

## **Gerenciando custos agropecuários.**

### **José Carlos Marion**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP.

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

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

E-mail: [jcmarion@usp.br](mailto:jcmarion@usp.br)

### **Sonia Segatti**

Especialista em Administração Rural pela UFLA.

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

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

E-mail: [consagro@fundec.com.br](mailto:consagro@fundec.com.br)

## **Resumo**

A palavra *agribusiness* passou a fazer parte do vocabulário do dia-a-dia, demonstrando o avanço do setor agropecuário brasileiro. A entrada de novas tecnologias, o corte de subsídios, a falta de preços mínimos e o crescimento da competitividade do mercado - efeito globalização - não foram vistas como desestímulo. Ao contrário, o produtor rural mostrou garra. A sustentação da moeda brasileira, a redução das taxas de inflação e o aumento das exportações, por meio dos esforços de tornar o Brasil mais conhecido no exterior, serviram de incentivo para os setores agropecuários nos últimos dez anos. Manter o crescimento do agronegócio é essencial ao produtor rural que deseja tornar-se empresário rural, cuja administração tem de ser diferenciada de outros setores dado que é vital uma análise cuidadosa em relação a alguns pontos como: a dependência climática, a perecibilidade da produção, o ciclo biológico das culturas, as pragas e doenças. O artigo enfoca a necessidade de planejamento e de controle econômico-financeiro por meio de orçamentos e custos, levando-se em conta a conveniência em criar novos mecanismos de formação profissional e de gestão para que se evite um rápido desalojamento dos produtores dos setores rurais.

**Palavras Chave:** Agronegócio, Empresário Rural, Gestão.

## 1. Introdução

Os fatores próprios do campo, como dependência do clima, perecibilidade dos produtos e ciclo biológico das culturas e criações, associados aos riscos de pragas e doenças, levam alguns empresários a deduzir que por se tratar de uma atividade diretamente ligada à natureza, qualquer tipo de planejamento se torna desnecessário.

A falta de interesse de planejamento e, conseqüente controle das operações tanto na agricultura quanto na pecuária acabaram limitando a produção literária direcionada à administração rural, tornando-se difícil encontrar material de apoio tanto para produtores, estudantes e professores.

O Brasil sempre foi citado como o possível “celeiro do mundo”, devido às vantagens como extensão territorial, diversidade de solos, inexistência de adversidades climáticas insuperáveis, disponibilidade de recursos hídricos, ser um dos maiores mercados do mundo, baixo custo de terras e disponibilidade de mão-de-obra.

Nos Anais do 1º. Congresso Brasileiro de *Agribusiness* (2002), promovido pela Associação Brasileira de *Agribusiness* – ABAG, vemos os principais fatores que simultaneamente afetaram o desempenho do campo em épocas passadas :

1. Falências das Políticas Públicas: década de 80 – extintos subsídios aos créditos em troca de uma política de renda ao produtor via preços mínimos. Não aconteceu!
2. Sucessivos Planos de Estabilização da Economia: do Cruzado ao Real, com exceção do Bresser, os planos sempre aconteceram entre o plantio e a colheita das safras de verão no Centro Sul, descasando os índices e destruindo a renda dos agricultores e suas cooperativas.
3. Globalização da Economia: guerra de mercado, onde a característica é a necessidade de produzir com melhor qualidade pelo menor preço e de acordo com o poder aquisitivo do consumidor.
4. Produtor Lento na Aceitação de Mudanças: Anos 90, mercados fechados e juros baixos fizeram o produtor lento na aceitação de mudanças.

Como conseqüência desta situação, após os anos 80, visualizou-se claramente o desemprego com a supressão de dois milhões de empregos no campo. Muitos produtores rurais perderam tudo o que tinham. Virou problema político. Por outro lado houve a profissionalização – os produtores que resistiram às mudanças hoje buscam o máximo de eficiência, incorporando tecnologias, reduzindo custos e aumentando a qualidade e a produtividade.

Para Marcelo Plens (2003, pg.2), as necessidades tecnológicas atualizam-se em um ritmo intenso, tornando a sobrevivência ainda mais árdua, tendo em vista a existência da progressiva necessidade de se atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

A redução das margens unitárias e a falta de investimento para se obter maior produtividade pode levar à falência das pequenas empresas rurais.

O atual Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues cita que:

A revolução que está por ocorrer é a profissionalização do campo, onde os produtores terão que dividir as atenções entre as atividades da fazenda, movimentos de mercado, relações trabalhistas, questões ambientais e política tributária. É a gerência da atividade, que não pode mais ser desconsiderada, o agricultor não pode mais errar (ABAG, 2003).

## **2. Necessidade de Planejamento e Controle Econômico-Financeiro**

O fazendeiro está se transformando em empresário rural, um administrador profissional, que, além de se preocupar com a produção, busca a produtividade e a lucratividade. Seu objetivo é produzir mais com menos recursos e para isso necessita de informações para avaliar, controlar e decidir.

As propriedades do futuro tendem a ser verticalizadas e integradas à agroindústria, havendo a transição da fazenda familiar para a empresa familiar.

A profissionalização do produtor rural faz-se com a incorporação tecnologias através de equipamentos e maquinários, novas práticas (plantio direto, manejo rotacionado), utilização de animais e plantas geneticamente melhorados (melhoria genética de rebanho, cruzamento industrial, etc.).

Para Santos (2002, pg.15), o planejamento é importante no sentido de alertar os empresários rurais quanto às mudanças na economia, no hábito dos consumidores, na tecnologia, no comportamento climático, nos custos, na oferta dos produtos (supersafras), na demanda e outras alterações e traz inúmeros benefícios, que podem ser obtidos pela forma organizada de planejar, forçando a administração a pensar no futuro de seus negócios, antecipando os problemas antes que eles aconteçam. O planejamento permite ao empresário rural um resultado antecipado de cada atividade, tanto no plano empresarial como operacional.

Faz-se necessário um sistema de informações gerenciais, que são definidos como normas e procedimentos (controles) que asseguram a exatidão e a veracidade dos registros contábeis e gerenciais, abrangendo toda a estrutura da empresa, possibilitando posteriormente o acompanhamento necessário para que os resultados sejam alcançados e as possíveis variações sejam analisadas, avaliadas e corrigidas, com a finalidade de se atingir o resultado econômico-financeiro.

O sistema de informações para propriedades rurais deve ser adaptado às variáveis do ambiente, às peculiaridades como descentralização geográfica das operações internas, distâncias entre propriedades – caso do empresário possuir mais de uma – e nível cultural dos trabalhadores.

De acordo com PEREIRA NETO (1989) o diagnóstico do ambiente geral e operacional da empresa pelo produtor rural, conforme sua percepção, orienta o seu comportamento ou ação administrativa.

Portanto, o empresário rural deve considerar não apenas os fatores ou condições internas de sua empresa, mas sobretudo, variáveis do ambiente e suas interações e influências nos aspectos internos da fazenda.

Todo planejamento, seja, estratégico, gerencial e operacional, deve ser bastante flexível para receber as adaptações de acordo com as influências dos fatores internos e externos da empresa rural.

Andrade, J.G,(1985, pg.23) define e exemplifica com clareza, os três níveis de planejamento na empresa rural:

1. O planejamento estratégico prevê a ação da empresa em face as variáveis do ambiente através de uma análise global, que considere todas as explorações, atuais e futuras, e as possíveis inter-relações entre elas. Considera o longo prazo e procura definir o que e quanto produzir. Para a elaboração do planejamento mostra-se necessário considerar os objetivos da empresa rural, as variáveis do ambiente, as condições internas da empresa rural e as possíveis alternativas estratégicas. Exemplo: Transformar na empresa a atual estrutura de produção, que está adequada a atividade de cria sem controle para gado controlado de elite.
2. O planejamento gerencial define as formas para a captação e alocação de recursos a serem aplicados na produção, bem como, a distribuição dos produtos. Para a elaboração dos planos gerenciais podem ser utilizadas planilhas orçamentárias, a programação linear e a relação benefício-custo. Exemplo de planejamento gerencial: Na transformação da atividade de cria sem controle para gado

controlado de elite, o gerencial vai definir aspectos referentes ao aproveitamento de parte das construções; capacitar e despertar a motivação nos funcionários do setor; elaborar orçamentos e cronograma de trabalho; definir um sistema de registro e controle.

3. O planejamento operacional é direcionado para as condições internas da empresa, geralmente contempla o curto prazo, define as tarefas a serem executadas, a forma de execução e as pessoas responsáveis pelas mesmas, prevendo cada exploração individualmente. Tem relação com o tempo (quando fazer), tecnologia (como fazer) e com os recursos financeiros e humanos. Exemplo: Na transformação da atividade de cria sem controle para gado controlado de elite, o operacional vai acompanhar diariamente a rotina de manejo; efetuar diariamente os controles de nascimentos, morte e inseminações; manter controle da alimentação e adestramento visando ao aumento da produtividade; preencher fichas controle.

### **3. Orçamento e Comparativo Orçamentário na Atividade Rural**

Em relação ao orçamento o empresariado rural segue o mesmo raciocínio do planejamento, acreditando que se torna desnecessário devido os fatores climáticos, ciclo biológico das culturas e criações, e aos riscos de pragas e doenças.

A experiência mostra que a ferramenta “orçamento” é de fundamental importância para a atividade rural, embora muitos produtores acreditem que qualquer previsão que se faça seja inconsistente, devido aos fatores citados. As variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e legais, entre outras, também exercem insegurança ao se prever receitas, investimentos, custos e despesas para o setor. O ambiente externo também deve ser levado em consideração em virtude da falta de uma política agrícola segura em nosso país.

O orçamento é elaborado em função do planejamento estratégico, com a definição das atividades a serem exploradas na(s) propriedade(s), mas é o planejamento gerencial que dará o suporte, quantificando e valorizando os gastos (custos e investimentos) e as receitas. O período abrangido no orçamento varia de 12 a 60 meses, dependendo da atividade.

A consistência ao orçamento deve advir do conhecimento do potencial dos recursos – terra, trabalho e capital – tanto em recursos próprios, de terceiros e de capacidade operacional.

Dados fornecidos por órgãos governamentais, entidades de classe e empresas de consultoria dão sustentação à construção orçamentária.

As planilhas orçamentárias devem ser montadas nos mesmos moldes do plano de contas de custos e contábil. É necessário que seja usado um padrão de medidas nacional, como hectare (ha) para medida de terra, tonelada para certos produtos, arroba (@) para gado de corte, entre outros.

O orçamento deve ser flexível como o planejamento, passível de revisão periódica, devido os riscos da atividade.

No primeiro exercício social ou ano agrícola é normal se ter variações significativas. Com o passar dos exercícios, e o acompanhamento constante com o realizado, certamente o empresário se tornará dependente do conjunto orçamentário, pois o mesmo lhe assegura tomada de decisão mais sólida e correta.

As variações entre o real e o orçado, demonstradas no Comparativo Orçamentário, permitem que o empresário rural corrija em tempo hábil as distorções apresentadas, tornando o acompanhamento das atividades da empresa administrativamente mais seguro.

#### **4. Considerações Finais**

O planejamento e o controle de custos – elementos básicos do orçamento - necessários para a atividade rural que apresenta relativo grau de incerteza, se torna imprescindível para que a empresa agropecuária não paralise suas atividades operacionais.

Como enfatizamos, “o planejamento é importante no sentido de alertar os empresários rurais quanto às mudanças na economia, no hábito dos consumidores, na tecnologia, no comportamento climático, nos custos, na oferta dos produtos (supersafras), na demanda e outras alterações e traz inúmeros benefícios, que podem ser obtidos pela forma organizada de planejar, forçando a administração a pensar no futuro de seus negócios, antecipando os problemas antes que eles aconteçam. O planejamento permite ao empresário rural um resultado antecipado de cada atividade, tanto no plano empresarial como operacional”.

Assim é indispensável a adoção de um sistema de informações gerenciais, que deve ser adaptado às variáveis do ambiente, às peculiaridades como descentralização geográfica das operações internas, distâncias entre propriedades

Dentro deste sistema uma de fundamental importância para a atividade rural é o orçamento. O orçamento é indispensável, pois abrange todas as variáveis do negócio : variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e legais, até receitas, investimentos, custos e despesas para o setor.

O setor rural no Brasil ainda sofre muito por não dar o devido valor às ferramentas gerenciais tratadas neste trabalho.

## 5. Bibliografia

ANDRADE, J.G., Introdução em Administração Rural-ESAL/FAEPE. Administração Rural:um novo enfoque ao seu ensino. Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – 23º. *Anais...*, v.1. São Paulo, Sober, 1985.

PEREIRA NETO, J. *Percepção e orientação normativa de empresários rurais associados ao resultado econômico de suas empresas*. Lavras, ESAL, 1989 (tese de mestrado)

PLENS, Marcelo, *Proposta de Projeto de Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Doutoramento em Administração da Universidade de São Paulo – USP.*, 2003.

SANTOS, Gilberto J. – *Administração de Custos na Agropecuária*, 1993.

TUNG, NEGUYEN H., *Planejamento e Controle Financeiro das Empresas Agropecuárias*- São Paulo:Edições Universidade-Empresa,1990.