



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**Renato Fagundes Bittencourt**

**CARACTERIZAÇÃO PRODUTORES QUE UTILIZAM OU NÃO GESTÃO DE  
CUSTOS NA SUA PROPRIEDADE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Zootecnia  
Dom Pedrito

**2010**

**RENATO FAGUNDES BITTENCOURT**

**CARACTERIZAÇÃO PRODUTORES QUE UTILIZAM OU NÃO GESTÃO DE  
CUSTOS NA SUA PROPRIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso em Zootecnia da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

Orientador: Dra. Angélica dos Santos Pinho

**Dom Pedrito  
2010**

**RENATO FAGUNDES BITTENCOURT**

**CARACTERIZAÇÃO PRODUTORES QUE UTILIZAM OU NÃO GESTÃO DE  
CUSTOS NA SUA PROPRIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso em Zootecnia  
da Universidade Federal do Pampa, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Zootecnia.

Área de Concentração: Ciências Agrárias

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em: / /2010  
Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Angélica dos Santos Pinho  
Orientador  
Campus Dom Pedrito – UNIPAMPA

---

Prof<sup>º</sup> Dr. Fabiano Nunes Vaz  
Co-orientador  
Campus Dom Pedrito – UNIPAMPA

---

Prof<sup>º</sup> Dr. xxxxxxxxxxxx

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente à minha mãe Rosângela de Fátima Duarte Fagundes e ao meu pai Cláudio Miranda Bittencourt por me darem a oportunidade de estudar.

Agradeço aos meus Avós Oly e Iara Fagundes por tudo.

Agradeço aos meus amigos que foram tão importantes nesta época da minha vida, Eduardo Castilho, Juliana Farias, Greici Sawitzki, Tiago Couto, Thiago Pereira entre outros.

Agradeço aos meus orientadores, Angélica Pinho e Fabiano Vaz, que tanto me ajudaram, pela paciência e empenho.

Agradeço a todos que acreditaram em mim e ainda acreditam.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO BLIOGRÁFICA.....	11
3. MATERIAL E MÉTODO.....	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1: Sistema de criação da pecuária de corte do grupo A de produtores, expresso em percentagem.....19
- FIGURA 2: Forma que os produtores do grupo A enxergam o mercado onde estão inseridos, expresso em percentagem.....19
- FIGURA 3: Forma que os produtores do grupo B enxergam o mercado onde estão inseridos, expresso em percentagem.....19
- FIGURA 4: Evolução dos produtores do grupo A ,expresso em percentagem.....20
- FIGURA 5: Evolução dos produtores do grupo B expresso em percentagem.....20
- FIGURA 6: Forma que os produtores do grupo A procuram crescer, expresso em percentagem.....21
- FIGURA 7: Percentagem de produtores do grupo A que calculam o seu custos, não calculam ou calculam parcialmente.....21
- FIGURA 8: Forma que é feita a análise do sistema de produção do grupo A, expressa em percentagem.....22
- FIGURA 9: Forma como é feita a análise do sistema de produção do grupo B, expressa em percentagem. ....22

## RESUMO

O agronegócio brasileiro tem grande participação na economia tanto interna quanto externa, apesar disto, ainda se detecta problemas de organização e gestão das cadeias. O sucesso do agronegócio depende de muitas variáveis algumas estão fora de controle da empresa rural, mas outras, como a gestão de custos, estão dentre as variáveis possíveis de serem controladas. Diante deste cenário, torna-se fundamental para a permanência das empresas rurais na atividade, uma gestão de custos eficiente, pois a falta de precisão sobre os custos compromete a qualidade de decisões, pois a falta de precisão nas informações parece ser um ponto crítico em propriedades rurais. A pesquisa foi feita com o objetivo de demonstrar as diferenças os produtores que utilizam a gestão de custos e produtores que não utilizam. Foram aplicados questionários a consultores que atuam na agropecuária em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Foram encontradas diferenças como visão do mercado em que estão inseridos, evolução dos produtores, sistema de criação feito na propriedade, e produtores que não fazem uso desta ferramenta em sua gestão tem além de um menor conhecimento, tem uma probabilidade bem maior de não tomarem decisões precisas quando necessitam interferir em seu sistema de produção e também geralmente obtém um lucro menor quando comparados à produtores que utilizam a gestão de custos como ferramenta para melhorar o gerenciamento das propriedades.

Palavras chave: Agronegócio. Gestão rural. Gestão de custos. Pecuária de Corte

## **ABSTRACT**

Brazilian agribusiness has a significant share in both domestic and external economy, despite this, even if it detects problems of organization and management of the chains. The success of agribusiness depends on many variables are out of control some of the rural enterprises, but others, such as cost management, are among the possible variables to control. Against this backdrop, it becomes essential for the permanence of rural business activity, an efficient management of costs, because the lack of precision about the costs affects the quality of decisions, because the lack of accuracy of the information seems to be a critical point farms. The research was done in order to demonstrate the differences that producers use to manage costs and producers do not use. Questionnaires were used to consultants who work in agriculture in different regions of the state of Rio Grande do Sul differences were found as a vision of the market in which they live, Evolution of the producers, breeding system made on the property, and producers who do not use this tool in addition to its management has less knowledge, has a far more likely to fail to take accurate decisions when they need to interfere in its production system and also often get a lower profit compared to farmers using cost management as a tool to improve management of properties.

Keywords: Agribusiness. Land management. Cost management.

## INTRODUÇÃO

Com a crescente produtividade, modernização e competitividade tornam-se necessário o desembolso de grandes investimentos devido à intensificação no agronegócio, aliados a maiores custos de produção e aumentos dos encargos de financiamentos bancários. Segundo Souza, Viana e Bortoli (2006), os preços médios históricos pagos aos pecuaristas mostram uma redução de cerca de 50% nas últimas três décadas. Além de outros fatores que estão sendo cada vez mais exigidos pelo consumidor como a rastreabilidade, bem estar animal, novos padrões de qualidade exigem atenção do pecuarista na gestão do seu negócio.

Pode-se constatar que a administração rural no Brasil ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais, apresentando um baixo padrão de desempenho operacional e econômico, principalmente com a crescente exposição aos concorrentes internacionais, a retirada de subsídios e incentivos fiscais, tem levado os segmentos mais dinâmicos do setor rural a aprimorar-se não somente para elevar os níveis de produção, mas também saber como gerenciar a produtividade obtida, assim tornando-se mais competitivos.

A preocupação com a gestão de custos, a cada dia que passa, torna-se mais importante em diversas áreas, nas quais se encontra inserido o agronegócio, pois é fundamental para qualquer empreendimento rural uma gestão de custos eficiente que permita o controle dos gastos, que busquem a diminuição dos custos de produção e aumento da lucratividade, através da tomada de decisões. O gerenciamento eficiente de um empreendimento pode garantir que os produtos ou serviços obtenham sucesso e conquistem maior participação no mercado. Com relação à dimensão do sistema gerador de informações Marion e Santos (1993) destacam que os objetivos da correta dimensão do sistema gerador de informações sobre os custos refletem no seu papel relevante como ferramenta básica para a tomada de decisão em qualquer empreendimento. Isto se dá por que quanto mais preciso e adaptado á empresa for o sistema de informações, maior será a precisão na tomada de decisão.

A característica de tradicionalismo e visão limitada não é atributo exclusivo de pequenas propriedades rurais, mas também de médias e grandes propriedades, com elevados níveis de renda. Os fatores ligados à cultura e a tradição dos pecuaristas podem explicar alguns dos baixos resultados competitivos deste setor diante de outras cadeias produtivas.

O papel do gestor rural, primordialmente, consiste em planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, a permanente motivação e bem-estar de seus funcionários (SANTOS, MARION E SEGATTI, 2002).

O administrador deve possuir uma boa competência gerencial, o que significa ter uma visão empresarial da propriedade, como um empreendimento rural, deixando de lado o tradicionalismo, com uma visão limitada, esperando que uma atitude faça milagres em seu sistema de produção, pois quando os lucros são baixos pode-se percebê-los, porém são de difícil quantificação e verificação do problema.

O produtor deve ter condições de identificar todas as entradas e as saídas e verificar onde o dinheiro de saída está sendo empregado, devido a isso o seu perfil vem mudando, pois as propriedades rurais que não tem controle de seus custos e orçamentos desconhecem fatores de análise econômica que auxiliam na tomada de decisões, tornando-se um empreendimento de maior risco e provavelmente menos eficientes quando comparado a uma empresa com uma gestão de custos mais eficiente. Os empreendimentos rurais que não se adaptarem ao meio tendem a ficar obsoletos e acabar perdendo seu lugar no mercado.

O presente trabalho tem o objetivo de estudar as diferenças administrativas entre os produtores de que utilizam gestão de custos e de produtores que não fazem uso desta ferramenta de gestão.

## **2.REVISÃO DA LITERATURA**

A gestão de custos tem um papel de passar informações para que os gestores tomem decisões e detectem algo ou algum gasto que está diminuindo a rentabilidade do negócio, fundamental para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões a fim de atingir os objetivos de determinada exploração. Assim permitindo que se diminuam os custos da atividade, aumentem os lucros, também diagnosticar o custo das operações as vantagens de substituir umas pela outras, se a implantação de determinada tecnologias terá ou não retorno econômico.

O estudo dos custos rurais é um assunto relevante uma vez que fornece ao empresário um roteiro indicativo para escolha de quais atividades devem ser ou não incentivadas, além de possibilitar uma melhor combinação dos recursos disponíveis para atingir melhores resultados. Ou seja, estes custos devem ser vistos como uma forma de planejamento

estratégico que permite a confrontação entre a realidade vivida pela empresa rural e o planejamento estabelecido. O conceito de custos é que são gastos fundamentais empregados para a obtenção de determinado produto ou serviço. (CALLADO & ALMEIDA, 2005).

A gestão de custos compromete-se com a eficiência pela redução dos gastos, através de estudos e análises voltados para a mudança de processos, gestão financeira adequada e para o atendimento de questões especiais relacionadas com a logística do atendimento correto aos clientes. (SILVA & CUNHA, 2004). Assim torna-se uma ferramenta que pode auxiliar para melhorar o processo de gestão nas diferentes cadeias, entretanto, é muito pouco utilizada pelos produtores rurais, sendo caracterizada por estes como uma ferramenta de uso muito complexa, demorada e com baixo retorno econômico.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

Para a execução do presente trabalho foi aplicado um questionário estruturado com dezesseis questões a consultores que atuam na gestão agropecuária de diversas propriedades rurais do estado do Rio Grande do Sul. O questionário foi elaborado com perguntas que abrangem aspectos de produção e gerenciamento dos custos, para que os consultores o respondessem com base em seus clientes, com o objetivo de realizar uma caracterização dos produtores que fazem gestão de custos em suas propriedades e produtores que não fazem, deste modo evidenciando as principais diferenças entre os mesmos.

Os produtores foram divididos em dois grupos. Sendo o grupo A constituído por produtores que fazem gestão de custos e grupo B por produtores que não fazem gestão de custos.

Posteriormente foi realizada uma revisão bibliográfica obtendo-se dados através de artigos e livros no período entre outubro e novembro de 2010.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os empreendimentos rurais têm certa característica de não demonstrarem o prejuízo em curto prazo sem a utilização da gestão custos, pois as decisões podem levar meses ou anos

para gerar resultados tanto positivos quanto negativos, assim quando não é feita esta gestão fica difícil a quantificação dos resultados. A manutenção do sistema produtivo é um dos processos afetados nesta situação como a central de manejo precisa de reparos que nesse caso não são dados, então deixam de investir em sua propriedade o que acaba sucateando o sistema produtivo. Uma das decisões mais difíceis para estes produtores é a de diminuir o padrão de vida, pois sempre procuram manter o padrão, mesmo diante de dificuldades. O produtor que não dispõe de um gerenciamento eficiente não percebe que seu negócio não está cumprindo a meta de gerar lucros e sim obtendo prejuízo, e que se isso estiver acontecendo, provavelmente o seu patrimônio estará reduzindo anualmente, o que significa que ao invés de o produtor estar recebendo pelo produto ele está pagando para produzir, até o ponto de que quando perceber pode ser tarde, tendo uma chance muito grande de deixar a atividade. É fundamental que o produtor rural esteja bem informado sobre a composição e o comportamento de seus custos para elaborar estratégias de ação fundamentadas em dados confiáveis, ponderadas e que busquem as melhores alternativas possíveis, além de possibilitar a visualização antecipada de restrições e dificuldades impostas pelas mudanças nos níveis de preço de mercado dos elementos componentes do custo rural. (CALLADO & CALLADO, 2004). Diante disto, os produtores que não dispõem de informações precisas de seu sistema produtivo, tem um risco maior nas tomadas de decisões, assim, por não terem informações precisas de seu sistema produtivo e de custos podem acabar não tomando a melhor decisão para que seu empreendimento tenha um melhor desempenho.

Dentre os produtores que fazem gestão de custos 42,8% tem como produção pecuária bovina de recria e terminação, 28,5% possuem ciclo completo, já a cria e recria obteve a mesma porcentagem de terminação com 14,3%. Quanto aos produtores que não fazem gestão de custos, todos realizam ciclo completo em suas propriedades rurais. Conforme demonstra a figura 1. Os produtores que fazem gestão de custos possivelmente optam na maioria pela recria e terminação por ser um sistema com maior taxa de desfrute que o sistema de ciclo completo.

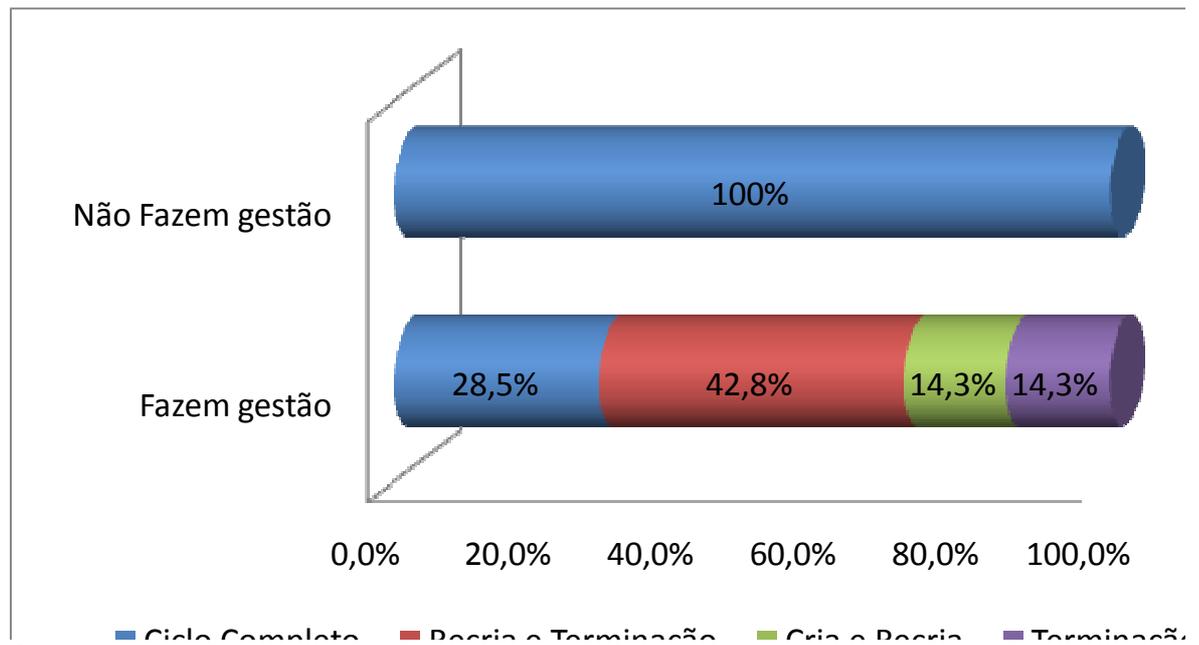
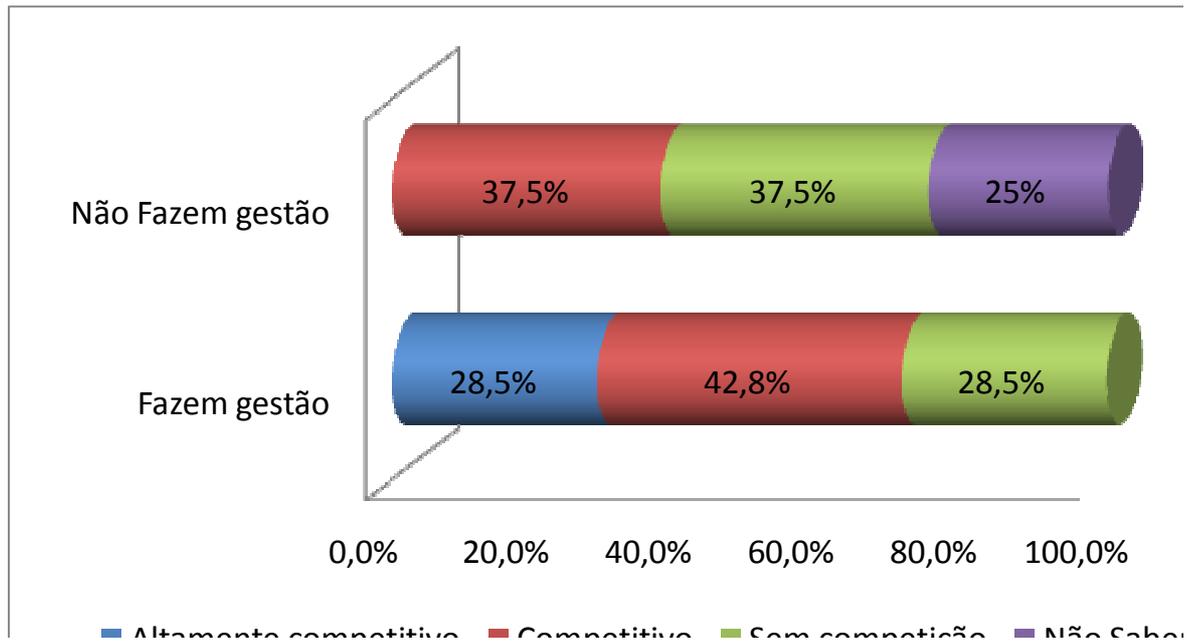
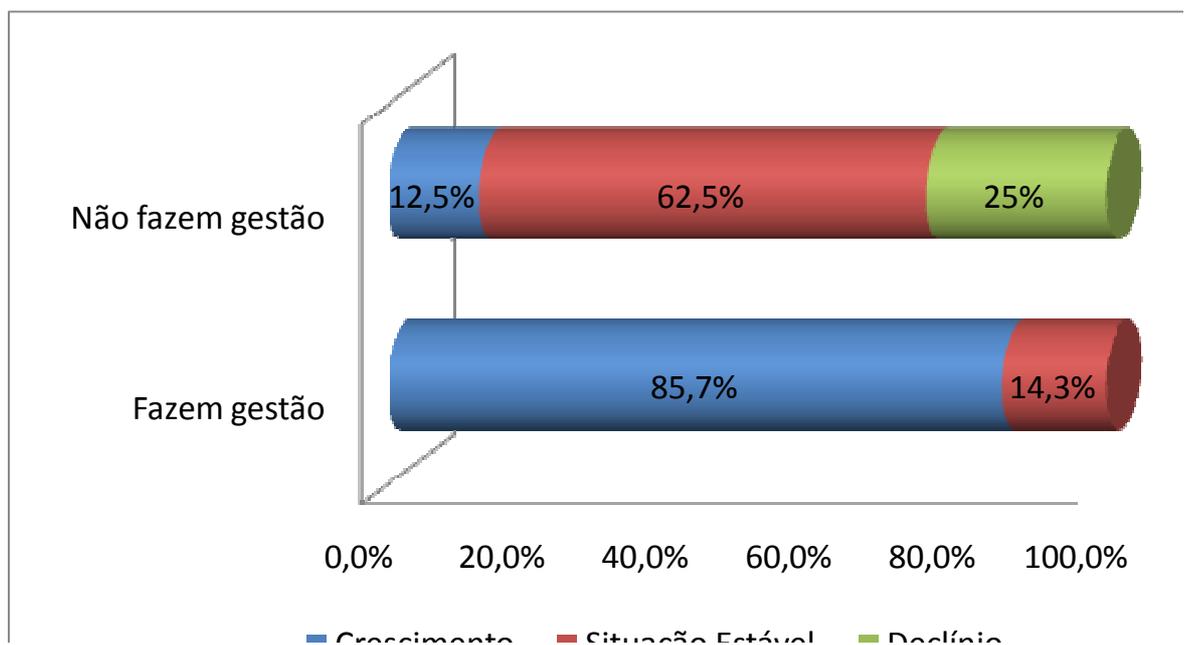


FIGURA 1: Sistema de criação da pecuária de corte dos produtores que fazem gestão ou não

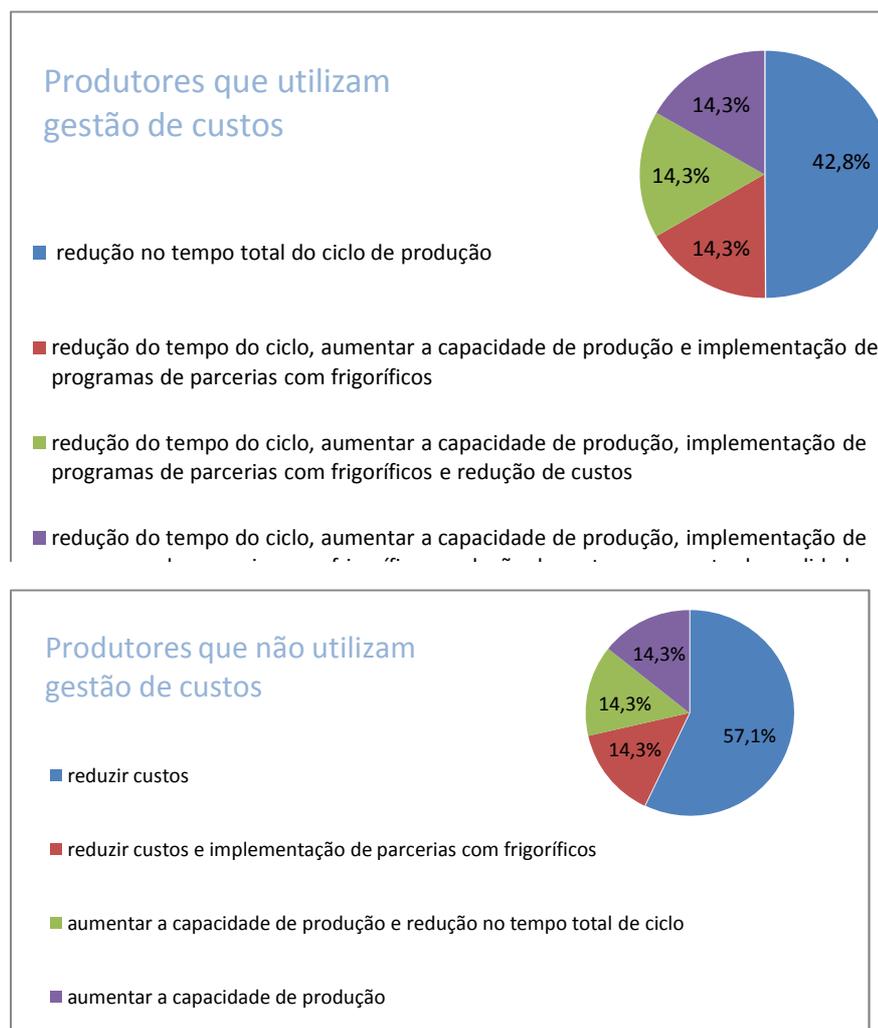
Quando analisado como os produtores vêem seu mercado, na opinião dos consultores, os produtores que fazem gestão de custos 42,8% enxergam o mercado de seus produtos como competitivo, 28,5% como altamente competitivo obtendo a mesma porcentagem dos que enxergam o mercado sem competição. Isso mostra que mesmo dentre os produtores que utilizam gestão de custos, há certo desconhecimento da competitividade existente no mercado nos dias de hoje, para Gehlen (2001) competitividade se define por ser a disputa entre diferentes e entre iguais pelo mesmo espaço, pela mesma atividade, pelo mesmo produto, e reintroduz a centralidade do trabalho, porém vinculada à necessidade de eficiência competitiva. Já os produtores que não fazem gestão de custos 37,5% tem a visão de que seu mercado não tem competição, 37,5% enxergam seu mercado de maneira competitiva e 25% não sabem, como demonstrado na figura 2.



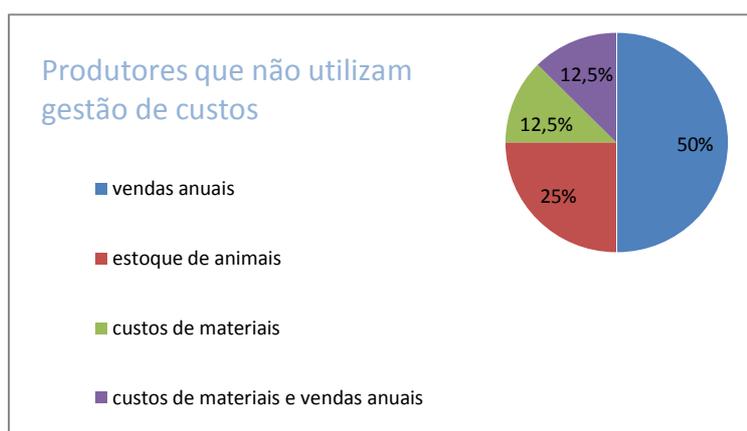
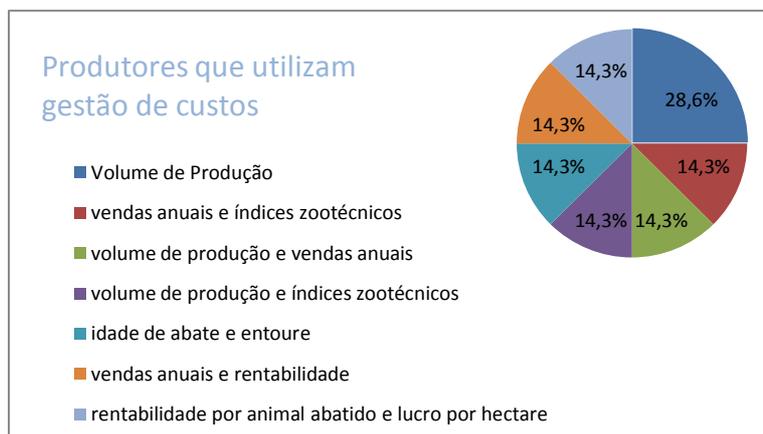
Foi observada a evolução dos produtores, sendo que dos produtores que fazem gestão de custos, 85,7% destes estão em crescimento e apenas 14,3% estão em situação estável, deste modo neste grupo de produtores não há declínio no sistema de produção, já os produtores que não fazem gestão de custos, 62,5% não apresentam crescimento nem declínio, 25% apresentaram declínio e 12,5% apresentam crescimento, conforme a figura 5. Segundo Ceolin *et al.* (2008), a maioria dos produtores que não fazem gestão de custos ainda não procura formas de melhorar a gestão de sua propriedade, mesmo diante da evidente perda de renda.



Com relação aos objetivos específicos da estratégia da produção, dentre os produtores que fazem gestão de custos 42,85% destes objetivam somente redução no tempo total do ciclo de produção, 14,3% redução do tempo do ciclo, aumentar a capacidade de produção e implementação de programas de parcerias com frigoríficos, 14,3% objetivam além dos três itens citados a redução de custos, 14,3% tem como objetivo todos os itens citados juntamente com aumento da qualidade, já os produtores que não fazem gestão de custos, 57,1% tem como estratégia de produção apenas reduzir custos, 14,3% também buscam a redução dos custos e implementação de parcerias com frigoríficos, 14,3% aumentar a capacidade de produção e redução no tempo total de ciclo e 14,3% apenas aumentar a capacidade de produção. Deste modo podemos observar que alguns produtores objetivam a redução do tempo do ciclo provavelmente para obter um fluxo de caixa mais rápido e desta maneira ocupando o campo menos tempo e alguns tem uma visão do mercado assim tentam implementar programas de parceria.

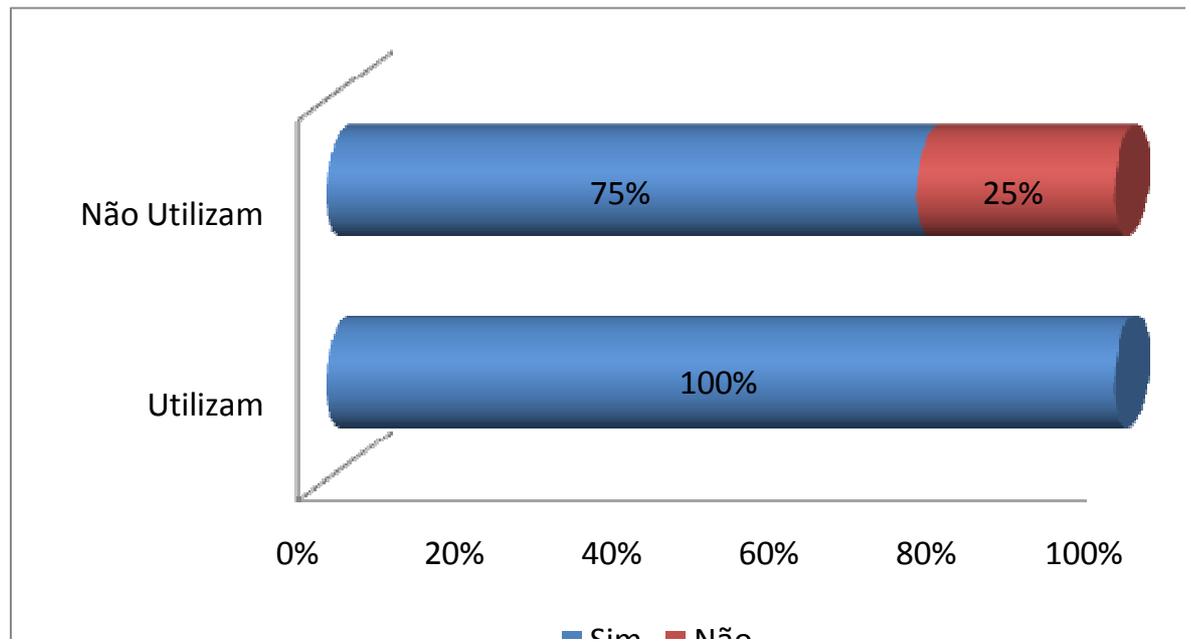


Quando observadas as principais medidas de avaliação de desempenho para o sistema de produção, dentre os produtores que fazem gestão de custos, o volume de produção foi a forma mais utilizada com 28,6%, 14,3% citaram vendas anuais e índices zootécnicos, 14,3% volume de produção e vendas anuais, 14,3% volume de produção e índices zootécnicos, 14,3% idade de abate e entoure, 14,3% vendas anuais e rentabilidade e 14,3% rentabilidade por animal abatido e lucro por hectare. Já os produtores que não fazem gestão de custos, 50% fazem esta medida apenas por vendas anuais, entretanto esta maneira de medir o desempenho deve ser acompanhada de um controle de estoque dos animais por que se o produtor teve um maior volume de vendas anuais e seu estoque diminuiu. Nesse caso o desempenho não melhorou, 25% dos produtores que não fazem gestão de custos, segundo os consultores, avaliam o desempenho do sistema somente por estoques de animais, 12,5% somente pelos custos de materiais e 12,5% por custos de materiais e vendas anuais.

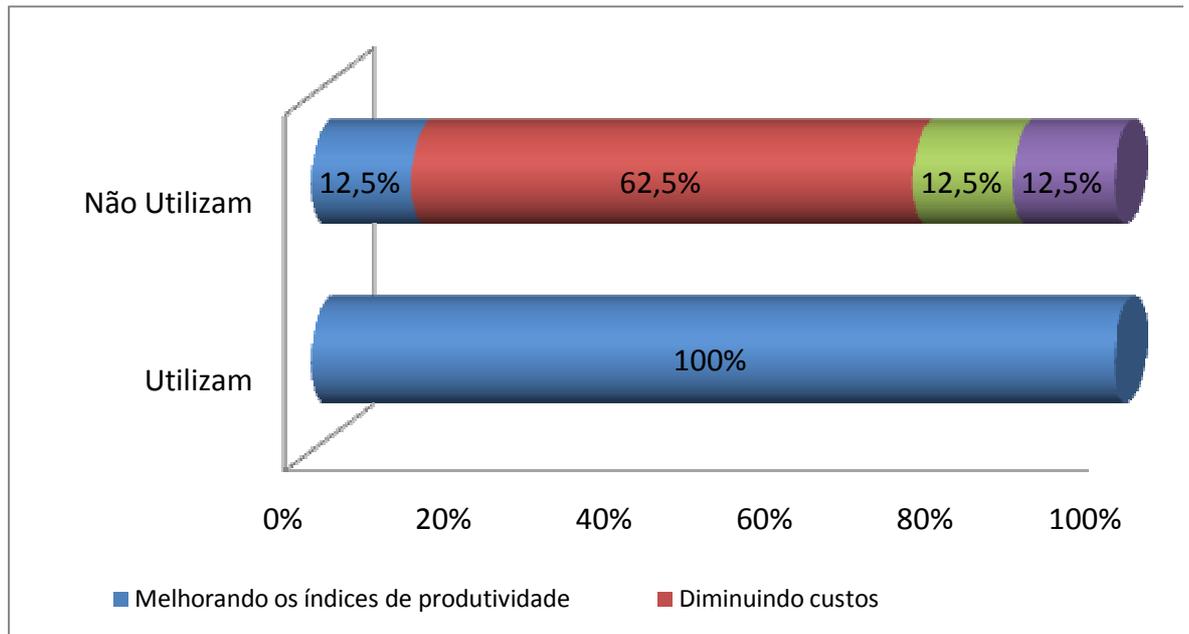


Todos os produtores que fazem gestão de custos consideram os custos um importante critério administrativo, diferentemente dos produtores que não fazem gestão de custos, onde 25% não consideram o custo importante e 75% consideram os custos importantes. Deste modo alguns produtores que não fazem gestão de custos demonstram uma visão limitada, no qual produtor pensa que sempre está obtendo lucro, concordando com Silva & Cunha (2004)

que afirmam o produtor rural não está preocupado em saber se o seu negócio está gerando lucro ou prejuízo, pois na visão dos mesmos, o fluxo lógico seria receber, pagar e o dinheiro que sobrar no final do mês, é um bom sinal de que o negócio está indo bem. Porém desta maneira, sem calcular os custos fica muito difícil saber se é isso que está ocorrendo no sistema de produção.

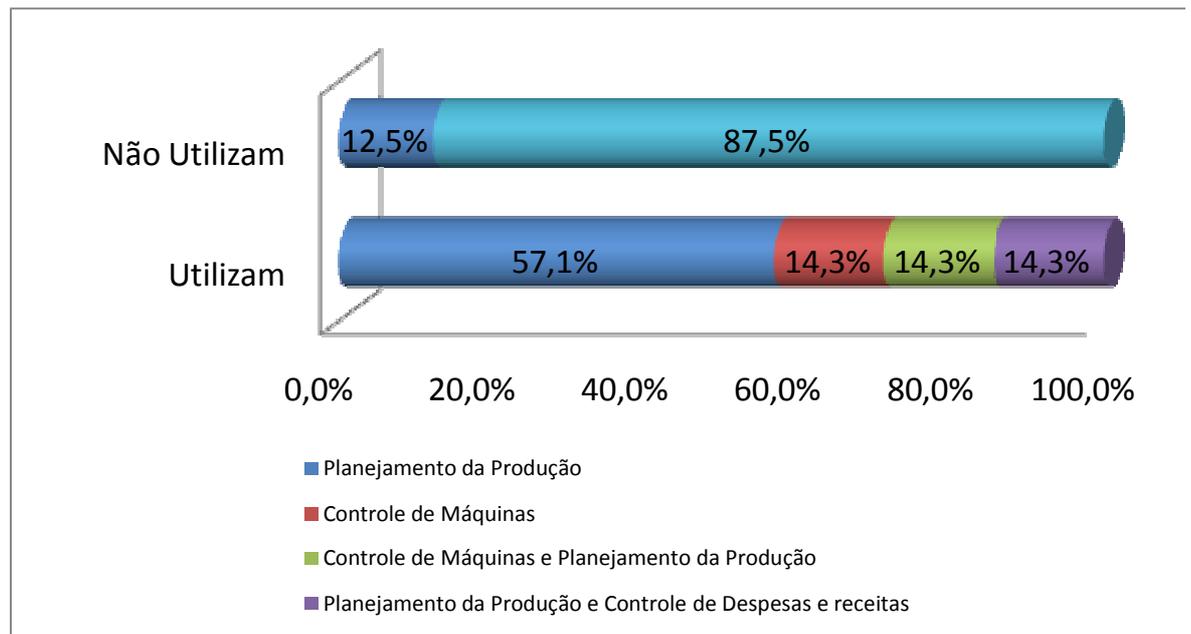


Quando analisada a forma que a empresa procura crescer, dentre os produtores que fazem gestão de custos, todos procuram crescer melhorando os índices de produtividade, diferentemente dos produtores que não fazem gestão de custos, que 62,5% procuram crescer diminuindo os custos, 12,5% crescer melhorando os índices produtivos, 12,5% optam por crescer melhorando estes índices e diminuindo os custos e ainda 12,5% procuram crescer pelo aumento de sua área, Conforme a figura 6.

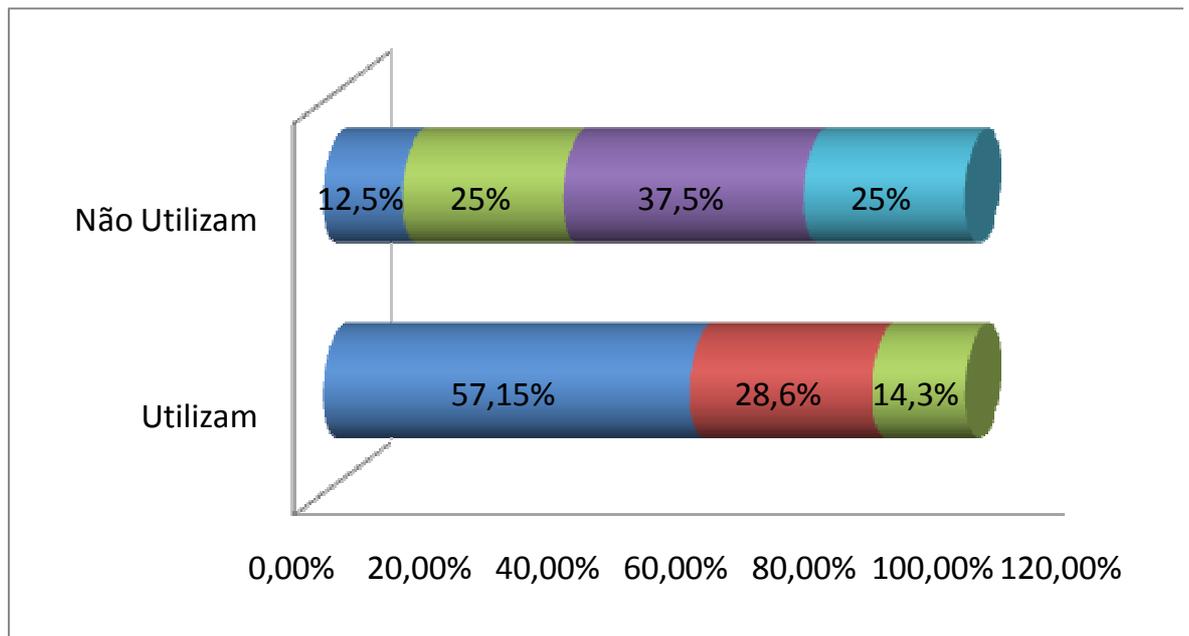


Observando os produtores que não fazem gestão de custos, 75% não calculam seus custos, já os produtores que fazem gestão de custos 71,4% calculam seus custos, 14,3% o fazem parcialmente e 14,3% não calculam, conforme a figura 7, provavelmente os que não o fazem tem os custos calculados somente por consultores.

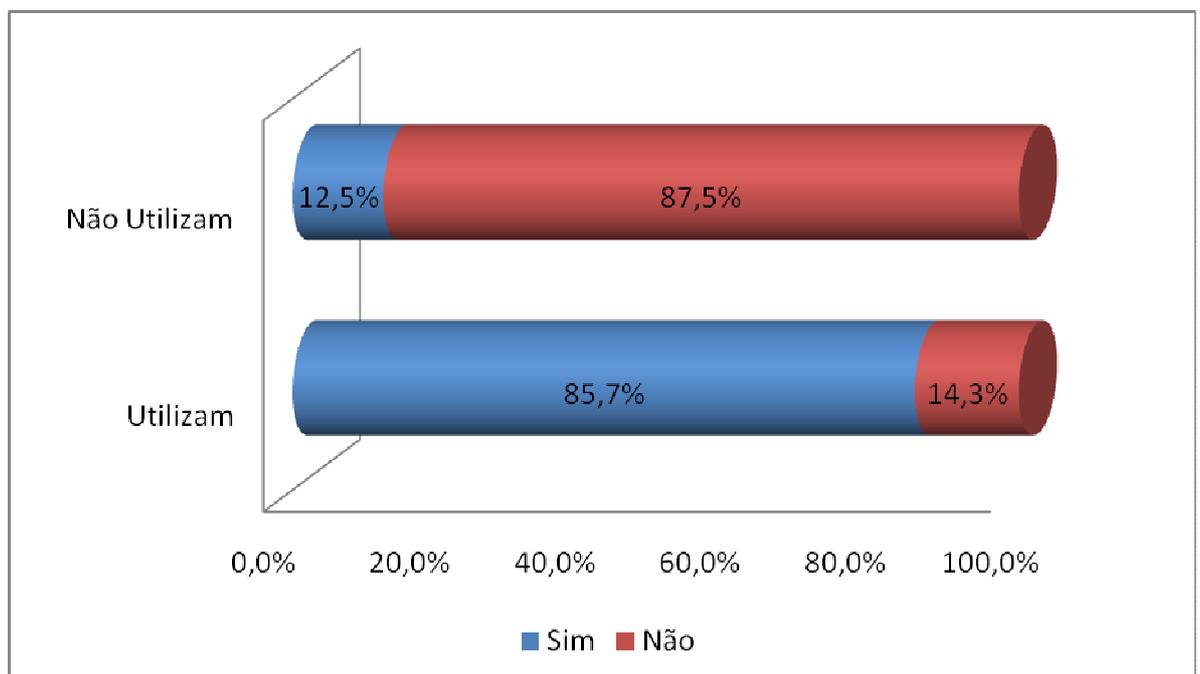
Quando citados os itens que possuem apontamentos os produtores que fazem gestão de custos 57,1% tem o planejamento da produção, 14,3% controle de máquinas, 14,3% controle de máquinas e planejamento da produção e 14,3% planejamento da produção e controle de despesas e receitas, já os produtores do grupo B 87,5% não possuem nenhum tipo de apontamento sobre a empresa e apenas 12,5% tem apontamentos do planejamento da produção. Neste sentido Crepaldi (1993) ressalta que a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais, é uma dificuldade constante para os produtores rurais. Porém a ausência de qualquer método de gerenciamento de custos é, na melhor das hipóteses, uma falha grave dentro da tomada de decisões. É neste ponto, a geração de informações, que os empreendimentos rurais apresentam suas maiores debilidades, pois deixam a desejar no quesito rigor no controle dos elementos, o que dificulta a precisão das informações sobre os custos.



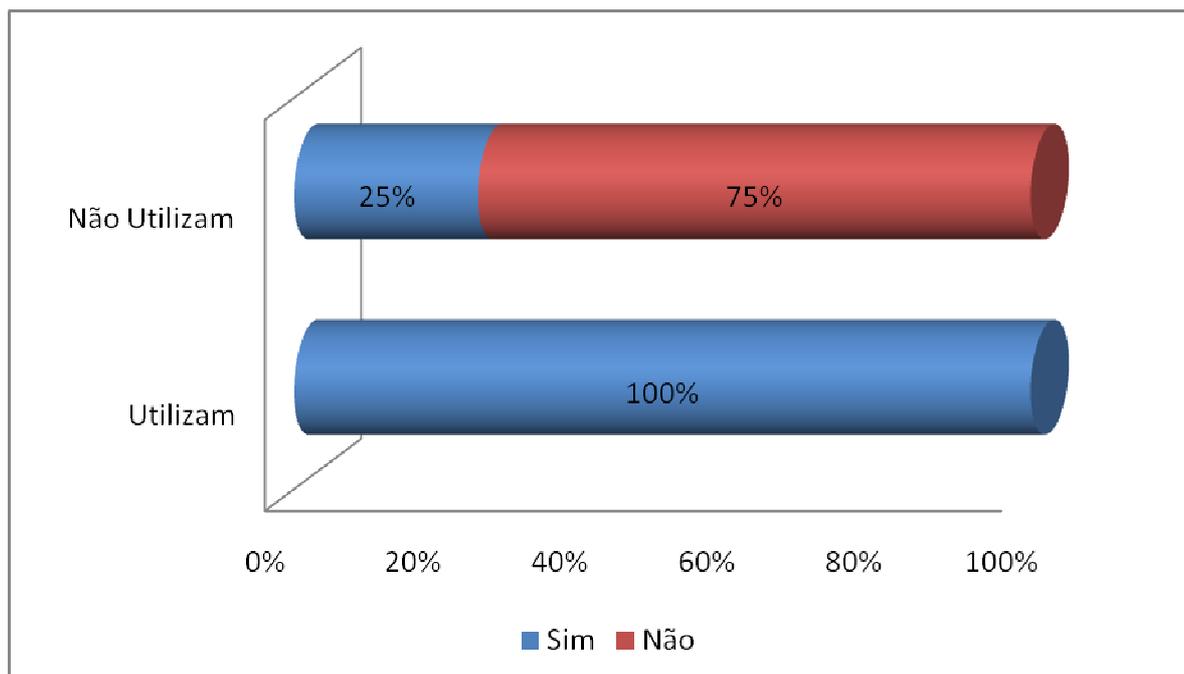
Com relação a forma como é feita análise do sistema de produção dentre os produtores que fazem gestão de custos 57,15% fazem a análise de forma terceirizada apenas, 28,6% fazem a própria análise e de forma terceirizada e 14,3% fazem a análise sozinhos, conforme a figura 8, já os produtores que não fazem gestão de custos 37,5% não fazem esta análise, 25% fazem a análise do modo *feeling*, o modo *feeling* de analisar nada mais é que uma análise por intuição, 25% fazem sua própria análise e em 12,5% das propriedades é feita de forma terceirizada, conforme a figura 9. Neste sentido Ceolin *et al.*, (2008), ressalta que de um modo geral são competentes em implementar adequadamente novas técnicas produtivas. No entanto, no que diz respeito às estratégias de gestão, mostram-se mais limitados em fazer bom uso das informações disponíveis, tanto a nível de mercado, como clima ou dados de sua propriedade. O controle dos negócios é feito em cadernetas, cadernos ou pedaços de papel quando não é feito somente na cabeça de quem o administra. Os produtores comumente tomam decisões baseados somente na intuição. Não tem definição do ponto de equilíbrio de seu sistema, ou seja, controle de quanto é o custo de produção para saber se o negócio está obtendo lucro ou causando prejuízo, na visão dos mesmos se os vizinhos estão vendendo o produto por um preço, aquele preço deve ser bom para ele também, assim não levando em conta seu custo de produção, se o uso de algum tipo de tecnologia aumentaria ou diminuiria o custo de produção.



Dos produtores que fazem gestão de custos 85,7% realizam controle estatístico e histórico do processo produtivo, diferentemente dos produtores que fazem gestão de custos onde apenas 12,5% o fazem e 87,5% não o fazem.



Os produtores que fazem gestão de custos possuem algum software de custos, já os produtores que não fazem gestão de custos apenas 25% possuem software de custos e 75% não possuem.



Os pecuaristas teriam a utilização dessas ferramentas de gestão facilitada se realizassem treinamentos adequados para o uso desses softwares. Isto provavelmente ocorre pelo fato de as empresas venderem o treinamento separadamente do software, com isso os produtores não se dispõem a pagar mais pelo serviço de treinamento, e acabam encontrando enormes dificuldades na operacionalização do sistema. Deste modo não fazem uso de ferramentas que ajudam no gerenciamento, quando tentam utilizá-las encontram grandes dificuldades de conhecimentos de informática, este sendo uma das maiores dificuldades, uma vez que não conhecem linguagem administrativa nem computacional, deste modo tendo dificuldade de inserir os dados no software, também encontram dificuldades de treinamento e na interface dos softwares disponíveis no mercado e acabam deixando o mesmo de lado. Segundo Ceolin et al., (2008), a resistência à aquisição de softwares para gestão pecuária é evidenciada mais fortemente onde se desenvolve essa atividade em estruturas familiares, ou seja, onde os membros da família são responsáveis pela administração e pelo processo produtivo sem uma visão empresarial, independente da escala ou tamanho da propriedade. Os produtores implantam tecnologias para auxiliarem na gestão de custos com a expectativa de aumentarem seus lucros, entretanto sem entender como isso ocorre na prática, ou seja, obtiveram a informação de que a utilização de ferramentas que ajudam no gerenciamento da propriedade, em especial no gerenciamento dos custos, aumentam a lucratividade, porém, não sabem de que maneira, nem o tempo que levará para obter retorno. Segundo Ceolin et al., (2008), que entrevistaram pecuaristas na expointer 2007, de um modo geral esses pecuaristas fazem uso

apenas de softwares de controle zootécnico do rebanho para fazer comunicações a suas associações de raças ou para atender as exigências do Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos (SISBOV). No entanto, salientaram que essas operações são realizadas pelos técnicos contratados, e ainda que os produtores que adquiriram softwares comerciais disponíveis no mercado consideram esses de difícil utilização devido a sua complexidade, problemas de interface e carência de treinamentos.

Quando perguntados sobre por que alguns dos pecuaristas não fazem uso da gestão de custos os consultores indicaram alguns dos principais fatores, como a maioria deles pensa ser desnecessária, falta de capacitação e treinamento ou por estarem crescendo sem a necessidade de calcular os custos.

Sobre quais as principais diferenças entre o produtor que possui visão tradicional e o produtor que não possui visão empresarial foram ressaltados pelos consultores aspectos como, a necessidade de caixa, pois os produtores com visão empresarial entendem a importância de ter recursos para fazer o sistema produtivo andar como deve, já os produtores que não tem essa visão estão, na maioria das vezes, necessitados de recursos, pois geralmente não possuem recursos disponíveis em caixa, também foi apontado o fator do conhecimento administrativo, o produtor que não possui visão empresarial tem uma grande deficiência no conhecimento dessa área e também possuem deficiência com relação à informática, também citaram que os produtores de visão empresarial diferenciam custo de investimento, visam o aumento da rentabilidade e não somente a redução dos custos, analisa a propriedade como empresa e não como uma exploração secundária, utilizam gestão de custos em geral, fazem o planejamento do seu sistema com uma boa avaliação projetando seu crescimento, possuem dados zootécnicos e estão sempre buscando mais informações e conhecimento.

Foram citadas características em comum entre produtores que não utilizam a gestão de custos como a pouca informação sobre o tema e apresentam dificuldade de controlar e organizar as informações, lêem pouco, não possuem uma visão do próprio negócio e geralmente praticam monocultura, geralmente apenas pecuária. A gestão de custos adequada de custos é empregada por pessoas que possuem visão empresarial, independente da idade ou formação, são pessoas que sempre estão buscando uma maior lucratividade.

## **5. Considerações Finais**

Pode-se observar que produtores que utilizam gestão de custos diferem desde o sistema de produção empregado na propriedade, por terem controle de custos e informações sobre

qual tipo de sistema de criação possui maior rentabilidade, a maior parte desses produtores vêm o seu mercado de maneira competitiva, estão em crescimento em sua maioria diferentemente dos produtores que não fazem gestão de custos, parte dos produtores que não fazem uso da gestão de custos não consideram o custo um importante critério administrativo. Os produtores que não utilizam gestão de custos, por que acham desnecessária, falta de treinamento, este sendo o mesmo motivos que os levam a não utilizar software de custos. Estes produtores apresentam algumas características em comum como visão limitada do próprio negócio, dificuldade em utilizar informações em seu benefício e geralmente fazem uso da monocultura.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BARCELLOS, M. D. de. Processo decisório de compra de carne bovina na cidade de Porto Alegre. CEPAN – UFRGS. Porto Alegre, 2002.**

**CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. Perfil dos artigos sobre custos no agronegócio publicados nos anais do congresso brasileiro de custos. Custos e @gronegócio Online, Recife-PE, v. 1, n. 1, p. 42-61, 2005.**

**CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. 2004**

**CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural, Piracicaba, 2002.**

**CEOLIN, A. C.; ABICHT, A. M.; CORREA, A. O. F.; PEREIRA, P. R. R. X. . Tecnologia da informação e potencial inovação na gestão da pecuária de corte gaúcha. 2008**

**CORRÊA, C. C.; VELOSO, A. F. ; BARCZSZ, S. S. Dificuldades enfrentadas pelos produtores de leite: um estudo de caso realizado em um município de mato grosso do sul, Campo Grande, 2010.**

**COSTA, J. R. P. Produtor rural, mundo de vivência e inovação: compreendendo obstáculos à adoção de novas tecnologias. In: XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Cuiabá, 2004.**

**CREPALDI, S. A. Contabilidade Rural. São Paulo: Atlas, 1993.**

GAFFURI, J.; TEODORO, P. A. V. B.; MYIAZAKI, J.; SCHMIDT, R. M.; NAZZARI, R. K. ; BERTOLINI, G. R. F. **Empreendedores rurais como gestores de negócio para o provimento do desenvolvimento agrícola**, Cascavel, 2005.

GEHLEN, I. Pesquisa, tecnologia e Competitividade na agropecuária brasileira, **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, nº 6, jul/dez 2001, p. 70-93

GUALDA, N. L. P. **Agricultura familiar versus modelo agro-exportador: o falso dilema da não coexistência**. Universidade Estadual de Maringá. Maringá-PR

LOURENZANI, W. L. **Modelo dinâmico para a gestão integrada de empreendimentos rurais**. In: 1º Congresso Internacional de Dinâmica de Negócios, 2006, Brasília. Anais do 1º Congresso Internacional de Dinâmica de Negócios. Brasília, 2006.

MARION, J. C.; SANTOS, G. J dos. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, C. L. **O Paradoxo da utilização do método de custeio: custeio variável por absorção**. Revista CRC-SP, ano 4, n. 12, p.42-58, jun.2000.

PIZZOLATTI, I. J. **Visão e conceito de agribusiness**. Sebrae. Biblioteca on line.

POMPERMAYER, C.B. & LIMA, J. E. P. **Gestão de custos**. In: Revista Coleção Gestão Empresarial, seção: Gestão de Custos.

QUEIROZ, T. R. **Ferramentas de gestão para a agricultura familiar: o uso de sistemas de custeio e indicadores de desempenho**, 2003.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3ed. São Paulo: Atlas. 2002.

SILVA, G. P. da; CUNHA, M. **As necessidades de informações dos produtores rurais para a gestão de seus negócios: estudo de Caso no CEASA-DF**, 2004.

SOUZA R. S., VIANA J. G. A., BORTOLI A., **Tendência histórica de preços pagos ao produtor na pecuária do Rio Grande do Sul, Brasil**. Ciência Rural, Santa Maria, v.36, n.5, 2006, p.1511-1517

UECKER, G. L.; BRAUN, M.; UECKER, A. D. **A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias.** In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, 2005, Riberão Preto - SP. Anais do XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2005.

FIGURA 1- Demonstra o sistema de criação da pecuária de corte do grupo A de produtores, expresso em porcentagem.

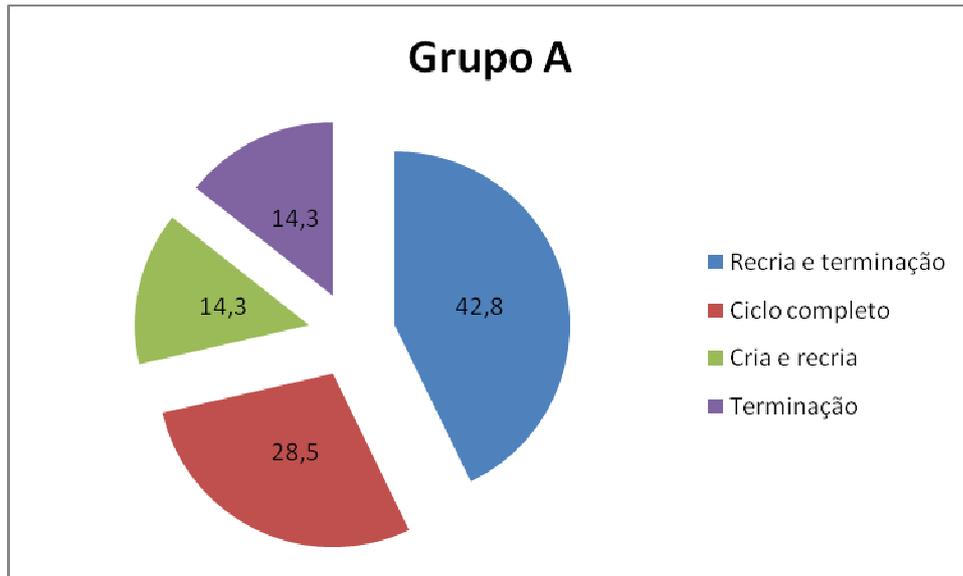


FIGURA 2- Demonstra de que maneira os produtores do grupo A enxergam o mercado onde estão inseridos, expresso em porcentagem.

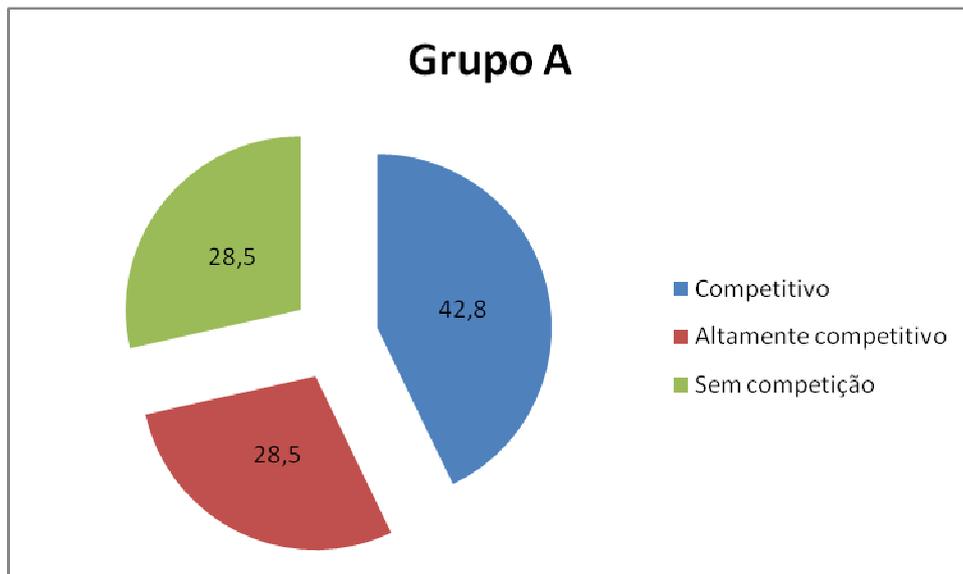


FIGURA 3- Demonstra de que maneira os produtores do grupo B enxergam o mercado onde estão inseridos, expresso em porcentagem.

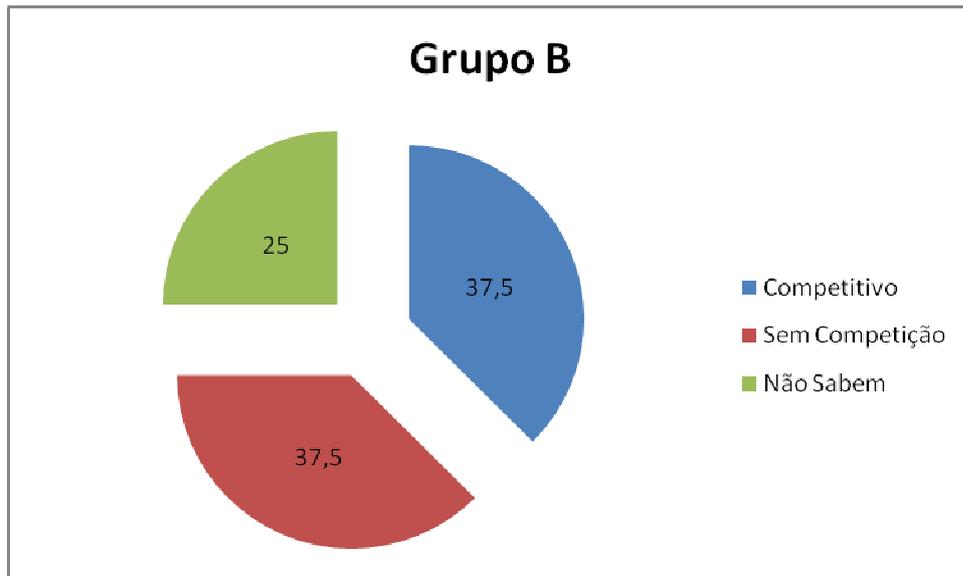


FIGURA 4- Demonstra a evolução dos produtores do grupo A ,expresso em porcentagem.

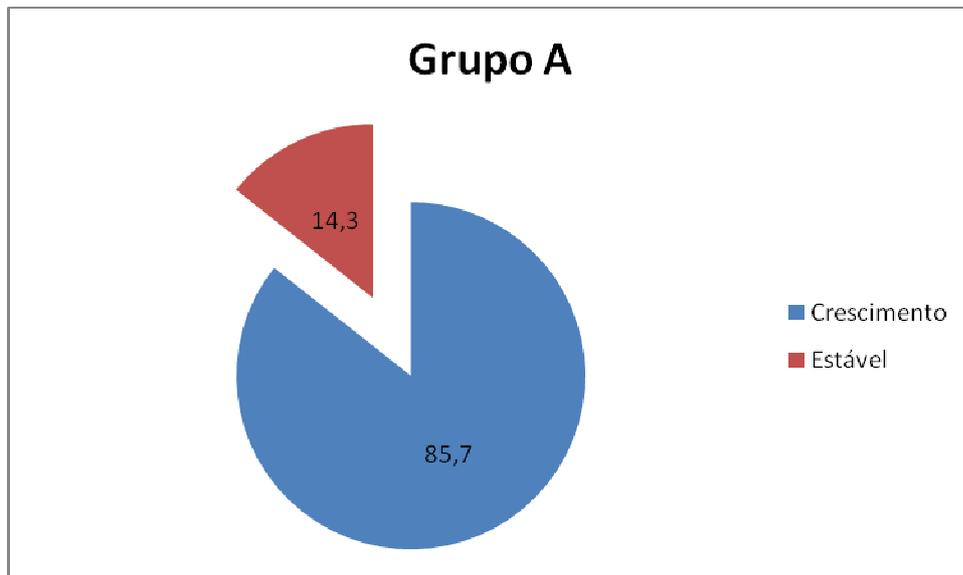


FIGURA 5- Demonstra a evolução dos produtores do grupo B expresso em porcentagem.

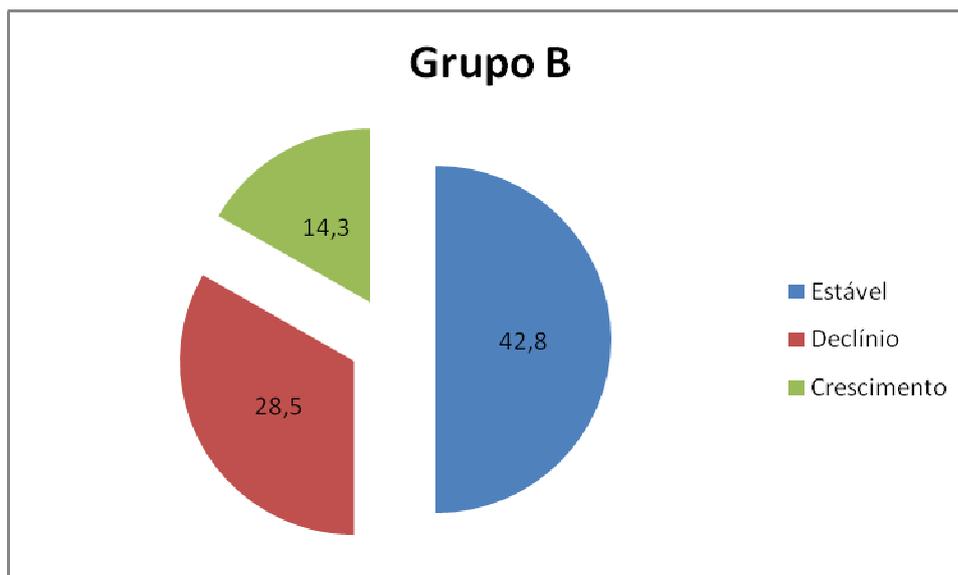


FIGURA 6- Demonstra a forma que os produtores do grupo A procuram crescer, expresso em porcentagem.

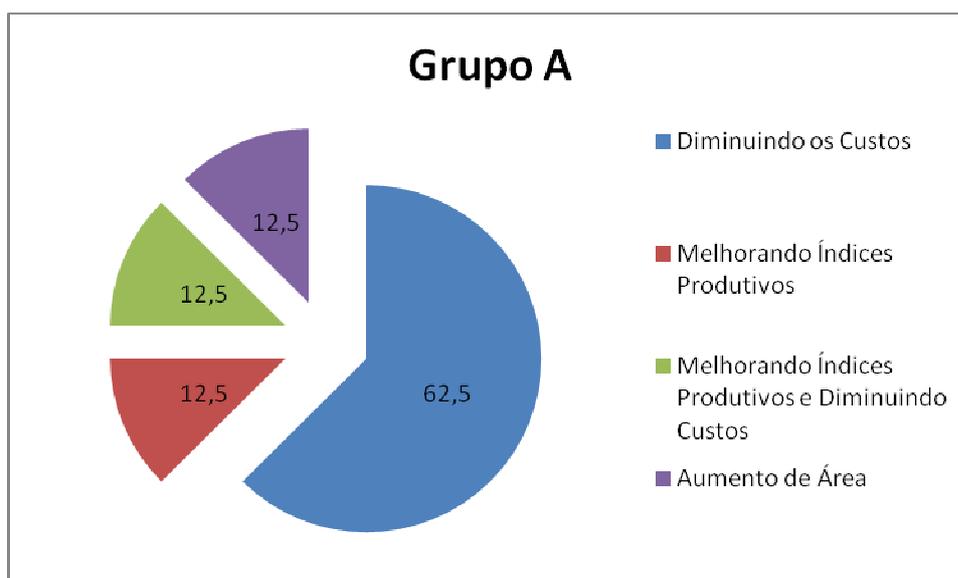


FIGURA 7- Demonstra a porcentagem de produtores do grupo A que calculam o seu custos, não calculam ou calculam parcialmente.

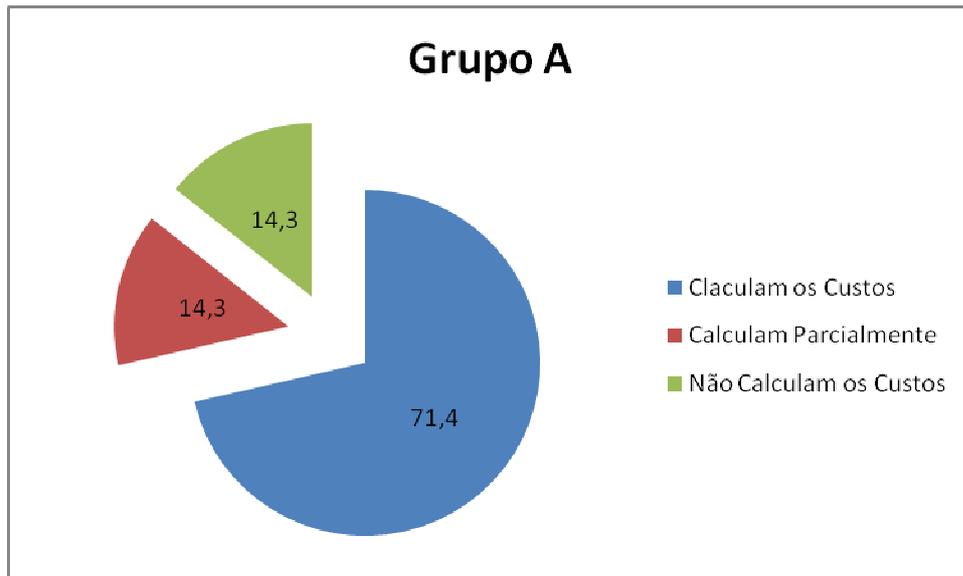


FIGURA 8- Demonstra como é feita a análise do sistema de produção do grupo A, expressa em percentagem.

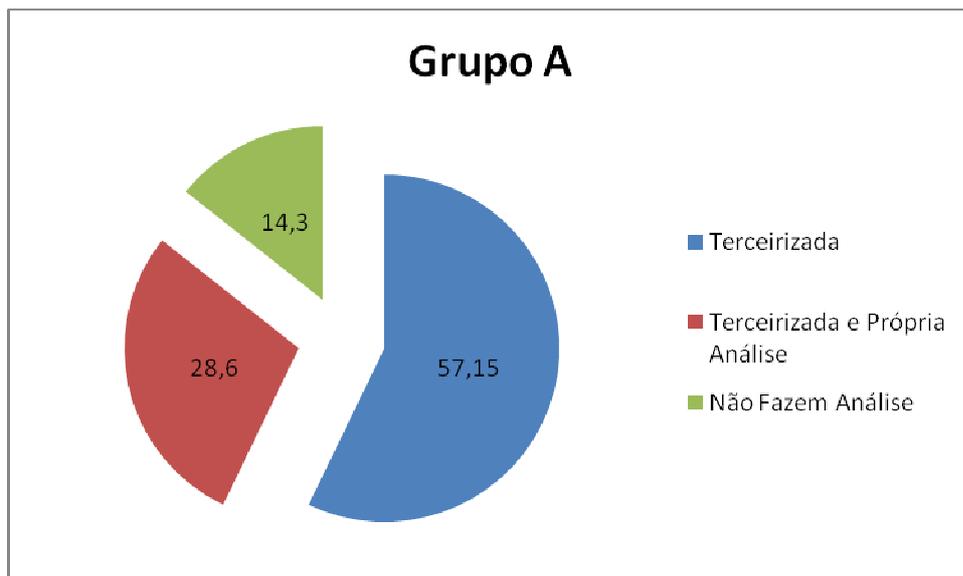


FIGURA 9- Demonstra como é feita a análise do sistema de produção do grupo B, expressa em percentagem.

