização, amortização, custo de oportunidade e depreciação. Contudo, o autor ressalta que a análise por fluxo de caixa é a mais simples e permite compreender imediatamente o status financeiro da atividade.

A partir dessas análises, a fazenda pode identificar os processos que geram mais custos e buscar formas de reduzir ou eliminar esses custos. Isso pode envolver a adoção de tecnologias mais eficientes ou a exclusão de tecnologias que geram bons resultados produtivos, porém acarretam resultados econômicos deletérios. A título de exemplo, Oaigen et al (2014) cita a compra de insumos planejada, que poderá representar uma significativa redução de custos.

3.1 Instrumentos de Controle de Custos

De acordo com Correa et al (2022), os tempos atuais demandam o uso eficiente dos fatores de produção (terra, capital e trabalho, para produzir mais carne com menos recursos, respeitando o meio ambiente, as questões sociais e o bem-estar animal. Para que seja possível atingir tal desempenho, devem ser utilizadas diferentes ferramentas de apoio à tomada de decisão para monitorar e gerenciar as informações do rebanho e o desempenho financeiro da atividade.

Os instrumentos de controle de custos são ferramentas e técnicas que permitem que o gestor monitore e gerencie os custos da fazenda. Esses instrumentos são vitais para a sustentabilidade financeira da operação, pois ajudam a garantir que a fazenda esteja operando com eficiência e maximizando seus lucros. A seguir, descreve-se brevemente alguns dos instrumentos de controle de custos mais importantes.

3.1.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa, também conhecido como orçamento ou plano de contas, é uma das ferramentas mais importantes de controle de custos. O fluxo de caixa pode ser definido como o registro da projeção das quantidades e momentos em que deverá haver entradas e saídas de dinheiro. Ele é um plano financeiro que estabelece as

despesas previstas e as receitas esperadas da fazenda para o ano do exercício. Com um fluxo de caixa bem estruturado, o gestor pode estabelecer metas financeiras realistas e monitorar regularmente o desempenho real em relação ao planejado. De acordo com Oaigen et al (2014), “empreendedores de sucesso normalmente não abrem mão da análise por fluxo de caixa”.

De acordo com Correa et al (2022), embora a técnica de fluxo de caixa seja reconhecida como importante pelos produtores, ela ainda é utilizada de forma incipiente, o que denota a importância da discussão sobre essa ferramenta. O autor identifica que menores níveis de variações entre o fluxo de caixa orçado e realizado estão relacionados com a utilização de assessoria técnico-gerencial. Segundo Barcellos et al (2015), o baixo nível de gerenciamento é decorrente da complexidade de coletar, processar e analisar as informações econômicas e financeiras e ao mesmo tempo cuidar dos aspectos zootécnicos que fazem parte dos sistemas produtivos.

Dill et al (2015) afirma que o planejamento orçamentário anual, o registro de entradas e saídas de caixa e o cálculo do saldo acumulado de caixa são exemplos de ferramentas de gestão financeira que podem ajudar os pecuaristas a identificar os principais gargalos produtivos e financeiros, permitindo a implementação de ações que melhorem o sistema de produção. Em relação à análise de indicadores financeiros, estes serão tratados no subcapítulo a seguir.

De acordo com Doye (2015), as vantagens de se realizar a análise de fluxo de caixa incluem:

1. O monitoramento de metas de faturamento e gastos, permitindo assim que seja possível acompanhar o progresso em direção às metas estabelecidas no planejamento estratégico;
2. A visualização de problemas potenciais, como por exemplo a falta de recursos financeiros para pagar uma conta que vencerá em determinado momento;
3. A visualização de momentos em que existem recursos disponíveis para se realizar novos investimentos.

Em contrapartida, existem certas desvantagens ou pontos de controle que não podem ser abrangidos pela análise de fluxo de caixa, visto que esta só é capaz de registrar entradas e saídas de dinheiro. De acordo com Correa et al (2022), elementos

como depreciação e custos de oportunidade não podem ser considerados, pois não representam saídas de caixa.

Com relação à estrutura do fluxo de caixa, Kay et al (2014) definem que os lançamentos devem ser separados em “entradas de caixa” e “saídas de caixa”. Desta forma, a entrada de caixa pode ser composta por três categorias: venda de produtos rurais, venda de capital e outras rendas de caixa. As saídas de caixa podem ser separadas em duas categorias: despesa operacional e compra de capital. Com essa estrutura, é possível atribuir as diferentes rubricas à categoria em que estas melhor se enquadram, criando assim um sistema organizado de informações.

Em uma empresa de produção de pecuária de corte, podemos separar as rubricas em categorias da seguinte forma:

- Venda de produtos rurais;
 - A) receitas provenientes de animais produzidos e/ou engordados;
- Venda de capital;
 - A) receitas provenientes de arrendamento;
 - B) venda de ativos como máquinas, terras e animais reprodutores;
- Outras rendas de caixa;
 - A) receitas externas à propriedade rural;
 - B) receitas não operacionais, como a captação de empréstimos;
- Despesa operacional;
 - A) custos administrativos, como pró-labore dos sócios, internet do escritório e moradia;
 - B) mão de obra, incluindo trabalhadores fixos e temporários;
 - C) despesas financeiras, incluindo impostos e juros;
 - D) manutenções realizadas em máquinas, instalações e equipamentos;
 - E) combustível para veículos à serviço da empresa;
 - F) pagamento de arrendamento;
 - G) sanidade, incluindo gastos com medicamentos e utensílios;
 - H) reprodução, incluindo materiais e mão de obra para inseminação e diagnóstico de gestação;
 - I) alimentação animal, incluindo gastos com ração, suplementação e pastagens;
 - J) compra de animais para recria ou engorda.

- Compra de capital;
 - A) aquisição de benfeitorias, que incluem, mas não se limitam a sistemas de pesagem e tronco de contenção;
 - B) maquinários, incluindo tratores e implementos;
 - C) compra de animais reprodutores;
 - D) compra de terras.

Para facilitar a comparação entre as rubricas e entre os valores orçados e realizados, Correa et al (2022) sugere que a rubrica “venda de produtos rurais” orçada seja utilizada como denominador comum para calcular os valores relativos (percentuais) de cada tipo de rubrica. Desta forma, a rubrica “venda de produtos rurais” orçada é sempre 100% (cem por cento) e as demais rubricas são percentuais em relação a ela.

Dill et al (2015) ressalta que as entradas e saídas de caixa devem ser computadas mensalmente, compondo o fluxo de caixa realizado, e comparadas com o fluxo de caixa orçado. Espera-se que haja diferenças entre o orçado e o realizado, que podem ser causadas pelo aumento ou redução no preço dos insumos ou dos animais comprados, pelo ganho de peso dos animais diferente do esperado, além das oportunidades de investimento que podem surgir ao longo do ano de exercício.

Contudo, é extremamente importante que não existam diferenças entre o fluxo de caixa realizado e o extrato bancário do período, o que significa que todos os lançamentos foram computados corretamente. Mesmo pequenas diferenças, da ordem de poucos centavos, podem indicar erros grandes no lançamento de entradas e saídas de caixa.

3.1.2 Análise de Indicadores Financeiros

A análise de indicadores financeiros é fundamental para avaliar a saúde financeira da operação e tomar decisões estratégicas. Esses indicadores fornecem informações sobre o desempenho financeiro da empresa e ajudam a identificar tendências, oportunidades e antecipar problemas. Kay et al (2014) propõe que sejam utilizados quatro indicadores financeiros, sendo estes: saldo operacional, saldo de investimentos, saldo de financiamentos e saldo final.

De acordo com este autor, o saldo operacional é o resultado do saldo acumulado da categoria “venda de produtos rurais” menos o saldo acumulado da categoria

“despesa operacional”. O saldo de investimentos se refere à diferença entre o saldo acumulado da categoria “vendas de ativos” menos o resultado acumulado da categoria “compras de capital”. O saldo de financiamentos se refere à diferença entre captação e pagamento de empréstimos. A soma destes três saldos resulta no saldo final, que indica qual foi o resultado líquido da empresa no período.

De acordo com Chakker (2021), é interessante avaliar o resultado da operação pecuária, visto que, de acordo com o autor, “este é o ponto final de toda a operação, o limitar de investimentos ou aplicação em tecnologia”. Este indicador é baseado no caixa financeiro e no caixa do rebanho, ou seja, o estoque de animais. Assim, resultado da operação pecuária é obtido pela receita total menos a despesa total mais a variação do rebanho e dos insumos. Este autor sugere que sejam levados em conta outros dois indicadores: resultado por hectare por ano e resultado pelo valor do rebanho.

O resultado por hectare ao ano é um indicador interessante na análise da eficiência da fazenda. Ele serve especialmente para a definição de metas de produtividade e muito válido para comparação de resultado econômico entre atividades agropecuárias. De acordo com os dados do Instituto Inttegra de Métricas Agropecuárias, as melhores fazendas avaliadas entregaram mais de R\$ 1200/ha/ano na safra 2020/2021. O resultado pelo valor do rebanho é outro indicador interessante para comparação com outras atividades econômicas, incluindo a indústria. Ele mostra qual a taxa de retorno de investimento sobre o valor do rebanho. Seu cálculo é realizado dividindo-se o resultado da operação na safra pelo valor do rebanho no início da safra.

3.2 Cálculo dos custos de produção

Na pecuária de corte, o custo de produção dos produtos rurais é a variável sobre a qual o gestor tem a maior capacidade de controle. De acordo com Oaigen et al (2014), o gerenciamento dos custos de produção permite uma análise econômica da atividade. Este autor ressalta também que custos de produção são extremamente relativos e que cada empresa rural apresentará seus próprios custos. Isso se deve as variações climáticas, proximidade de centros fornecedores de insumos, escala de produção, capacidade administrativa e diversos outros fatores.

De acordo com Chakker (2021), o custo de produção é o resultado de custeio (despesas operacionais) somado à depreciação de investimentos (compras de capital). Para este autor, a diferença entre este custeio e investimento está basicamente na durabilidade da despesa. Em outras palavras, “custeio é tudo aquilo que é necessário para manter a operação, como os insumos e os serviços consumidos em um prazo inferior a um ano, que não contribuem para o crescimento do patrimônio (Chakker, 2021, p.121). Logo, despesas com nutrição, sanidade, reprodução, mão de obra, administração etc., são consideradas como despesas operacionais.

A depreciação de investimentos (compras de capital) é a outra variável que compõe o cálculo dos custos de produção. De acordo com Chakker (2021), para ser considerado investimento, o item deve contribuir para o crescimento do patrimônio e ter durabilidade superior a 12 meses. Assim, máquinas, benfeitorias e animais reprodutores podem ser considerados como investimentos. Depreciação se refere ao desgaste ou desvalorização decorrente do uso. O objetivo de se calcular a depreciação dos investimentos é ter uma reserva de caixa destinada a repor estes itens conforme forem se desgastando. Para calcular a depreciação, existem diferentes fórmulas e alguns critérios subjetivos podem ser utilizados. De maneira simplificada, a depreciação pode ser calculada pela subtraindo-se o valor final do bem do seu valor novo e dividindo o resultado pela vida útil total em anos.

Com relação ao custeio, Chakker (2021) sugere que seja classificado da seguinte forma:

- Custeio fixo: são os custos que não aumentam conforme ocorre aumento no rebanho, como mão de obra fixa;
- Custeio variável: são os custos como nutrição, sanidade, reprodução e alimentação;
- Investimentos na estrutura produtiva: são os investimentos em galpões, mangueiras, cercas etc.;
- Investimento na estrutura não produtiva: são os investimentos na sede e outras moradias da fazenda.

Este autor enfatiza que o gestor deve focar os recursos financeiros em custos variáveis e estrutura produtiva, em detrimento dos custos fixos e investimentos em estrutura não produtiva. Isso porque estes custos não se diluem com o aumento da

produção. Com isto em mente, percebe-se que o gestor deve ter como objetivo reduzir custos fixos e empregar recursos em tecnologias e insumos que aumentem o ganho médio diário (GMD) dos animais. Quanto mais rápido os animais saírem da fazenda, menor será o custo fixo “pago” por cada animal.

Com relação à diluição de custos fixos, Chakker (2021) explica uma das grandes vantagens que a empresa de produção de bovinos de corte em relação à indústria. As empresas, de forma geral, são obrigadas a escolher entre duas opções: ou vende-se mais unidades por um preço menor (mais giro com margem menor) ou vende-se menos unidades por um preço maior (menos giro com margem maior). Na produção de bovinos de corte, por outro lado, pode-se aumentar a margem e o giro do produto (gado) ao mesmo tempo, simplesmente aumentando o ganho médio diário (GMD) dos animais. Isso porque o animal atinge o peso de abate mais rápido e sai da fazenda, aumentando a proporção de animais abatidos ao ano. O ganho simultâneo em margem ocorre porque este aumento no giro de animais na fazenda durante o ano causa a diluição dos custos fixos. Posto isso, pode-se afirmar que melhorar a eficiência dos processos produtivos é o ponto que trará os melhores resultados econômicos para a pecuária, desde que o gestor consiga harmonizar o ganho em produtividade e o preço de venda.

Conhecendo-se os itens que compõe o custo de produção, é possível computar o desembolso por cabeça ao mês, que pode ser calculado para o rebanho como um todo e para as diferentes categorias. Para realizar este cálculo, o gestor deve dividir o desembolso total do mês, subtraindo deste a compra de animais para recria/ engorda, pelo número de cabeças médio mensal.

Contudo, para que seja possível determinar o custo de produção para as diferentes categorias ou mesmo atribuir determinados custos à estrutura não produtiva da empresa rural, é necessário que haja uma metodologia de rateio das despesas. Chakker (2021) e Oaigen et al (2014), entre outros autores, são adeptos à metodologia dos centros de custos, que teve origem na Alemanha. Os autores definem centros de custos de uma empresa como qualquer unidade de agregação de custo realizando uma atividade ou um conjunto de atividades que detém certas similaridades.

Assim, o gestor deve identificar quais são os centros de custos dentro do negócio e, no momento que registrar cada despesa, deverá apropriá-la ao centro de custo responsável. Uma fazenda com ciclo completo e agricultura poderá ter dois centros

de custos, por exemplo, e estes dois podem estar subdivididos em mais centos de custos derivados destes, como cria/recria/engorda e soja/milho, respectivamente. Sempre que houver alguma movimentação financeira, seja entrada ou saída de dinheiro, esta deve ser atribuída ao centro de custo responsável ou então rateada entre os centros que geraram a movimentação. Ressalta-se que este método, bem como outros métodos de custos, carrega subjetividade na definição dos rateios, pois devem ser atribuídos percentuais de participação de cada atividade nas movimentações.

Para a implantação do método dos centros de custos, Oaigen et al (2008) propõe as seguintes etapas:

- I. Diagnóstico do sistema de produção, que tem por objetivo entender os processos que ocorrem na fazenda e estabelecer os devidos controles gerenciais;
- II. Identificação dos centros de custos. Nesta etapa, será definida a estrutura do orçamento de fluxo de caixa e os critérios para o rateio das despesas. O autor ressalta que “todas as despesas e custos mensuráveis necessários para a produção devem ser considerados na determinação do custo de produção” e que, “na aplicação da metodologia dos centros de custos, para a produção de bezerros, foi arbitrado que o ciclo anual englobe o período de 1º de julho a 30 de junho”, regra esta que corrobora com Chakker (2021);
- III. Cálculo do custo de produção em si, conforme os dados registrados no fluxo de caixa realizado;
- IV. Análise dos resultados, verificando-se a eficiência e o desembolso atribuído a cada centro de custo;
- V. A partir dos resultados, o gestor deverá tomar decisões com o objetivo de maximizar a eficiência econômica do negócio.

Por fim, Chakker (2021) sugere que se calcule a margem sobre a venda (lucratividade) da operação. Este índice mostra a taxa de lucro da atividade, estabelecendo uma relação entre o resultado de caixa da safra e o desembolso. Este autor sugere que se deve buscar margem sobre a venda superior a 35%, indicando que, para cada 100 reais desembolsados, a empresa obteve 35 reais de margem de lucro.

4 A TOMADA DE DECISÃO

Para Oaigen et al (2014), a produção de bovinos de corte necessita de uma distinta capacidade de gestão por parte do empresário rural. Esta capacidade é dependente de uma visão empreendedora, de capacitações constantes e da proatividade em querer evoluir. Este autor relata que “é comum, quando se faz o diagnóstico de empresas rurais, o desconhecimento em relação à quantidade de animais, o inventário de máquinas, a área útil da propriedade rural, ou, ainda, dos custos, despesas e preços”.

Para uma gestão eficiente dos custos de produção na pecuária de corte, o uso dos instrumentos de controle de custos e a análise dos indicadores financeiros são de suma importância para o processo de tomada de decisão. De acordo com Oaigen et al (2014), “somente a visualização de todos os fatores que envolvem a gestão de uma empresa rural subsidiará o administrador na tomada de decisão que proporcionará maior rentabilidade ao sistema de produção”.

Contudo, os sistemas de produção estão se tornando mais produtivos, sem que isso esteja se transformando em aumento na lucratividade das empresas rurais. Isto evidencia a importância da gestão dos custos de produção na pecuária de corte, visto que esta é a variável sobre a qual o gestor tem maior controle. Oaigen et al (2014) evidencia que “a análise de dezenas de propriedades rurais indicou que as mais rentáveis não eram apenas mais produtivas, mas também apresentavam menores custos”.

Por outro lado, conforme evidenciado por Chakker (2021), focar apenas em reduzir despesas pode não ser a melhor estratégia, visto que é vital investir em aumento no ganho médio diário dos animais para aumentar o giro e diluir os custos fixos, reduzindo o montante pago por cada animal produzido. Assim, pode-se concluir que o gerenciamento dos custos é vital, mas não basta apenas reduzir custos para melhorar a rentabilidade da operação. É necessário compreender e mensurar o impacto de cada desembolso sobre o sistema, o que permite a compreensão acerca do retorno esperado para cada investimento ou desembolso realizado.

A ‘orçamentação parcial’ pode ser uma grande aliada do gestor rural no momento de decidir como os recursos financeiros serão alocados. Esta ferramenta consiste na elaboração de orçamentos em que apenas uma parte dos custos ou receitas é

considerada. O objetivo é entender qual será o resultado econômico de se realizar uma intervenção ou investimento no sistema produtivo. Um exemplo simples é a utilização desta ferramenta para decidir se vale a pena ou não fornecer determinado concentrado para um lote de animas em fase de recria. Para realizar o cálculo, deve-se comparar o custo do investimento com a receita extra trazida por ele, avaliando-se se o resultado econômico justifica o investimento e comparando-se com um cenário em que este investimento não é realizado. Assim, caso seja vantajoso realizar o investimento, o gestor poderá avaliar o orçamento de fluxo de caixa e tomar sua decisão final.

Para Oaigen et al (2013), a tomada de decisão por implantar ou não uma determinada meta está baseada na preservação da rentabilidade. Este autor sugere que as principais considerações a serem analisadas são:

- Potencial de retorno (alto ou baixo);
- Custo de implantação (alto ou baixo);
- Tempo para o resultado (curto ou longo);
- Probabilidade de sucesso (questionável ou certo);
- Impacto da falha (falência ou mínimo).

Vale ressaltar que a atividade pecuária como um todo carrega muitos risco e imprevisibilidade. Tanto as condições externas como as da própria empresa afetam bastante o resultado e acabam por tornar o processo de tomada de decisão na pecuária ainda mais complexo e difícil.

5 CONCLUSÃO

De acordo com Oaigen et al (2014), a cadeia produtiva de bovinos de corte tem apresentado um crescimento extraordinário nas últimas décadas, sobretudo no que se refere ao aumento da produção e exportação de carne. Contudo, este trabalho demonstra que para que ocorra o aumento na rentabilidade e sustentabilidade financeira da atividade, a gestão como um todo é de extrema importância e somente as empresas que aceitarem esta realidade e colocarem em prática os controles e processos mencionados irão se manter na atividade no longo prazo. As empresas que não o fizerem, estão fadadas ao sucateamento da estrutura e inviabilização da operação como atividade econômica.

O presente trabalho expôs as ramificações da gestão, que são: gestão tecnológica, gestão de recursos humanos e gestão financeira, sendo que esta última foi aprofundada. A gestão financeira envolve basicamente a compra de insumos, a venda de animais e o controle dos custos de produção. Conforme exposto neste trabalho, Oaigen et al (2014) ressalta que a gestão de custos é ponto de maior capacidade de controle e deve ser masterizada pelo gestor para que seja possível obter sucesso na operação.

Com relação ao tema central deste trabalho, Chakker (2021) deixa claro o gestor de custos tem uma série de responsabilidades na pecuária de corte e sua atuação pode definir o sucesso ou fracasso da operação. Sem a definição de metas e a implantação de estratégias para alcançar tais metas, a operação está fadada a avançar sem rumo e, além disso, sem saber se obteve os resultados que precisava. Logo, fica clara a importância do planejamento estratégico da operação, no qual serão definidas as metas e produção e objetivos financeiros. Sem ele, não há qualquer preparação para lidar com as incertezas do futuro.

Evidenciou-se também que a gestão de custos depende de dados. Coletar, processar e analisar dados é um processo, que exige qualificação, organização e disciplina. Em gestão de custos, uma das ferramentas mais poderosas é análise por fluxo de caixa. Oaigen et el (2014) menciona que a maioria dos empresários de sucesso não renuncia à análise por fluxo de caixa. Conforme exposto, o fluxo de caixa permite planejar as movimentações que ocorrerão ao longo do ano e verificar, ao longo da safra, a consolidação daquilo que foi planejado, além de registrar todas as

movimentações não se desviaram do esperado. Assim, é possível inferir que, com o passar dos anos, a análise por fluxo de caixa permite aumentar o conhecimento sobre a operação, melhorando as previsões e permitindo que o gestor esteja cada vez mais munido com informações acerca dos fatores que causam alterações no planejamento.

Conforme Correa et al (2022) menciona que grande parte dos empresários rurais conhece a análise por fluxo de caixa e entendem a importância desta. Apesar disso, grande parte destes não usa a ferramenta de forma profissional por falta de capacitação e organização. Este autor ressalta também que fazendas que recebem acompanhamento técnico e gerencial tendem a fazer melhor uso desta ferramenta, obtendo menores diferenças entre o orçamento planejado e realizado. Contudo, cabe ressaltar que esta ferramenta por si só não basta para gerir profissionalmente a atividade, visto que esta contempla somente as entradas e saídas de dinheiro. Itens como depreciação e custos de oportunidade são podem ser analisados pelo fluxo de caixa.

Assim, para que seja possível analisar os resultados da atividade, o gestor deverá lançar mão de outras ferramentas, como a análise de indicadores financeiros. Sendo parcialmente derivada do fluxo de caixa, esta análise permite apreciar o resultado da atividade, expondo o saldo operacional, o saldo de investimentos, o saldo de financiamentos e o saldo final. Além destes resultados, Chakker (2021) propõe a avaliação de indicadores como resultado da operação pecuária, resultado por hectare por ano e resultado pelo valor do rebanho.

Conforme exposto, o cálculo em si dos custos de produção é outro ponto que merece bastante atenção. Foi possível apreender que não basta reduzir os custos ao máximo para lograr os melhores resultados econômicos. Alocar recursos de forma a aumentar a produção ao ano e diluir os custos fixos parece ser a alternativa que acarreta os melhores resultados econômicos, desde que o custo de produção seja condizente com o preço de venda.

Um dos grandes papéis do gestor é tomar decisões. Entender o impacto de suas decisões pode ser um divisor de águas na forma como o gestor se prepara para isso. Desta forma, as ferramentas e análises expostas neste trabalho carregam consigo a qualidade de melhorar o processo de tomada de decisão, o que provoca melhoras no processo de gestão como um todo e contribui para o desenvolvimento da pecuária de corte no Brasil.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, FÁBIO FELIPPE DE. **O Método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BARCELLOS, J.O.J. **Gestão da propriedade rural de pecuária**. Porto Alegre: Instituto Universal de Marketing em Agribusiness, 2011. 67p.

CNA BRASIL. 2021. Site. Disponível em: <<https://cnabrasil.org.br/noticias/custo-de-producao-mantem-bovinocultura-de-corte-em-alerta>> Acesso em: 01 de março de 2023.

CORREA, Ricardo Gonçalves de Faria et al. Fluxo de caixa na bovinocultura de corte: um estudo de casos múltiplos em empreendimentos no Estado do Rio Grande do Sul. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente – RAMA**, Maringá, v. 15, n. 4, 2022.

DILL, M. D.; EMVALOMATIS, G.; SAATKAMP, H.; ROSSI, J. A.; PEREIRA, G. R.; BARCELLOS, J. O. J. **Factors affecting adoption of economic management practices in beef cattle production in Rio Grande do Sul state**. J. Rural Stud., Amsterdam, v. 42, p. 21-28, 2015.

DOYE, D. **Developing a cash flow plan**. Oklahoma: Oklahoma State University, n. 51, p. 1-10, 2015. Disponível em: <https://riskmgt.uwagec.org/FinancialRisk/Devel%20a%20cash%20flow%20plan.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

DRUKKER, P. **Managing for the future – The 1990's and beyond**. New York: Truman Talley Books Dutton, 1992.

FLORES, AÉCIO WITCHS et al. **Gestão Rural**. Porto Alegre: Ed. dos Autores, 2006. 328 p.

GARCIA, F.Z.; et al. **Análise dos indicadores de desempenho econômico-financeiro de sistemas de cria de gado de corte**. Custo e Agronegócio, Pernambuco, v. 16, n. 1, p. 408-441, 2020.

KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A. **Gestão de propriedades rurais**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2014. 452p

NETO, ANTÔNIO CHAKKER EL MEMARI. **Como ganhar dinheiro na pecuária.** Maringá: Universidade Inttegra, 2021. 205 páginas.

OIAGEN, RICARDO PEDROSO (coord.). **Gestão na bovinocultura de corte.** Gauíba: Agrolivros, 2014. 176 páginas.

OAIAGEN, R. P.; BARCELLOS, J. O. J.; CHRISTOFARI, L.F.; NETO, J. B.; OLIVEIRA, T. E.; PRATES, E. R. **Melhoria organizacional na produção de bezerros de corte a partir dos centros de custos.** Revista Brasileira de Zootecnia, v.37, n.3, p.580-587, 2008.

R. P. Oaigen, J. O. J. Barcellos, J. C. R. Soares, V. N. Lampert, C. S. Gottschall, P. R. Marques, H. R. Tavares. **Competitividade de sistemas de produção de bovinocultura de corte na região sul do Brasil.** Archivos de Zootecnia, vol. 62 n. 238, p.161-170, 2013.

SANTOS, ÉLCIO HENRIQUE et al. Planejamento estratégico em uma empresa rural. **Revista Ciência Contemporânea**, Guaratinguetá, v.4, n.1, p. 61 – 78, 2018.