

Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras.

José Carlos Marion

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP.

Instituição: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e Pontífice Universidade Católica de São Paulo.

Endereço: Rua Pedro Pacini, 157. Jundiaí – SP. CEP 13.211-712.

E-mail: jcmarion@usp.br

Sonia Segatti

Especialista em Administração Rural pela UFLA.

Instituição: Centro de Educação Superior de Dracena - SP e Consagro Contabilidade Rural Ltda.

Endereço: Rua São Paulo, 1365. Dracema, SP. CEP 17.900-000.

E-mail: consagro@fundec.com.br

Resumo

Neste artigo objetiva-se analisar as ferramentas gerenciais (*softwares*) existentes no mercado, detectar aspectos em que as mesmas são incompatíveis com as necessidades do pequeno produtor rural; objetiva-se também propor um sistema de gestão de planejamento e custos para as pequenas propriedades rurais, em especial da cadeia produtiva do leite, favorecendo o pequeno produtor no mercado interno, frente ao cenário econômico atual, destacando sua contribuição na formação de renda e na absorção de mão-de-obra. Serão consideradas as características próprias do ambiente agropecuário, como as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos, que ditados pela natureza condicionam a produção agropecuária, como as mudanças de categorias no rebanho com mais precocidade. Propõe-se que este sistema de gerenciamento seja de fácil aplicação e manuseio, além de ser flexível para se calcular o custeio de qualquer outra atividade dentro da propriedade rural de forma integrada ou independente, ou seja, da propriedade como um todo.

Palavras-chave: Gestão de planejamento e custos, Cadeia produtiva, Formação de renda.

1. Introdução

O desenvolvimento de novas tecnologias oriundas da tecnologia de informação (TI), biotecnologia, mudanças no perfil do consumidor e ampliação da concorrência, aliados à complexidade e dinamismo dos mercados atuais, afetam a gestão rural e suas decisões estratégicas, forçando o remodelamento das rotinas e a resolução de problemas até então tidos mesmo como insolúveis pelo pequeno agropecuarista, principalmente pelo produtor de leite.

Ferramentas gerenciais, que integrem a gestão administrativa com controles técnicos, são importantes para a competitividade do negócio, pois destacam os indicadores de

desempenho e os sistemas de custeio, garantindo o sucesso e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos rurais, os quais são de vital importância ao conglomerado agroindustrial do país (SANTOS *et al.*, 2002). Os controles técnicos já atendem o mercado de forma eficiente, com programas que vêm acompanhados, muitas vezes, do próprio maquinário e implementos, como recomendação de calagens e adubações, mostras dos níveis nutricionais do solo e planta e cálculos de balanceamentos de rações, minerais e dietas para bovinos com custos mínimos.

Há necessidade de um sistema com a vantagem de obter o controle de custos totalmente integrado, e através de um simples lançamento financeiro gerar a movimentação do estoque, o controle de maquinários e implementos, os cálculos de depreciação, os custos de mão-de-obra, os custos operacionais totais e o valor unitário de cada segmento da propriedade rural, permitindo maior rapidez na tomada de decisões (MARION, 2004).

Para alocação de custos serão consideradas as características próprias do ambiente agropecuário, como as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos que ditados pela natureza condicionam a produção agropecuária, como as mudanças de categorias no rebanho com mais precocidade. A maioria dos pequenos produtores ou produtores familiares, normalmente não têm possibilidade financeira de contratar um profissional administrativo; faz-se necessário, portanto, a elaboração de um sistema de fácil aplicação e manuseio, além de ser flexível para se calcular o custeio de qualquer produto ou criação explorados na propriedade (BATALHA *et al.*, 2005).

Todo o sistema deve ser desenvolvido mediante um intenso e sistemático trabalho de pesquisa quantitativa e qualitativa, com estudo de caso e implementação *in loco*, pesquisa junto às propriedades rurais, às associações e às agroindústrias, para verificar o que é utilizado em termos de sistemas de custos e adequação dos diferentes softwares utilizados atualmente no mercado.

2. Necessidade de Planejamento e Controle de Custos

A partir da década de 90, um dos períodos de maior desenvolvimento na exploração da bovinocultura leiteira, houve a liberação total dos preços do leite pelo governo federal e a criação do Mercosul – Mercado Comum do Cone Sul. Isto impulsionou os produtores que continuaram na atividade, a implantar novas tecnologias como meio de manter a competitividade, melhorar a qualidade e produzir a custos similares aos do mercado externo. Ainda, o Plano Real, implantado em julho de 1994, proporcionou o aumento do poder de

compra do consumidor, principalmente nas classes mais baixas, impulsionando-os a consumir produtos lácteos em maior quantidade. O aumento das importações provocado pela supervalorização do Real frente ao Dólar e redução das tarifas de importações manteve a estabilidade dos preços do leite no mercado interno. Em 1999, o Real começou a se desvalorizar e impulsionou a recuperação dos preços pagos aos produtores de leite, aumentando a escala de produção como forma de alcançar a rentabilidade e gerar mais recursos para investimento na atividade (KOEHIER, 2000).

Para que esses investimentos se traduzam numa economia forte e plenamente sustentável, os produtores, as agroindústrias e os profissionais ligados ao setor devem buscar e adotar novas tecnologias, priorizar a atualização de informações e adotar mecanismos de aprendizagem e de formação profissional e empresarial, sob pena de serem desalojados do ambiente em que estão inseridos ou da respectiva cadeia produtiva. Supõe-se que parte destas incertezas e ameaças pode ser resolvida com o desenvolvimento de um sistema gerencial de planejamento e custos agropecuários, através do qual o produtor ou empresário rural possa gerenciar suas atividades pecuária (cria, recria, engorda, leite etc), agrícola (grãos, fruticultura, horticultura etc), e qualquer outra atividade rural, de forma integrada ou independente.

Para se atingir tal objetivo deve-se investigar e analisar as ferramentas gerenciais existentes, detectar em quais aspectos as mesmas são incompatíveis às necessidades do pequeno produtor e propor um novo sistema de gestão de planejamento e custeio adequado à realidade regional.

Para a implantação de um sistema desta natureza faz-se necessário o diagnóstico da propriedade e/ou empresa rural, possibilitando a montagem do planejamento através de um orçamento anual e plurianual (SANTOS *et al.*, 2002).

Todo o sistema deve ser desenvolvido mediante um intenso e sistemático trabalho de pesquisa quantitativa e qualitativa junto às propriedades rurais, às associações e às agroindústrias para verificar o que é utilizado em termos de sistemas de custos. A formulação do sistema deverá ter parecer e possível parceria com profissionais agropecuários (agrônomos, veterinários, zootecnistas etc) e técnicos em programação e análise de sistemas.

A organização deve ser implementada com a divisão da propriedade em procedimentos (departamentos) e Centros de Custos que receberão os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis. Os Centros de Custos serão divididos em 3 grupos: Centros de Produção, Centros Auxiliares à Produção e Centros Administrativos (SANTOS *et al.*, 2002).

O que dará mais flexibilidade inclusive para separar os gastos pessoais do produtor e de sua família dos custos, investimentos e despesas da entidade.

A metodologia de custos com destaque para o sistema ABC, que é considerado na literatura como uma ferramenta moderna e que não apresenta as mesmas falhas que os sistemas mais tradicionais é a mais adequada para esta situação. A distribuição de custos neste sistema se dá em dois estágios: no primeiro, os custos são distribuídos às atividades e, no segundo estágio, esses custos são atribuídos aos objetos de custos, como: produtos, lotes de produtos, linhas de produtos, serviços etc (BATALHA *et al.*, 2005, p.263-266).

Marion (2004, p. 190) destaca a necessidade da avaliação permanente da viabilidade econômica das atividades desenvolvidas na produção de leite e apresenta planilhas elaboradas pela Embrapa Pecuária Sudeste. Estas planilhas podem dar suporte ao desenvolvimento do sistema proposto.

Este trabalho justifica-se em face de cinco pontos fundamentais:

O primeiro ponto baseia-se na necessidade latente e crescente do Gestor, a qual passa a exigir profissionais dotados de novas competências de gestão e de relacionamento humano;

O segundo fundamenta-se na elevada necessidade de se fazer um melhor diagnóstico das empresas rurais, bem como do produtor rural para que sejam mais organizados, produtivos, atualizados e principalmente customizados;

O terceiro, alicerça-se no atual cenário ambiental e empresarial que exige uma postura profissional mais efetiva, forçando os gestores a adotarem um ritmo acelerado de mudanças e a tomarem decisões que envolvam controles simples ou um pouco mais complexos;

O quarto ponto será o de apresentar a obtenção do resultado gerencial para tomada de decisões, sempre lastreada nas informações obtidas dentro e fora da propriedade rural, bem como para comparar o planejado com o real, em termos de custos agropecuários;

Já o quinto ponto fundamentar-se-á na proposição de um sistema de custos diferenciado para o setor, beneficiando não só os produtores, mas também os órgãos governamentais (municipal, regional, estadual, federal) para determinarem os preços mínimos dos produtos, definirem a criação ou cultura a estimular, estabelecer limites de crédito etc.

3. Considerações Finais

Analisar e propor um sistema de gestão de planejamento e de custos agropecuários para as pequenas propriedades rurais, relacionadas à cadeia produtiva do leite, favorecendo o

produtor no mercado interno, frente ao cenário econômico atual, destacando sua contribuição na formação de renda e na absorção de mão-de-obra se torna uma tarefa de suma importância.

Objetiva-se identificar junto aos centros produtivos agropecuários leiteiros regionais as principais técnicas utilizadas e os diferenciais, em se tratando de gestão para se atingir a meta de se chegar a um resultado de custos como processo de decisões, objetivando se propor um modelo de organização na pequena propriedade leiteira; constituir um modelo de planejamento e de custos adequado às necessidades dos pequenos produtores, como forma de contribuir com a sua formação administrativa; disponibilizar ao produtor de leite um sistema de gerenciamento de fácil aplicação e manuseio, além de ser flexível para se calcular o custeio de qualquer outra atividade rural de forma integrada ou independente.

Um sistema nos moldes descrito, proporcionaria aos pequenos produtores e à agricultura familiar em geral, a possibilidade de conquistar, a médio e longo prazo, sustentabilidade na produção e maior competitividade.

4. Referências

ANDRADE, J. G. *Tipos de pesquisas e técnicas para obtenção de dados*. Lavras: ESAL, 1988.

_____. *Diagnóstico e intervenção administrativa em fazendas*. Lavras: Esal/Faepe, 1995.

BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão do agronegócio*. Textos selecionados. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BATALHA, M. O, SOUZA, H..M. (Org.). *Gestão integrada da agricultura familiar*. Textos selecionados. São Carlos: .EduFSCar, 2005.

_____. *Gestão agroindustrial*. Textos selecionados. São Paulo: Atlas, 2001.

CABANA, Steve e PARRY, Charels. *Liderança para tempos turbulentos*. HSM Management. São Paulo, v. 1, n. 5, p. 54-58, nov-dez, 1997.

DERAL – *Departamento de Economia Rural* – Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Estado do Paraná – subsede de Toledo-PR, 2006.

EMBRAPA- Sudeste. *Contabilidade da Pecuária*, 2005.

FIBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo agropecuário*. Rio de Janeiro, 1995.

KOEHLER, J.C. *Caracterização bovinocultura de leite Estado do Paraná* – Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB- Departamento de Economia Rural – DERAL, Divisão de Conjuntura Agropecuária – DCA, 2000.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1985.

MARION, J. C. *Contabilidade rural*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Contabilidade da pecuária* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PHILLIPS, B. S. *Pesquisa social, estratégia e táticas*. São Paulo: Agir, 1974.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social, métodos e técnicas*. São Paulo: ATLAS, 1985.

SANTOS, G.J., MARION, J.C. e SEGATTI, Sonia. *Administração de Custos na Agropecuária*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEGATTI, Sonia. *Manual de custos na agropecuária*. São Paulo, Grupo OMB, 1986.

WACHOWICZ, R.C. *Obrageiros, mensus e colonos* – História do Oeste Paranaense. 2. ed. Curitiba: Vicentina, 1987, p. 11-57.