
WAGNER ALVES VILELA JÚNIOR

PLANEJAMENTO E GESTÃO DOS CUSTOS NA PECUÁRIA

Monografia apresentada à disciplina Gestão Estratégica de Custos como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão de Negócios, setor de contabilidade, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Josué Brisola

CUIABÁ

2004

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IV
LISTA DE SIGLAS E LISTAS DE SIMBOLOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1. – Introdução	01
2. – Objetivos	03
2.1. – Objetivo geral	03
2.2. – Objetivo específico	03
3. – Justificativa	03
4. – Revisão de Literatura	04
4.1. – O novo perfil do pecuarista	04
4.2. – A meta da fazenda	04
4.3 – Administração moderna na agropecuária.....	05
4.4 – Planejamento estratégico	06
4.5 – Controladoria na pecuária	08
4.6 – Coleta de informações (cuidados básicos).....	10
4.6.1 – Identificar dados mal coletados	10
4.6.2 – Considerações sobre a forma de custeio.....	11
5. – Material e métodos	15
5.1. – Planejamento estratégico	16
5.2. – Informação sobre o gado	16
5.3 – Balanço patrimonial	17
5.3.1 – Classificação do gado no balanço patrimonial	17
5.3.2 – Variação patrimonial	18
6. – Identificação institucional	18
6.1. – Sumário executivo	18
6.2. – Ramo de atividade	19
6.3. – Localização geográfica	19
6.4. – Principais produtos e clientes	19
6.5. – Organograma ou departamentalização	20
6.6. – Ciclo e/ou processo operacional	21
6.7. – Nível de crescimento da empresa nos últimos anos	22
7. Planejamento estratégico	24
7.1 – Declaração da missão da fazenda.....	24
7.2 – Declaração dos valores da fazenda	24
7.3. – Declaração da visão da fazenda	25

7.4 – Análise ambiental	25
7.4.1 – Externo: Oportunidades e Ameaças	25
7.4.2 – Interno: Fortalezas e Fraquezas	26
7.4.3 – Análise concorrencial	26
7.5. – Plano de ação	29
7.5.1 – Objetivos da fazenda	29
7.5.2 – Metas da fazenda	30
8. – Área de controladoria	30
8.1. -- Crenças e valores da área	30
8.2. -- Missão da área	31
8.3. -- Fatores chave de sucesso	31
8.4. -- Objetivos estratégicos da área	31
8.5. -- Área operacional da Controladoria	32
8.5.1. -- Instrumentos de controle	32
8.5.2. -- Dados e informações coletadas e disponibilizadas	32
8.5.3. -- Usuários das informações	33
9. – Estudos de caso (Custeio Direto)	33
9.1. – Determinando os custos variáveis de produção	33
9.2. – Determinando os custos fixos	35
9.3. – Dados operacionais e Econômicos - Financeiros	36
9.4. – Demonstração de resultado	37
10. – Conclusões	38
REFERÊNCIA	39
BIBLIOGRAFIA	40

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 – DEMOSTRAÇÃO DE RESULTAO (CUSTEIO DIRETO).....	14
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA FAZENDA Cifrão.....	20
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE GADO NA FAZENDA CIFRÃO 2000-2002.....	23
TABELA 3 – CUSTO DE PRODUÇÃO (LEITE) – 31/12/2003.....	34
TABELA 4 – CUSTO DE PRODUÇÃO (BOI) – 31/12/2003.....	35
TABELA 5 – CUSTO INDIRETO DE PRODUÇÃO, NA FAZENDA CIFRÃO – 2003.....	36
TABELA 6 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DA FAZENDA CIFRÃO – 31/12/2003.....	38

LISTA DE SIGLAS

CIF	- Custo indireto de fabricação
PU	- Por unidade (por cada animal)
FNP	- Federação Nacional dos Pecuarista
Rês	- Cabeça de gado
ACF	- Ativo Circulante Financeiro
ACC	- Ativo Circulante Cíclico
ANC	- Ativo não Circulante
PCO	- Passivo Circulante Oneroso
PCC	- Passivo Circulante Cíclico
PNC	- Passivo não Circulante
ST	- Saldo de Tesouraria
NCG	- Necessidade de Capital
CCL	- Capital de Giro

LISTA DE SÍMBOLOS

1@	- Uma arroba do boi (15 Kg)
%	- Por cento
1 Alqueire	- 48.000 m ²

RESUMO

O mercado globalizado tem exigido cada vez mais profissionalismo nos negócios, requerendo que o empreendedor faça planejamento da sua atividade e execute gestão do seus custos de produção e serviço. O ambiente no agronegócio, especificamente a pecuária, será retratada nessa monografia também exige que o pecuarista elabore planejamento estratégico definindo seus objetivos, sua missão, valores e identifique as exigências do mercado. Além do conhecimento na área, a utilização de uma ferramenta que permita o gerenciamento dos custos durante a cria e engorda do gado é imprescindível para o pecuarista, pois é a otimização desses custos que viabiliza a lucratividade do negócio. O pecuarista moderno deve contabilizar adequadamente suas despesas e receitas, disreterar seus custos e indicadores de desempenho (exemplo: taxa de consumo e evolução do peso por animal). Ter um visão macro do mercado é importante, acompanhar as inovações tecnológicas e investir no melhoramento genético do rebanho são vitais para sobrevivência do produtor.

Palavras-chave: Pecuária, planejamento estratégico e contabilidade de custo.

ABSTRACT

The global market has demanded each time more professionalism in the businesses, requiring that the entrepreneur makes planning of its activity and executes management of the agri-business; specifically in the beef cattle that will be portraied in this project of monograph, also demands that the farmers elaborates definite strategical planning its objectives, its mission, values and identifies the requirements of the market. Beyond the knowledge in the area, the use of a tool that allows the management of the costs during creates and fattening of the cattle is essential for the farmers, therefore it is the simplification of these costs that makes possible the profitability of the business. The modern farmers must enter adequately its expenditures and prescriptions, separately to register its costs and pointers of performance (example: tax of consupcion and evolution of the weight for animal). To have a vision macro of the market is important, to follow the technological innovations and to invest in the genetic improvement of the flock they are vital for survival of the producer.

Key-words: cattle, strategical planning and accounting of costs.

1. Introdução.

Os principais problemas que impossibilitam os pequenos e médios pecuaristas prosperarem, são: a falta de planejamento e de gestão dos seus custos. Essa monografia tem como objetivo geral elaborar uma proposta para trabalhar o processo de gestão dos custos na pecuária.

O mercado cada vez mais exigente, em termos da qualidade da carne bovina, e competitivo, conseqüência da economia globalizada, tem forçado a profissionalização do setor agropecuário. Quem não conseguir acompanhar essa evolução encontrará dificuldade para colocar o seu produto no mercado.

Como o mercado exige qualidade da carne que consome, o pecuarista tem que controlar seu rebanho quanto á vacinação, investir no melhoramento genético e no rastreamento do gado.

Para atingirmos o objetivo específico de desenvolvimento de uma planilha para gestão dos custos na pecuária, pretendemos utilizar os dados registrados no exercício 2003 na Fazenda Cifrão, além de produzir leite, também faz cria, recria e engorda de gado para corte. Adotaremos uma Gestão Orçamentária que tem como propósito ir além da pura elaboração do orçamento, procurará contextualizar o orçamento empresarial inserido no planejamento das atividades da pecuária. Que abrange questões ligadas a sua implantação, elaboração, acompanhamento, limitações, vantagens/desvantagens, bem como o quão fundamental é o pleno sucesso a disseminação e solidificação de cultura de gestão orçamentária.

O propósito desse estudo de caso será trabalhar o processo de gestão, elaboração do orçamento, análise de desempenho e análise de sensibilidade. Valendo-se de uma perspectiva lúdica, dinâmica de um ambiente de construção da solução e simulação da exploração da atividade na fazenda. Dessa forma, proporcionar um ambiente que contribua, suportado por uma visão sistêmica, para o

desenvolvimento da percepção das interações e conflitos que existem na atividade de pecuária sob a ótica da Gestão de Custos e Orçamentária.

O orçamento empresarial ou Plano de Negócio também é importante para qualquer fazenda, seja ela pequena, média ou grande. Os detalhes e complexidades serão próprias e inerentes as atividades da entidade, a sua cultura, seus produtos, tecnologias utilizadas e dispersão geográficas.

Na revisão de literatura citaremos os autores que nortearam as idéias desenvolvidas no trabalho. Contribuições na área de liderança, planejamento estratégico, controladoria no processo e método de custeio.

Descreveremos os passos e os critérios considerados para a obtenção dos resultados.

No capítulo sexto, da identificação institucional, além de explicitar-mos os dados da fazenda Cifrão, consta um pequeno histórico da raça Nelore.

O capítulo sétimo será elaborado todo o planejamento estratégico da fazenda. Fazendo uma análise interna e externa do ramo de atividade.

No capítulo oitavo, de controladoria na pecuária, desenvolveremos a importância dessa área para esse processo.

O capítulo nono estabelecerá as premissas e os dados que utilizaremos para avaliação econômica.

No capítulo décimo, constará os resultados obtidos e as avaliações financeiras pertinentes.

Finalizando, no capítulo décimo primeiro, faremos a conclusão desse trabalho.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo Geral.

- Elaborar uma proposta para trabalhar o processo de gestão de custos na Pecuária.

2.2. Objetivos Específicos.

- Adotar um sistema de custeio eficiente;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens da utilização do método de custeio adotado;
- Realizar uma avaliação orçamentária das atividades da fazenda;
- Elaborar um Plano de Negócios, definir as metas, os valores, em fim, a estratégia da empresa;
- Identificar o perfil que o pecuarista moderno deve apresentar;

3. Justificativas.

- Auxiliar o pecuarista a controlar e identificar os custos durante o processo de engorda do gado e produção de leite;
 - O mercado globalizado e competitivo exige controle eficiente dos custos de produção;
 - Despertar a atenção do pecuarista para a importância da definição de um planejamento estratégico;
 - Permitir ao produtor rural identificar e apropriar adequadamente os custos de produção;
 - Fornecer subsídios e indicadores de desempenho ao pecuarista para auxiliá-lo na tomada de decisões;
-

4. Revisão de Literatura.

4.1. O novo perfil do pecuarista.

O pecuarista para obter sucesso tem que assumir o papel do empreendedor moderno, que saiba liderar seus funcionários de forma compartilhada, motivando-os a contribuir para o crescimento da empresa.

O livro de BLANCHARD tem valiosos ensinamentos para uma liderança moderna, mostra que o líder é responsável pelo bom desempenho do grupo, deve transmitir credibilidade, respeito, otimismo e ser um motivador para que os colaboradores atinjam com sucesso seus objetivos. Pois, quando os funcionários atingem seus objetivos, todos vencem. “Se você quiser saber por que seu pessoal não está trabalhando bem, pare diante de um espelho e dê uma boa olhada.” (BLANCHARD, 1998, p. 38)

BLANCHARD (1998, p. 141) ainda ensina que:

“Quando você compartilha sua estratégia de liderança com seus subordinados, eles não só passam a conhecer o que você tem em mente mas também podem dar-lhe um útil feedback. Os verdadeiros líderes servis querem feedback porque estão ansiosos por saber se as interações com seu pessoal são úteis e eficientes. Portanto, não exerça liderança para pessoas, exerça a liderança com elas.”

4.2. A meta da fazenda.

Na pecuária a meta não é diferente de qualquer indústria, ou seja, é de ganhar dinheiro. Para isso, deve-se elaborar um eficiente planejamento das atividades e adotar um sistema de gerenciamento dos custos de cria e engorda do gado.

GUERREIRO (1996, p. 18) refere-se as idéias de alguns autores, como: GOLDRATT (1992, p. 50) e Umble e Shikanth (1990, p. 15) sobre a meta de uma empresa, citando que:

“Esses autores entendem que cada decisão gerencial deveria ser orientada no sentido de ajudar a empresa a atingir sua meta de ganhar dinheiro. Cada decisão de investimento deveria ser baseada no questionamento se o investimento irá ou não ajudar a empresa a atingir sua meta. Portanto, os gestores deveriam ser moderados quanto ao ímpeto de se buscar a produtividade através de uma injeção maciça na empresa de robôs e equipamentos computadorizados. A meta é fazer dinheiro e não gastá-lo. Portanto, na opinião dos autores é preciso um sistema de gerenciamento da produção que incentive cada pessoa na empresa a tomar decisões que contribuam para a meta de ganhar dinheiro.”

Além de planejar é necessário estabelecer critérios para avaliar se a meta está ou não sendo alcançada. Eleger, por exemplo, indicadores econômicos como lucro líquido e retorno sobre o investimento para verificar se as atividades da fazenda estão de acordo com a meta.

4.3. Administração moderna na Agropecuária.

A necessidade de administrar as atividades da pecuária como empresa, leva o produtor rural a desenvolver e implementar as seguintes práticas administrativas: fazer o planejamento anual das atividades, controlar a produção e exercer controle financeiro e de resultados.

A administração financeira e contábil são duas mediadas importantes para subsidiar o pecuarista na tomada de decisão e permite avaliar o desempenho do negócio.

CREPALDI (1998, p. 56) faz as seguintes considerações:

“A função financeira e a contábil dentro de uma Empresa Rural são bem parecidas. Embora haja relação íntima entre essas funções, a função contábil é mais bem visualizada como um insumo necessário à função financeira, isto é, como subfunção da administração financeira. Esta visão está de acordo com a organização das atividades de uma Empresa Rural em três áreas básicas: produção, finanças e comercialização. Em geral, considera-se a função contábil deve ser controlada pelo empresário rural. Contudo, há duas diferenças básicas de perspectivas entre a administração financeira e a Contabilidade: uma refere-se ao tratamento de fundos e a outra, à tomada de decisão.

Assim, o empresário rural deve cuidar de desempenhar a função de administrar financeiramente seu empreendimento, já que a maioria das decisões precisa ser de algum modo medida em termos financeiros. Obviamente, a importância da função financeira na empresa depende amplamente de seu porte. Em empresas grandes, ela pode ser manipulada por um departamento separado; em empresas pequenas, a função será geralmente realizada pelo departamento de Contabilidade e/ou pelo empresário rural. As funções de finanças são: (a) fazer a análise e planejamento financeiro; (b) administrar a estrutura de ativo da empresa e (c) administrar sua estrutura financeira.”

O administrador moderno tem que ter a visão voltada para o futuro, zelar pela continuidade da empresa e a preparar para enfrentar as dificuldades que poderão aparecer. “Administrar é, fundamentalmente, determinar planos e objetivos, através de análise e estimativas, sempre baseando na experiência e na avaliação das perspectivas que condicionam as atividades.” (ANTUNES, 2001, P. 23)

4.4. Planejamento estratégico.

Para sobreviver no mundo globalizado e competitivo de hoje a empresa tem que elaborar o planejamento estratégico do seu negócio. O pecuarista deve

conhecer as exigências do mercado. Declarar claramente a missão, os valores e a visão de sua atividade.

No livro de DORNELAS encontramos um dado bastante interessante que “uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócio aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.” (DORNELAS, 2001, p. 97)

Qualquer negócio para ser promissor é necessário que tenha planejamento, disciplina e que os empreendedores sejam dedicados ao negócio. Ou seja, é importante que o pecuarista estruture sua idéia de negócio dentro de um modelo que o possibilite controle e gerenciamento de sua atividade.

DORNELAS (2001, p. 104) sugere a seguinte estrutura de planejamento para pequenas empresas:

- “1-Capa
 - 2-Sumário
 - 3-Sumário Executivo Estendido
 - 3.1- Declaração da missão
 - 3.2- Declaração da visão
 - 3.3- Propósitos gerais e específico do negócio, metas e objetivos
 - 3.4- Estratégia de marketing
 - 3.5- Processo de produção
 - 3.6- Equipe gerencial
 - 3.7- Investimentos e retornos financeiros
 - 4- Produtos e serviços
 - 4.1- Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
 - 4.2- Previsão de lançamento de novos produtos e serviços
 - 5- Análise da industria
 - 5.1- Análise do setor
 - 5.2- Definição do nicho de mercado
 - 5.3- Análise da concorrência
-

-
- 5.4- Diferencia competitivo
 - 6- Plano de Marketing
 - 6.1- Estratégica de marketing (preço, produto, praça, promoção)
 - 6.2- Canais de venda e distribuição
 - 6.3- Projeção de venda
 - 7- Plano Operacional
 - 7.1- Análise das instalações
 - 7.2- Equipamentos e máquinas necessárias
 - 7.3- Funcionários e insumos necessários
 - 7.4- Processo de produção
 - 7.5- Terceirização
 - 8- Estrutura da empresa
 - 8.1- Estrutura organizacional
 - 8.2- Assessorias externas (jurídica, contábil, etc)
 - 8.3- Equipe de gestão
 - 9- Plano financeiro
 - 9.1- Balanço patrimonial
 - 9.2- Demonstrativo de resultados
 - 9.3- Fluxo de caixa
 - 10- Anexos"

Entende-se que não existe um plano de negócio padrão, universal, e cada ramo de atividade requer uma estrutura peculiar. Sabendo da importância da elaboração do plano de negócio para ter melhor rendimento no negócio, elaboraremos posteriormente um plano para retratar a atividade e os objetivos da Fazenda Cifrão.

4.5. Controladoria na pecuária.

A globalização da economia tem exigido cada vez mais eficiência e eficácia na pecuária, e a controladoria tem sido ferramenta importante para subsidiar o

produtor rural na tomada de decisões fornecendo informações, identificando os custos, organizando e controlando o processo de cria e engorda do gado.

BIO (1985, p. 20) conceitua a eficácia e eficiência, reforçando a importância da controladoria:

“Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos.”

BIO (1985, p. 21) define outros conceitos para eficácia e eficiência, comparando ao desempenho de uma empresa:

“Ao se considerar a empresa como um sistema aberto, a sua eficácia como um todo é entendida como a capacidade de atender quantitativa e qualitativamente e determinada necessidade do ambiente. A eficiência refere-se à quantidade de recursos despendidos no processamento interno ao sistema para produzir um volume de produtos, bens ou serviços.”

Como o preço do gado para abate é definido pelo mercado, commodity, cabe ao criador controlar os seus custos para viabilizar a sua lucratividade e permanência no setor. Deve-se efetuar o controle de custos para cada processo, ou seja, identificar os custos de manejo, dos insumos e medicamentos em todas as fases da engorda.

4.6. Coleta de Informações (Cuidados básicos).

Uma coleta de dados bem feita é fundamental para uma análise de custo e orçamentária eficiente. Dados mal coletados levam a decisões errôneas e consequente perda de dinheiro nos negócios realizados.

Deve-se levantar dados como: preços dos insumos, custo da mão de obra, custo com frete, custos das máquinas, impostos e etc, com muito cuidado e atenção. Para se obter êxito nessa fase é “fundamental que as pessoas nela envolvidas estejam comprometidas com o processo e que sejam corretamente treinadas e orientadas.” (ANTUNES, 2001, p. 40).

4.6.1. Identificar dados mal coletados.

Após a coleta dos dados no campo, os mesmos serão processados com o objetivo de gerar relatórios que servirão para auxiliar o administrador na tomada de decisões. Durante o processamento das informações é importante identificar os dados mal coletados ou mal anotados para evitar distorções nas informações que serão analisadas.

Para evitar o processamento de dados mal coletados, deve ser criado um sistema de consistência das informações que sirva para identificar, de forma automática, dados considerados absurdos.

ANTUNES (2001, p. 43) cita um exemplo prático para identificar dados mal coletados:

“Estamos trabalhando com uma rotina de um software para o cadastramento do peso no abate dos animais do rebanho de gado bovino (para estimar receitas em orçamentos de pecuária de corte).

Este software possui a instrução de, caso um dado seja lançado com valores 40% fora da média geral do rebanho, uma mensagem alerte ao digitador que aquele dado deverá ser conferido. Assim, se neste rebanho

a média de peso ao abate dos animais é de 550,00 Kg, qualquer informação de peso abaixo de 330,00 Kg ou acima de 770,00 kg somente será aceita com confirmação da informação.”

Há situações que um sistema automático para validação dos dados não é suficiente e “somente a experiência e o “sentimento” do administrador poderão ajudar na identificação do que pode estar errado na informação recebida. O melhor caminho para se obter esta capacidade é analisar, periodicamente, os relatórios mais importantes, buscando sempre esclarecimentos sobre qualquer informação que tenha dúvida.” (ANTUNES, 2001, p. 40).

4.6.2. Considerações sobre a forma de custeio.

Sabemos que todas as formas de custeio, existentes, apresentam pontos positivos e negativos para avaliação dos resultados. Com objetivo de obter maior controle dos custos fixos, maior facilidade para elaborar e controlar o orçamento e comparar os custos dos insumos pecuários na base unitária, pretendemos usar o método de Custeio Direto.

O Custeio Direto ou Variável é uma forma de apurar o custo de produção de bens e serviço que considera apenas os elementos variáveis do custo de produção. Inclui adicionalmente as despesas variáveis relacionadas a um produto possibilitando conhecer a sua contribuição marginal (ou margem de contribuição) que é igual à receita menos os custos e despesas variáveis de um determinado produto.

A principal característica desse método é que os custos fixos, relacionados à produção, são tratados como custos do período à que se referem.

CREPALDI (1998, p. 220) cita os seguintes pontos positivos e críticas sobre o custeio direto ou variável na agropecuária:

“a/ Pontos positivos – custeio variável

- Os custos dos produtos agropecuários podem ser comparados em bases unitárias, independentemente do volume de produção.
- Facilita o tempo e os trabalhos despendidos tornando mais prática a apuração e apresentação de informações.
- Melhor controle dos custos fixos, por se apresentarem separadamente nas demonstrações.
- Facilita a elaboração e o controle do orçamentos e determinação e controle de padrões.
- Fornece mais instrumentos de controle gerencial.

b/ Críticas – custeio variável

Muitos entendem que, assim como os custos variáveis, os custos fixos são necessários à produção dos produtos agropecuários e a eles devem ser atribuídos.

Argumenta-se que:

- Fere o Conceito Contábil da Confrontação das Receitas com os Custos que contribuem para a sua obtenção. Ex.: na demanda sazonal onde são apurados, alternadamente, prejuízos durante a produção sem vendas e lucro por ocasião das vendas.
- Pode prejudicar a análise por parte dos credores no que se refere aos índices de liquidez e capital circulante líquido.
- Não considera os custos fixos na complementação do preço de venda.
- Os custos fixos não são complementos fixos e tampouco os variáveis são completamente variáveis (separação categórica).
- No Brasil, não aceito pelo Fisco.”

Em contestação às críticas acima, os defensores do Método do Custeio Direto ou Variável, argumentam que:

- Em relação ao fato de que os custos fixos devem fazer parte dos estoques, dizem: que tais custos não são provocados pelo “ato” de produzir, são
-

considerados como necessários para dar à empresa o potencial de produção e incorrerão da mesma forma se a capacidade de produção estiver ao nível de/ou 100%.

- Em relação aos princípios fundamentais de contabilidades, dizem: uma vez que os custos fixos são considerados despesas do período no qual incorreram e por não corresponderem à obtenção de uma receita específica. O método de custeio variável não fere o conceito da confrontação.
- Em relação à análise das demonstrações contábeis, dizem: alguns itens do balanço não refletem valores econômicos (estoques). Portanto, deveria ser restrita a sua utilização para efeito da análise. Assim, na análise de crédito a curto prazo o importante é que os estoques sejam avaliados a valores de mercado, e não a custos históricos. Já na análise de crédito a longo prazo, a ênfase deve ser dada à efetiva potencialidade de lucro.
- Em relação à inclusão dos custos fixos na determinação dos preços de venda, dizem: considerando que ao custeio variável no custo de produção não são incorporados os custos fixos, estes devem receber o mesmo tratamento que as demais despesas do período (administrativas etc.) na determinação do preço de venda.
- Em relação à segregação dos custos em fixos e variáveis, dizem: ainda que falhos e arbitrários, existem vários critérios que permitem esta segregação. Entretanto, os mais recomendáveis são aqueles que requerem o uso de técnicas matemáticas/estatísticas (mínimos quadrados, máximos e mínimos e o método gráfico).
- Em relação a tributação, dizem: ainda que os resultados não sejam aceitos para efeito de tributação, os mesmos podem ser ajustados ao final do período, de forma a atender às exigências fiscais além do que a médio e longo prazos os resultados apurados pelo custeio variável tendem a se igualar àqueles obtidos de custeio por absorção.

A contabilidade é uma ciência encarregada de estudar e controlar o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a

interpretação dos fatos ocorridos, com fim de oferecer informação sobre sua composição e variação.

Resumidamente, no custeio direto ou variável a demonstração de resultado é feita da seguinte forma:

TABELA – 01 DEMOSTRAÇÃO DE RESULTAO (CUSTEIO DIRETO)

CUSTEIO DIRETO
Receita de Vendas
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos
(=) Margem de Contribuição Bruta
(-) Despesas Variáveis
(=) Margem de contribuição Líquida
(-) Custos Fixos
(-) Despesas Fixas
(=) Lucro Líquido

Na contabilidade industrial, mercantil ou rural, o registro contábil pelo método de custo deve orientar-se pelos princípios e conceitos contábeis.

CREPALDI (1998, p. 213) faz a seguinte consideração sobre os custo:

“Na empresa agropecuária, alguns itens do balanço não refletem valores econômicos (estoques). Portanto, deveria ser restrita a sua utilização para efeito da análise. Assim, na análise de crédito a curto prazo o importante é que os estoques sejam avaliados a valores de mercado, e não a custo histórico. Já na análise de crédito a longo prazo a ênfase deve ser dada à efetiva potencialidade do lucro.”

Pelo fato da atividade na agropecuária ter um ciclo operacional longo e o não reconhecimento dos ganhos não realizados dentro deste ciclo operacional, a aplicação do custo histórico não fornece as informações necessárias para subsidiar o processo decisório. Fortalecendo a necessidade da apuração dos custos corrigidos, ou seja, pelo valor de mercado evitando distorções no resultado.

Utilizaremos o sistema de custo real, para cada insumo, preços válidos região da fazenda e os índices de consumo por animal são os informados pelos fornecedores dos respectivos nutrientes.

Consideraremos o custo médio variável para determinar o custo do estoque e utilizaremos o método do custo direto ou variável para obter os demonstrativos dos resultados financeiros.

Analisaremos diversas alternativas de investimento na pecuária, na cria e engorda de garrotes, novilhas, vacas e bois, na produção de leite, com objetivo de identificar os índices econômicos dessas possibilidades, identificando o retorno de investimento entre as alternativas de investimento.

Para isso, teremos que elaborar uma planilha de resultados durante o ciclo operacional de cada processo.

5. Material e métodos.

Para atingirmos o objetivo específico de elaborar uma proposta para trabalhar o processo de gestão de custos na pecuária iremos abordar os assuntos citados abaixo porque os consideramos ferramentas de sustentação para o sucesso no negócio. Sabendo que monografia "é um documento técnico-científico, que, por escrito, expõe a reconstrução racional e lógica de um único tema. Sua qualidade é

evidenciada pela originalidade e criatividade mostrada pelo autor quando expõe sua leitura e interpretação do conteúdo tematizado.” (MARTINS, 2000, p. 21).

5.1. Planejamento estratégico.

A elaboração do planejamento estratégico será apoiada em literaturas sobre o assunto e modeladas de acordo com as necessidades e interesses do produtor rural. Procurar-se-á determinar o caminho cujo as atividades executadas na fazenda deveriam tomar para atingir a meta de desempenho desejada.

5.2. Informações sobre o gado.

Os dados sobre o gado, os quais subsidiarão esse trabalho, serão obtidos na própria Fazenda Cifrão. Para isso, utilizar-se-ão de balança (para acompanhamento do peso dos animais), de planilha de registro dos dados do rebanho (idade, peso, taxa de consumo dos insumos) e os preços da arroba do boi e dos insumos correspondem aos valores do centro-oeste do Estado de Goiás.

As informações serão as registradas no exercício 2003.

Os dados coletados receberão a máxima atenção para evitar a utilização de informações que poderão nos levar a interpretações errôneas. "Para que se tenha sucesso nesta tarefa é fundamental que as pessoas nelas envolvidas estejam comprometidas com o processo e que sejam corretamente treinadas e orientadas. As palavras chave, para se atingir este objetivo são comprometimento, treinamento e orientação." (ANTUNES, 2001, p. 40).

5.3. Balanço Patrimonial;

5.3.1. Classificação do gado no balanço patrimonial;

A classificação a seguir é conforme o Parecer nº 57/1976.

Gado Reprodutor - Representado por touros puro de origem, touros puros de cruza, vacas pura de cruza, vacas pura de origem e plantel destinado à inseminação artificial.

Gado de Renda - Representado por bovino, suínos, ovinos, eqüinos que a empresa explora para a reprodução de bens que constituem objeto de sua atividades.

Animais de trabalho – Compreendem eqüinos, bovinos, muares, asininos destinados a trabalho agrícola, sela e transporte.

Ativo Circulante – Compreende aves, gado bovino, suínos, ovinos, caprinos, coelhos, peixes e pequenos animais destinados à revenda ou a serem consumidos.

Recomenda-se classificar todo o rebanho nascido como estoque (ativo circulante). Somente quando houver certeza de que o animal tem habilidade para procriação ele será transferido para o Ativo Permanente (Imobilizado).

Curto e longo Prazo na Pecuária – O Curto Prazo será igual ao ciclo operacional (período de produção), em média três a quatro anos para cria-recria-em gorda. Dessa forma, os estoques constarão sempre no Ativo Circulante e não no Realizável a Longo Prazo. A regra é a mesma para Passivo exigível

5.3.2. Variação patrimonial;

Significa mudança de valor no patrimônio da empresa pela alteração de um ou mais itens patrimoniais.

Variação Patrimonial Líquida – Não representa exclusivamente ganho econômico, pode ocorrer também, para se apurar a Variação Patrimonial Líquida, reduções ou perdas que serão subtraídas daquele ganho.

Superveniências Ativas – Significa acréscimos, ganhos em relação aos ativos da empresa. São os acréscimos em virtude de nascimento de animais e ganhos que ocorrem do nascimento natural do gado. São variações patrimoniais positivas.

Insubsistências Ativas – Significa reduções no Ativo da empresa causadas por perdas, fatos anormais, fortuitos e imprevistos. É o caso típico de mortes, desaparecimento de animais do rebanho. São variações patrimoniais negativos, ou seja, diminuições reais do ativo.

6. Identificação institucional.

6.1. Sumário Executivo;

A FAZENDA CIFRÃO tem a engorda de gado, raça Nelore, para corte e a produção de leite, vacas cruzadas, como sua fonte de receita. Visa fornecer aos frigoríficos e/ou matadouros animais de boa procedência e qualidade, com alimentação orgânica.

As atividades da fazenda estão em expansão, para isso estamos preparando maior quantidade de pastagem para a engorda do gado, procurando usar técnicas que minimizam os custos e o tempo de abate e contabilizar adequadamente os custos do processo.

Realizaremos essa transição com o máximo de cuidado, investindo na formação de pastagens usando a tecnologia adequada para correção e preparo da

terra, além de utilizar sementes de capim de ótima qualidade e de melhor adaptação à região visando conseguir o melhor aproveitamento da área da fazenda.

Investiremos também nos nossos funcionários, procurando sempre reconhecer e recompensá-los pelo bom desempenho. Planejamos implantar novos programas de benefícios e pensões nos próximo três anos.

6.2. Ramo de atividade;

A FAZENDA CIFRÃO tem como principal atividade a engorda para o abate, usando o sistema de semi-confinamento, gado macho e fêmea da raça Nelore. Fornecemos aos frigoríficos da região animais de excelência quanto ao trato e manejo.

A produção de leite também é explorada, para isso contamos com vacas cruzadas, de alta produtividade, e o leite é resfriado na própria fazenda para obter preço melhor junto aos laticínios.

6.3. Localização geográfica;

A fazenda ocupa uma área de 420 hectares, localizada na divisa dos municípios de Piranhas e Arenópolis, Estado de Goiás. É de fácil acesso à margem da rodovia GO-060, situada à 18 km (quilômetros) de Piranhas e a 292 km de Goiânia.

6.4. Produtos e clientes;

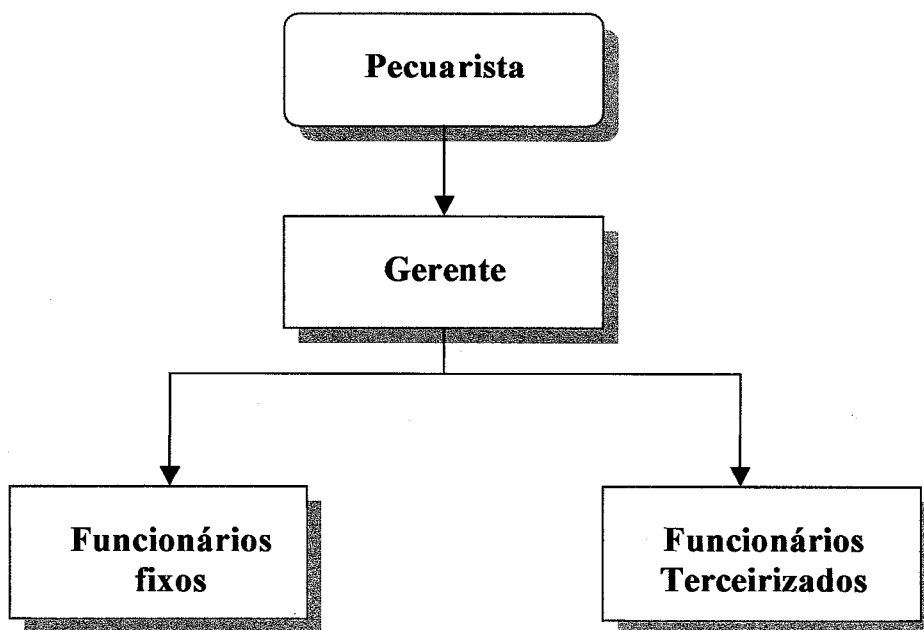
Um dos produtos é o gado, cumprindo todas as exigências do setor quanto a vacinação e ao fornecimento do trato adequado para a engorda dos animais sem a utilização de produtos químicos e/ou estimulantes. Ou seja, engordamos o gado apenas com alimentos orgânicos. Forneceremos os nossos animais para o abate nos principais frigoríficos do Estado de Goiás.

Outro produto é o leite resfriado e os clientes são os laticínios no município.

6.5. Organograma ou departamentalização.

O quadro de funcionários da FAZENDA CIFRÃO é disposto da seguinte forma:

Figura – 01 Organograma da fazenda Cifrão



A posição de pecuarista é ocupada pelo empreendedor da fazenda. Quem paga as despesas da fazenda e também negocia a venda do gado.

O posto de gerente é de vital importância para a obtenção de bons resultados. Deve ser ocupado por um profissional com bastante experiência nesse ramo, dotado de conhecimento técnico e administrativo. É a pessoa que selecionará os animais que deverão ser comprados para a engorda. Efetuará a contratação, a supervisão e demissão dos funcionários fixos e terceirizados.

Funcionários fixos são as pessoas responsáveis pelo trato e manejo dos animais. Realizam esporadicamente pequenas atividades extras na fazenda.

Os funcionários terceirizados são os profissionais contratados para serviços temporários, como: limpeza dos pastos, reforma de cercas, assistência veterinária e etc.

6.6. Ciclo e/ou processo operacional;

Produto Boi:

Os animais são crias da própria fazenda e/ou comprados de criadores da região com aproximadamente 1,5 anos de idade. Procuramos adquirir gado de qualidade, ou seja, optamos pela raça nelore que propicia a engorda precoce, possui uma boa carcaça e ótima adaptação a região. Dessa forma, começamos o manejo com um gado que apresenta um bom potencial quanto ao peso.

No ano de manejo, animais com idade entre 1,5 e 2,5 anos, são tratados em pastos menores. Com menor espaço físico os mesmos se locomovem menos e conseqüentemente gastam menos energia. Recebem também complemento alimentar com base em ração natural. Essa ração é composta de cana, milho e proteinado. Nos últimos 2 (dois) meses dessa fase, o suprimento de ração é intensificada passando a receber uma dose diária (1 kg dessa ração por dia para cada cabeça).

Cumprindo essas fases os animais estão preparados para o abate. Os machos devem pesar pelo menos 15 arrobas e as fêmeas acima das 10 arrobas.

Os ciclos de cria são planejados de forma que os lotes atinjam o peso de abate entre os meses de setembro e dezembro. Pois, o preço da arroba do boi e da vaca atinge melhor cotação nesse período.

Produto Leite:

Para a produção diária de leite com qualidade e constante, contamos com vacas de boa procedência, cruzadas, que fornecem pelo menos 15 litros de leite por dia. Esse resultado é obtido, também, devido a complementação alimentar a base de ração e mineral.

A extração do leite ainda é manual, mas o mesmo é imediatamente resfriado na fazenda, possuímos um tanque elétrico para resfriá-lo. Dessa forma diminuimos despesas com frete e também conseguimos preço melhor no litro de leite.

6.7. Nível de crescimento da empresa nos últimos anos.

As tendências gerais do mercado quanto ao consumo de carne bovina são boas. Apesar do preço estar acima do poder aquisitivo de uma parcela significativa da população brasileira, o consumo tem se mantido em um bom patamar nos últimos anos, conforme descrito abaixo (informações retiradas de <http://nelore.org.br>):

Em Minas Gerais, um dos principais estados produtores de bovinos de corte do país, a baixa capacidade de suporte das pastagens constitui-se no maior problema nutricional. O uso de alimentação suplementar no período da entressafra (capineira, silagem e feno) é bastante restrita e provoca, entre outros, acentuada perda de peso dos animais durante os períodos secos do ano (maio-junho a outubro-novembro). A baixa capacidade das pastagens e os períodos de seca anuais determinam a elevada idade ao abate para os machos e da primeira cria de fêmeas. Tais aspectos, aliados aos de ordem sanitária (problemas com a febre aftosa, brucelose, berne, carrapatos e endoparasitas) comprometem o desempenho geral da produção da bovinocultura de corte, a exemplo do que ocorre em outros estados brasileiros.

O rebanho bovino brasileiro começou a diminuir em 1992, segundo a FNP Federação Nacional dos Pecuáristas (1997), devido à tendência mundial, à perda de rentabilidade devido a elevação de custos na época, a seca nordestina, afetando um significativo percentual da pecuária da região (12%), à tendência técnica de abate

precoce (animais de até 450 kg), entre outros fatores. No primeiro caso, o aumento da produtividade pecuária, a desaceleração do ritmo de crescimento da população humana e aumento do consumo de carnes alternativas determinaram uma pequena redução do rebanho bovino. A previsão feita pela FNP é de que novas etapas de redução do rebanho poderão ser observadas.

Em 1999 o rebanho tinha os seguintes números:

Goiás: 18.297.357 cabeças;

Brasil: 179.006.559 cabeças.

O crescimento do rebanho de corte na FAZENDA CIFRÃO tem o seguinte histórico:

TABELA – 02 EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE GADO NA FAZENDA Cifrão 2000-2002

Tipo de gado	2000	2001	2002
Bezerros (1 à 2 anos)	20	35	70
Bezerras (1 à 2 anos)	10	30	50
Garrotes (2 à 3 anos)	40	32	40
Novilhas (2 á 3 anos)	11	25	89
Vacas	15	25	38
Total:	96	147	287

Fonte: Registros da fazenda e declaração no imposto de renda.

Percebemos na tabela acima um constante crescimento na quantidade do rebanho. Aumentando em 53% do ano 2000 para 2001 e em 95% de 2001 para 2002. Esse crescimento é consequência de grandes investimentos, como: melhoramento das pastagens e compra de novos animais.

Observamos nesse momento que as novilhas que apresentarem melhor resultado genético, serão mantidas na fazenda com a finalidade de reprodução.

Assim, garantindo parte do fornecimento de bezerros de boa qualidade e também reduzindo os custos com o transporte na compra.

De modo geral, as oportunidades de crescimento na oferta de gado de corte é muito grande. Considerando que o mercado consumidor está sempre em crescimento, ou seja, o número de consumidores vem aumentando.

No entanto, existem alguns riscos. A situação climática, por exemplo, a pastagem é diretamente afetada pela falta de chuva. Com a falta do pasto o gado não ganha peso e podendo até mesmo ter morte de animais por sub-nutrição. Outro risco que deve ser considerado são as doenças e as pragas, para isso, temos que proporcionar um controle rigoroso nos animais quanto à vacinação e aos demais cuidados veterinários.

7. Planejamento estratégico.

7.1. Declaração da missão da fazenda.

A FAZENDA CIFRÃO tem como missão fornecer gado de corte, fêmeas e machos da raça Nelore, de ótima qualidade para os grandes frigoríficos do Estado de Goiás e produzir leite suficiente para custeio da propriedade. Favorecer um ambiente de trabalho que propicia a saúde física, mental e espiritual dos funcionários.

Esperamos crescer e obter retornos financeiros acima da média nacional com a minimização dos custos de manejo e engorda dos animais.

7.2. Declaração dos valores da fazenda.

Na FAZENDA CIFRÃO, acreditamos que, acima de tudo o respeito deve ser a base do nosso negócio.

-
- Respeito pela terra da qual dependemos;
 - Respeito aos animais que criamos;
 - Respeito pelas pessoas com as quais trabalhamos;
 - Respeito pelos consumidores, aos quais realmente servimos.

7.3. Declaração da visão da fazenda.

A FAZENDA Cifrão aspira adquirir reputação nacional como um dos mais eficientes criadores de gado de corte da raça Nelore do país.

7.4. Análise ambiental.

7.4.1. Externo: Oportunidades e Ameaças.

As oportunidades são numerosas, entre elas:

- Podemos conquistar espaço e reconhecimento como criadores de gado Nelore de ótima genética;
- Com o melhoramento genético do rebanho, poderemos comercializar alguns animais como reprodutor;
- Com animais de qualidade, sempre teremos facilidade p/ comercializá-los, seja para corte ou recria;
- O consumo de carne bovina faz parte do hábito alimentar da maioria da população, assim, garantia de demanda no mercado.

Em relação às ameaças, podemos citar:

- Seca prolongada, resultando no enfraquecimento da pastagem e do rebanho;
 - Surgimento de doenças na região, como: afetose, brucelose, vermes, bernes, carrapatos, mosca de chifre, etc;
 - Desaquecimento da economia, dificultando a comercialização do gado;
 - Redução do preço da arroba do boi, resultando na diminuição da margem de lucro.
-

7.4.2. Interno: Fortalezas e Fraquezas.

A FAZENDA CIFRÃO está se firmando com bastante solidez no mercado como fornecedor de gado de corte. Essa situação é consequência do investimento realizados na infra-estrutura e no conhecimento técnico na empresa. Investimento na formação de pastagem de qualidade, na aquisição de equipamentos que proporcionam mais eficiência no controle do gado, por exemplo: a compra de balança e planilhas eletrônicas para controle do rebanho.

Outro ponto forte que podemos citar é a localização geográfica da fazenda. É uma região que apresenta facilidade para negociação e transporte do gado. Encontramos vários frigoríficos e estradas em bom estado de conservação.

Quanto a fraqueza, podemos dizer que esta pode estar na gestão do negócio pelo próprio pecuarista, este não pode deixar de investir e de buscar o ganho de efetividade. Minimizar os custos de produção e proporcionar o melhoramento genético do rebanho.

Lembramos que sempre haverá mercado para o gado de boa procedência, sendo o preço de venda da arroba do boi definida pelo mercado, ou seja, para garantir uma boa lucratividade tem que minimizar os custos.

7.4.3. Análise concorrencial.

A atividade exercida na FAZENDA Cifrão, de criação de gado da raça Nelore, sofre mais influência dos seus próprios resultados do que as dos outros pecuaristas. Ou seja, basta a fazenda dispor de animais dentro do padrão de qualidade que encontrará mercado.

Para obter maior rentabilidade é necessário diminuir o custo de compra e de cria dos animais, além de buscar o melhoramento genético do rebanho. Para isso enumeramos alguns fatores que interferem neste contexto:

Fornecedores:

Para garantir uma boa rentabilidade precisamos de animais de qualidade, para isso, mantemos contato com alguns criadores, da raça do nosso interesse, na região com o objetivo de termos preferência na compra de animais. Fazemos visitas as fazendas com o intuito de identificar os bons fornecedores.

Prestadores de serviço:

Como alguns serviços na fazenda são terceirizados, temos que proporcionar um bom relacionamento com esses prestadores de serviços, pois é deles que dependemos para a manutenção da pastagem e da assistência veterinária. Através do bom relacionamento, respeito profissional e boa remuneração, garantimos serviços de grande qualidade e que refletem no nosso desempenho final.

Agentes Financeiros:

A linha de crédito rural apresenta taxas de juros bastante atrativas. Temos que manter um bom relacionamento com esses agentes, além de financiar algumas atividades na fazenda, poderão ser financiadores de novos projetos de nosso interesse.

Produtos Substitutos:

Em função do gosto popular, dificilmente a carne bovina será substituída por outro produto, mas temos que tomar alguns cuidados para não aumentar o preço do produto para patamares acima do poder aquisitivo da população.

Concorrência:

Atualmente existe mercado para toda produção, mas o setor está exigindo cada vez mais qualidade do gado. Existem órgãos do governo com a atribuição de fiscalizar a qualidade do rebanho brasileiro, fazendo controle da vacinação e do trato do gado para comercialização, necessidade de rastrear o gado.

Órgãos Ambientais:

Existem leis para a exploração da terra e para criação dos animais. Temos que preservar a vegetação nas margens dos rios e manter a área de reserva correspondente à 25% da fazenda. Enfim, temos que respeitar a natureza à qual todos dependemos. Órgãos como FEMA (Fundação Estadual do Meio Ambiente) e IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) fiscalizam a área rural.

Clientes:

Hoje nossos principais clientes são os frigoríficos e estes estão exigindo cada vez mais qualidade para adquirirem o gado. Pretendemos também, com melhoramento genético do rebanho, conquistar clientes interessados na compra de reprodutores. Para isso, estamos realizando investimentos nas pastagens, na seleção de animais e na capacitação técnica dos funcionários.

Os laticínios do município também são nossos clientes, fornecemos leite resfriado para eles. A qualidade do produto é fundamental nesse negócio, além dos cuidados durante o manejo das vacas, temos que proporcionar um excelente ambiente para conservação do produto.

7.5. Plano de Ação.

Para atingir os resultados projetados para os próximos três anos, serão necessárias várias ações, principalmente no primeiro ano. Entre elas estão:

- Fazer novas pastagens, onde ainda é região de serrado;
- Reformar os pastos mais antigos, locais onde o capim tem mais de 6 anos de formação;
- Investir em cercas, ou seja, fazer pastos menores;
- Proporcionar cursos de aperfeiçoamento para nossos funcionários;
- Instalar balança mais moderna para o controle do ganho de peso do gado;
- Identificar e formar um grupo de fornecedores de bezerros de boa qualidade e que estejam nas proximidades da fazenda.

Pretendemos fazer os investimentos supracitados com recursos próprios, sem recorrer a financiamento externo. Esse recurso virá da venda de bois para o abate no segundo semestre desse ano e de reservas financeiras do ano anterior.

7.5.1. Objetivos da fazenda.

Para realizar nossa missão empreendedora, procuraremos concretizar os seguintes objetivos:

- Investir na terra, visando aumentar a capacidade de gado por alqueires;
 - Adquirir bezerros que possibilitem a engorda precoce, minimizando o ciclo de abate;
 - Melhorar o ambiente de trabalho e a remuneração dos nossos funcionários;
 - Adquirir novos equipamentos que possibilitem ganho de efetividade no negócio;
 - Implementar política gerencial que proporcionem retorno financeiro acima da média para nossos investimentos;
 - Formar matrizes, vacas e touros da raça Nelore, na própria fazenda;
-

-
- Formar matrizes, vacas cruzadas, para a produção de leite.

7.5.2. Metas da fazenda.

Entre as metas específicas que sustentam esses objetivos, estão:

- Formar pastagem em toda área da fazenda, respeitando a reserva florestal definida por leis;
- Comprar até dezembro de 2003 uma balança e novo sistema computacional para o controle do gado;
- Proporcionar cursos de reciclagem para os nossos funcionários;
- Apresentar em feiras agropecuárias os animais que apresentam melhor resultado genético;
- Fechar acordo de preferência para compra de bezerros com os melhores criadores da região;
- Aumentar o rebanho atual de 250 para 1000 cabeças até dezembro de 2005;
- Implementar um plano de pensão e benefícios para os funcionários, oferecendo programas de assistência médica e aposentadoria;
- Obter lucro líquido acima dos 30% por ano.

8. Área de controladoria.

8.1. Crenças e valores da área.

A importância da área de controladoria é fundamentada na necessidade de customizar as etapas do processo produtivo. Por exemplo, é importante controlar a entrada, a compra, dos insumos e abastecimento do estoque.

O controle sobre o ganho de peso dos animais também é muito importante, pois temos que definir se os animais estão dentro do padrão de medidas. Visando maximizar os lucros.

8.2. Missão da área.

A área de controladoria da fazenda tem a missão de definir e gerenciar os dados de desempenho da fazenda e comparar com os padrões do setor, visando fornecer subsídios para a tomada de decisões.

8.3. Fatores chave de sucesso.

Os fatores chave para obter sucesso nessa área são: ter amplo conhecimento do negócio, saber os padrões de qualidade existentes e fornecer os subsídios em tempo hábil para tomada de decisões.

8.4. Objetivos estratégicos da área.

O objetivo da área é fornecer parâmetros que possibilite a gerência da fazenda tomar a melhor decisão quanto a aquisição de insumos e manejo dos animais. Ou seja:

- Controlar o estoque de matéria prima;
 - Monitorar o consumo dos insumos;
 - Registrar a evolução do ganho de peso dos animais;
 - Fornecer dados para gerência;
-

8.5. Área operacional da Controladoria.

8.5.1. Instrumentos de controle.

O controler da fazenda utiliza as seguintes ferramentas para operacionalizar as sua função:

- Balança: instrumento fundamental no processo, propicia selecionar os animais de maior porte e avaliar a evolução mensal dos animais quanto ao peso;
- Software: ferramenta que permite o registro diário da quantidade de insumos no estoque, média do consumo pelos animais e a evolução do ganho de peso, produtividade de leite.

8.5.2. Dados e informações coletadas e disponibilizadas.

Os principais dados coletados são: o peso do animal, a quantidade de cada insumo consumida e o volume do estoque.

Registra-se também os custos de cada insumo, bem como suas informações técnicas quanto ao aproveitamento e rendimento. O controler deve atentar para os novos produtos disponíveis no mercado.

As cotações da arroba do boi das regiões de interesse são registradas e disponibilizadas no sistema.

Todos esses dados são consistidos com o objetivo de disponibilizar informações sobre o custo de produção, a taxa de consumo, o aproveitamento energético, estoque e a potencial de peso de cada animal. Informa cotação do dia da arroba do boi, possibilita também consulta a preços históricos e projeções.

8.5.3. Usuários das informações.

Os usuários das informações da área de controladoria são o pecuarista e a gerência. Esses dados possibilita avaliar o potencial genético de cada animal, decidir se o bezerro deve ser descartado ou submetido as etapas de engorda.

Permite acompanhar, diariamente, o incremento dos custos durante a cria e engorda do rebanho, assim, o pecuarista fica devidamente subsidiado para tomada de decisões quanto a escolha dos insumos e o período que a curva de custo e a de receita apresenta maior margem de lucro.

9. Estudo de caso (Custeio Direto).

Aplicaremos seguir o método de Custeio Direto para avaliar os resultados obtidos na fazenda Cifrão durante o ano de 2003.

9.1. Determinando os Custos variáveis de produção.

Determinaremos abaixo os custos variáveis para obtenção dos dois produtos da fazenda, leite e boi:

➤ **Produto Leite:**

TABELA – 03 CUSTO DE PRODUÇÃO (LEITE) –31/12/2003

Produto	Valor / Unidade (R\$)	Consumo Diário (Kg)	Custo Diário (R\$)	Custo Mensal (R\$)
Ração 22% - SC 40 Kg	19,36	1	0,48	14,52
Farelo de soja – Sc 50 Kg	35,00	0,1	0,07	2,10
Ração 16%-Criep–Sc40Kg	21,90	0,1	0,05	1,64
Mineral leite – 90f/Sc 25Kg	19,60	0,05	0,04	1,18
Mineral cria – 70% Sc 25 Kg	16,50	0,03	0,02	0,59
Parasiticida (1000 ml)	10,00	0,01		0,10
Capim (valor aluguel)	15,00		0,50	15,00
Custo de produção/unidade ==>				35,13

Com objetivo de manter uma produtividade boa de leite, com baixa variação no volume diária, as vacas recebem diariamente a complementação alimentar descrita na tabela.

Consideramos o custo do capim como variável porque temos a opção de alugar o pasto por cabeça de gado.

Na tabela acima podemos concluir que o custo variável mensal para o produto leite é de R\$ 35,13 por vaca. Resultando no custo de reposição anual de **R\$ 421,56**.

➤ **Produto Boi:**

TABELA – 04 CUSTO DE PRODUÇÃO (BOI) –31/12/2003

Produto	Valor / Unidade (R\$)	Consumo Diário (Kg)	Custo Diário (R\$)	Custo Mensal (R\$)
Mineral cria – 70% Sc 25 Kg	16,50	0,03	0,02	0,59
Parasitocida (1000 ml)	10,00	0,01		0,10
Capim (valor aluguel)	10,00		0,50	10,00
Custo de produção/unidade ==> (durante 12 meses)				10,69
Ração/Proteinado (2meses)	22,50	1	0,56	16,88

Lembramos que a suplementação alimentar no gado de corte ocorre apenas nos últimos dois meses do processo de engorda.

Na tabela acima podemos concluir que o custo variável mensal para o produto Boi é de R\$ 10,69 por boi, acrescido em R\$ 16,88 nos últimos 2 (dois) meses. Resultando no custo de reposição anual de **R\$ 162,04**.

9.2. Determinando os Custos Fixos.

Os custos fixos são aqueles cujo o total não varia proporcionalmente com o volume produzido. Sendo importante ressaltar que os custos fixos não variam apenas dentro de um volume de produção, mas podem variar no decorrer do tempo, à medida que o negócio cresça.

Com base no volume de negócio da fazenda Cifrão em 2003, registramos os seguintes custo fixos:

TABELA – 05 CUSTO INDIRETO DE PRODUÇÃO, NA FAZENDA CIFRÃO – 2003

CIF - Custo Indireto de Produção / Ano	
Itens	Valor em R\$
Salário do Gerente + Encargos Sociais	7.296,00
Máquinas, energia, combustível...	1.560,00
Fornecimentos (*)	2.400,00
TOTAL CIF/ano	11.256,00

(*) Fornecimentos Compreende: materiais indiretos (exemplo: cercas, frete...), despesas com manutenção e seguro.

9.3. Dados Operacionais e Econômicos – Financeiros.

I – Gerais.

Para a avaliação dos resultados [Plano de Negócio], assumidos que:

- As receitas derivam somente da venda dos animais ao frigorífico e de leite ao laticínio;
- Possuímos um lote de 60 animais prontos para o ciclo de engorda;
- O lote de vacas de leite é de 20 animais, considerando que cada vaca produz 10 litros por dia, resulta na produção mensal de 6.000 litros de leite;
- Não há animais, adultos, remanescentes do período anterior;
- Os estoques, dos insumos para o gado, são valorizados pelo do custo de reposição;
- O CIF não será alocado no custo de produção, consideraremos apenas no final do exercício;

9.4. Demonstração do resultado.

Faremos a análise do resultado obtido no exercício de 2003, tomando como base as informações contidas nos itens anteriores.

Resumindo, temos:

I - Custo de produção:

Custo Variável do produto Leite: R\$ 421,56 por vaca ano;

Custo Variável do produto Boi: R\$ 162,04 por boi ano;

II - Custo fixo:

Custo fixo: R\$ 11.256,00 ao ano;

III – Preço de venda:

Preço de venda do produto Leite: 0,40 R\$/Litro;

Preço de venda do produto Boi: 58,00 R\$/arroba do boi;

IV - Lembrando que a produção durante o ano de 2003 foi:

Litros de leite: $6.000 \times 12 = 72.000$ litros ano;

Bois de corte: 60 animais de 16 arrobas cada no fim do ciclo operacional;

Considerando os dados supracitados, temos a demonstração de resultado a seguir:

TABELA – 06 DEMOSTRAÇÃO DE RESULTADOS, DA FAZENDA CIFRÃO – 31/12/2003

FAZENDA CIFRÃO – DRE (Acumulado / 2003)		
Demonstrativo de Resultados		
		(R\$)
Receita Bruta (Leite + Boi)	Vendas Leite	28.800,00
	Vendas Boi	55.680,00
	Total Vendas	84.480,00
Custo Variável de Produção	(-) C. Variável Leite	(8.431,20)
	(-) C. Variável Boi	(9.722,40)
	(-)Cust. Variável Total	(18.153,60)
Margem de Contribuição Bruta	(=) Marg. Contrib. Líquida - Leite	20.368,80
	(=) Marg. Contrib. Líquida – Boi	45.957,60
	(=) Marg. Contrib. Líquida - Total	66.326,40
Custo Fixo	(-) Custo Fixo	(11.256,00)
Lucro Líquido	(=) Lucro Líquido	55.061,40

10. Conclusões.

Nessa monografia podemos perceber a importância do planejamento estratégico, bem como da gestão dos custos durante a cria e engorda do gado para o sucesso na pecuária. O produtor deve definir a missão, os valores e as ferramentas que lhe subsidiarão para alcançar a meta.

A gestão dos custos de cria e engorda permite ao pecuarista controlar as despesas, realizar comparações entre as alternativas de insumos e escolher o de melhor aproveitamento. Assim, viabilizando a otimização do custeio do rebanho, proporcionando maior margem de lucro no negócio.

Portanto, baseando nos resultados da demonstração de resultado, no caso em estudo, além de verificar que a fazenda Cifrão apresentou um desempenho financeiro bastante satisfatório, podemos perceber as características do método de custeio direto. Possibilitou a identificação da margem de contribuição de cada produto no decorrer do ciclo operacional.

Referências.

ANTUNES, LUCIANO MEDICI. **Gerência Agropecuária.** – 2. ed - / Leandro Reneu Ries. – Guaíba: Agropecuária, 2001. p. 23.

ANTUNES, LUCIANO MEDICI. **Projetos e Orçamentação Agropecuária.** / Leandro Reneu Ries, Aécio Witches Flores. – Guaíba: Agropecuária, 2001. p. 40, 59.

BLANCHARD, KEN. **O coração de um líder.** Tradução Maria Emília de Oliveira – Campinas, SP: Editora United Press, 1998.

BIO, Sérgio R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985. P. 20, 21.

CAMPIGLIA, AMÉRICO OSWALDO. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas.** / Américo Oswaldo Campiglia, Oswaldo Roberto P. Campiglia. – São Paulo: Atlas, 1993. p. 145.

CREPALDI, SILVIO APARECIDO. **CONTABILIDADE RUARL: uma abordagem decisorial.** – São Paulo: Atlas, 1998.

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS. **EMPREDEDORISMO: Transformando idéias em negócios.** – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOLDRATT, Eliyhu M. **A síndrome do palheiro: garimpendo informações num oceano de dados.** 2. Ed. São Paulo. Educador, 1992. P. 50.

GUERREIRO, REINALDO. **A meta da empresa.** – São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos.** – São Paulo: Atlas, 2000. P. 21.

PADOVEZE, CLOVIS LUIZ. **Contabilidade gerencial.** – São Paulo: Atlas, 1996.

UMBLE, M. Michael, SHIIKANTH, Mokshagundam L. **Synchronous manufacturing: principles for a world class manufacturing.** Ohio: South-Western, 1990. P. 15.

Bibliografias.

ANTUNES, LUCIANO MEDICI. **Gerência Agropecuária.** – 2. ed - / Leandro Reneu Ries. – Guaíba: Agropecuária, 2001. p. 23.

ANTUNES, LUCIANO MEDICI. **Projetos e Orçamentação Agropecuária.** / Leandro Reneu Ries, Aécio Witchs Flores. – Guaíba: Agropecuária, 2001. p. 40, 59.

BLANCHARD, KEN. **O coração de um líder.** Tradução Maria Emilia de Oliveira – Campinas, SP: Editora United Press, 1998.

BIO, Sérgio R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985. P. 20, 21.

BRIMSON, JAMES A. **Contabilidade por atividade**. Tradução de Antônio T. G. Carneiro. – São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPIGLIA, AMÉRICO OSWALDO. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. / Américo Oswaldo Campiglia, Oswaldo Roberto P. Campiglia. – São Paulo: Atlas, 1993. p. 145.

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS. **EMPREENDEDORISMO: Transformando idéias em negócios**. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro: garimpando informações num oceano de dados**. 2. Ed. São Paulo. Educador, 1992. P. 50.

GUERREIRO, REINALDO. **A meta da empresa**. – São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, SERGIO DE. **Contabilidade gerencial**. – São Paulo: Atlas, 1992.

PADOVEZE, CLOVIS LUIZ. **Contabilidade gerencial**. – São Paulo: Atlas, 1996.

UMBLE, M. Michael, SHIIKANTH, Mokshagundam L. **Synchronous manufacturing: principles for a world class manufacturing**. Ohio: South-Western, 1990. P. 15.
