ÁREA TEMÁTICA: Finanças

GESTÃO E CONTROLE DE CUSTOS EM PROPRIEDADES PRODUTORAS DE GADO EM RONDÔNIA: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Resumo

O presente estudo analisa as práticas gerenciais que influenciam a sustentabilidade econômica da pecuária de corte no município de Vilhena, Rondônia, com foco na gestão de custos e seus impactos sobre a rentabilidade e a competitividade dos produtores. A pesquisa aborda conceitos relacionados à gestão de custos na pecuária, incluindo a classificação dos custos, métodos de custeio e utilização de indicadores financeiros e zootécnicos para a tomada de decisão. Metodologicamente, caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem mista, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de questionário estruturado aplicado a três produtores rurais. Os resultados evidenciaram significativa heterogeneidade nas práticas de gestão, abrangendo desde o uso de softwares específicos até registros manuais. Identificou-se uma gestão de custos predominantemente parcial, concentrada em despesas diretas, como alimentação e sanidade animal, enquanto custos indiretos são frequentemente desconsiderados. Também foram observadas baixa frequência de apuração e revisão dos custos e limitada utilização de apoio técnico especializado. Os resultados indicam que o comprometimento da rentabilidade não decorre exclusivamente da ausência de ferramentas de gestão, mas também de sua subutilização e de uma cultura gerencial que atribui ao preço de mercado grande influência sobre a lucratividade, reduzindo a atenção destinada à otimização dos custos internos. Conclui-se que o aprimoramento das práticas de gestão de custos pode contribuir para maior eficiência, controle e sustentabilidade econômica da atividade pecuária. A pesquisa reconhece como limitação o reduzido número de participantes e recomenda estudos futuros com amostras ampliadas.

Palavras-chave: Agronegócio. Rentabilidade. Tomada de Decisão. Pecuária de Corte. Eficiência Produtiva.

Abstract

This study analyzes management practices that influence the economic sustainability of beef cattle production in the municipality of Vilhena, Rondônia, Brazil, focusing on cost management and its impacts on producers' profitability and competitiveness. The research addresses concepts related to cost management in cattle production, including cost classification, costing methods, and the use of financial and zootechnical indicators for decision-making. Methodologically, the study adopts a mixed-methods approach with an exploratory and descriptive nature, using a structured questionnaire applied to three rural producers. The results revealed significant heterogeneity in management practices, ranging from the use of specific management software to manual records. A predominantly partial cost management system was identified, focusing on direct expenses such as animal feed and health, while indirect costs are frequently disregarded. The study also identified a low frequency of cost assessment and review, as well as limited access to specialized technical support. The findings indicate that reduced profitability is not solely related to the absence of management tools, but also to their underutilization and to a management culture that attributes substantial influence over profitability to market prices, thereby reducing attention to the optimization of internal costs. It is concluded that improving cost management practices can contribute to greater efficiency, control, and economic sustainability in

cattle production. The study acknowledges the small number of participants as a limitation and recommends future research with larger samples.

Keywords: dynamic capabilities; innovation; agribusiness; competitiveness; innovation management.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o agronegócio tem se consolidado como um dos principais pilares da economia mundial, desempenhando papel relevante na geração de emprego, na produção de alimentos e na movimentação das economias nacionais. Nesse contexto, a produção pecuária destaca-se pela contribuição ao abastecimento de proteínas de origem animal e à balança comercial dos países produtores e exportadores de carne bovina (FAO, 2021). Paralelamente, a crescente demanda mundial por carne bovina impõe aos países produtores o desafio de ampliar a produtividade, reduzir custos e promover maior sustentabilidade econômica e ambiental. Segundo dados do *United States Department of Agriculture* (USDA), a produção mundial de carne bovina deverá alcançar 59,3 milhões de toneladas em 2025, evidenciando a necessidade de maior eficiência na atividade pecuária (Ferreira *et al.*, 2023).

No contexto brasileiro, a pecuária constitui um dos principais segmentos do agronegócio e possui expressiva participação na economia nacional. O Brasil ocupa posição de destaque no mercado internacional, sendo o maior exportador mundial de carne bovina, responsável por aproximadamente 20% do volume global exportado, além de figurar entre os maiores produtores mundiais (ABIEC, 2023). Apesar da relevância produtiva e comercial do setor, as propriedades pecuárias enfrentam desafios relacionados à eficiência econômica, especialmente no que se refere ao controle e gerenciamento dos custos de produção. A ausência de planejamento e de mecanismos adequados de acompanhamento dos custos pode comprometer a rentabilidade das propriedades, sobretudo em períodos caracterizados por instabilidade econômica e oscilações nos preços do mercado (Silva; Moraes; Costa, 2020).

Na região Norte do Brasil, o estado de Rondônia apresenta expressiva participação da pecuária na dinâmica do agronegócio estadual. O estado possui um rebanho superior a 15 milhões de cabeças, distribuído predominantemente entre pequenas e médias propriedades rurais (IDARON, 2023). Embora o setor apresente elevada importância econômica, produtores enfrentam dificuldades relacionadas ao acesso ao crédito, à capacitação em gestão financeira e à utilização de tecnologias voltadas ao controle dos custos de produção. Nesse sentido, Costa, Oliveira e Souza (2021) destacam que a ausência de planejamento financeiro adequado e o desconhecimento dos custos efetivamente envolvidos na produção podem comprometer a rentabilidade e a competitividade das propriedades rurais.

Diante desse cenário, destaca-se o município de Vilhena, localizado na região sul de Rondônia, onde a atividade pecuária apresenta significativa importância econômica. Entretanto, produtores, especialmente os de pequeno e médio porte, encontram dificuldades na adoção de ferramentas modernas de controle e acompanhamento dos custos, o que pode limitar o desempenho econômico das propriedades (Pereira *et al.*, 2020). Soma-se a esse contexto a dependência dos preços praticados pelos grandes frigoríficos, como JBS, Marfrig e Minerva, condição que pode reduzir o poder de negociação dos pecuaristas e ampliar sua exposição às oscilações do mercado (Corcioli; Medina, 2023).

Considerando que diferentes estratégias de produção resultam em diferentes estruturas de custos, torna-se necessário compreender de que maneira os produtores realizam o levantamento, o monitoramento e o controle das despesas envolvidas na atividade pecuária. A ausência de acompanhamento sistemático pode dificultar a identificação dos custos efetivos da produção e comprometer decisões relacionadas à precificação, aos investimentos e ao planejamento da propriedade. De acordo com a Embrapa (2018), a utilização de ferramentas de gestão e o acompanhamento adequado dos custos são importantes para subsidiar decisões e melhorar o desempenho econômico da atividade rural.

Diante desse contexto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: a ineficiência na gestão e no controle de custos estaria comprometendo a rentabilidade e a competitividade das propriedades produtoras de gado em Vilhena, Rondônia, em decorrência da falta ou da subutilização de ferramentas adequadas de gestão?

Assim, o objetivo geral consiste em analisar a gestão de custos nas propriedades produtoras de gado em Vilhena, Rondônia, identificando as principais variáveis que impactam os custos e possibilidades de melhoria da eficiência e da rentabilidade. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os principais custos presentes nas propriedades produtoras de gado em Vilhena, Rondônia; (b) analisar as principais práticas de controle de custos utilizadas pelos produtores; (c) propor métodos e ferramentas práticas para a gestão de custos; e (d) avaliar a relação entre a gestão eficiente dos custos e a rentabilidade das propriedades.

A investigação delimita-se à análise da gestão de custos em propriedades produtoras de gado localizadas no município de Vilhena, Rondônia, buscando compreender as práticas utilizadas pelos produtores para registrar, acompanhar e avaliar os custos relacionados à atividade pecuária. Embora os resultados estejam restritos ao universo pesquisado, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os desafios da gestão econômica na pecuária, especialmente entre pequenos e médios produtores, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas gerenciais.

Além de sua contribuição acadêmica, a pesquisa apresenta relevância prática e econômica ao discutir mecanismos que podem contribuir para o fortalecimento da gestão das propriedades rurais. A compreensão dos custos de produção e a utilização de indicadores adequados podem auxiliar os produtores na identificação de desperdícios, no planejamento de investimentos, na avaliação da rentabilidade e na tomada de decisões mais fundamentadas. Dessa forma, o aprimoramento da gestão pode favorecer não apenas o desempenho individual das propriedades, mas também a sustentabilidade e a competitividade da atividade pecuária no contexto regional.

Este artigo está organizado em cinco seções principais. A primeira apresenta a introdução, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos relacionados à gestão de custos na pecuária, rentabilidade, competitividade, métodos de custeio e indicadores financeiros e produtivos. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, incluindo a caracterização da amostra e os procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta e discute os resultados, com ênfase nas práticas de controle de custos, na organização da gestão financeira, na utilização de ferramentas gerenciais e na percepção dos produtores quanto à rentabilidade. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais,

retomando a questão norteadora, verificando o alcance dos objetivos, apresentando as limitações da pesquisa e indicando possibilidades para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão de Custos na Pecuária

A gestão de custos na pecuária tem como fundamento fornecer formas de levantamento e analise de informações para a tomada de decisões. Que são utilizadas para avaliar o estoque de acordo com as diferentes etapas de produção e vendas, determinar a estrutura de custos dos produtos e comparar com os concorrentes, fornecer base para a elaboração do orçamento, analisar indicadores de rentabilidade e simular a aquisição de matérias-primas, investimentos e descarte de produtos, dando assim uma visão do micro e do macro econômico para o produtor (Rodrigues, Busch e Garcia, 2020).

Callado e Callado (1999), propuseram uma forma de classificar os custos para fins gerenciais, dividindo-os em três categorias principais: (1) natureza do custo, que identifica o tipo de recurso consumido na atividade produtiva, como materiais diretos e indiretos, mão de obra (direta e indireta), manutenção de equipamentos, e gastos com combustíveis e lubrificantes; (2) identificação com o produto, que avalia a facilidade de vincular o custo a um produto específico, classificando-os como diretos (facilmente atribuídos a um produto, como horas de trabalho direto ou quantidade de matéria-prima) ou indiretos (necessários para a produção de múltiplos itens e, portanto, alocados por meio de rateio, estimativas ou outros métodos, a exemplo dos salários de supervisores, custos com alimentação e materiais de limpeza); e (3) comportamento em relação ao volume de produção, que descreve como os custos se alteram conforme a quantidade produzida, distinguindo-se em variáveis (que mudam diretamente com o volume de produção, como custos com matéria-prima e embalagens) e fixos (que permanecem constantes em valor total, independentemente da quantidade produzida).

Cabe salientar que um dos maiores desafios para os produtores rurais esta muitas vezes ligados a fatores externos, por esse motivo muitos produtores de pequeno e médio porte acabam não enxergando a necessidade de um real planejamento de custo e de orçamentos, acreditando se tornar “desnecessário” devido a não ter real controle sobre sua produção ou preço de venda. O que por sua vez os coloca cada vez mais à mercê do mercado e com lucros relativos ao período apenas (Marion, Santos e Segatti, 2012).

2.2 Métodos e Ferramentas para Controle de Custos

Para que a gestão dos custos possa ocorreu de forma certeira é necessário que o gestor da propriedade e tenha informações detalhadas sobre os custos de produção e métodos de custeio, para tomarem decisões assertivas.

Segundo Ferreira *et al.,* (2018) os métodos de custeio mais indicados para atividade rural são de custeio por absorção, custeio variável e custeio baseado em atividades (ABC). No método custeio por absorção, todos os custos de produção são apropriados ao rebanho final. Todos os gastos, independentemente de serem fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, são distribuídos entre cada cabeça que compõe o rebanho. Para maior exemplificação dos custos em si, foi elaborado essa planilha com

a separação em resumo de quais os custos e sua classificações primarias uma propriedade produtora de gado possuem.

O custeio variável tem como objetivo principal a revelação da margem de contribuição (receita de vendas – custo variável de produção), também chamada de contribuição marginal, neste método somente os custos variáveis são incluídos aos animais (Ferreira *et al.,* 2018).

Os custos fixos diretos são considerados despesas e vão diretamente para o resultado do período. Já o método baseado em atividades (ABC) entendesse que se o produto tem mais de um direcionador de custos, isto deverá ser levado em conta. Assim, tipo de custeio, são utilizadas bases específicas na alocação dos custos para cada atividade, sendo possível, mensurar com mais exatidão a quantidade de recursos consumidos para cada cabeça durante o período (Ferreira *et al.,* 2018).

A análise dos custos de produção na pecuária deve considerar não apenas os custos diretos, mas também os indiretos. Turra (1990), analisou diferentes métodos de cálculo de custos de produção na agricultura brasileira, ressaltando a importância de uma abordagem abrangente que contemple todos os componentes de custo para uma gestão financeira eficaz. Essa perspectiva é igualmente relevante para a pecuária, onde os custos indiretos podem representar uma parcela significativa dos gastos totais.

Pode se notar que cada vez mais as propriedades rurais estão crescendo e evoluindo nas suas formas de manejo de produção e também em seu processo admistrativos e se adequando a formas de gerenciamento financeiro, com isso a implementação de novas tecnologias de controle financeiro vem ganhando espaço, que segundo Ferraz Pinto (2017), mostra que independente da forma de constituição da empresa, o produtor rural tem ao seu alcance um potencial tecnológico para auxiliar no processo decisório do seu negócio, com a mudança da concepção dos processos, a partir de sua informatização e geração de relatórios essenciais, assim facilitando o produtor a ter controle sobre seu fluxo de caixa e custo mensal.

A transformação digital tem impactado significativamente a gestão financeira no setor agropecuário. O desenvolvimento de softwares específicos para a agricultura familiar tem proporcionado maior controle e eficiência na gestão financeira das propriedades. Aguiar e Bertolini (2022), desenvolveram o *SisFarming,* um *software* voltado para o controle financeiro em estabelecimentos rurais familiares, baseado em materiais científicos e adaptado às necessidades dos produtores. A implementação dessa ferramenta resultou na utilização eficaz da técnica de fluxo de caixa pelos produtores participantes. A adoção dessas tecnologias permite uma visão mais precisa dos custos e receitas, facilitando o planejamento e a sustentabilidade das atividades agropecuárias.

A integração de tecnologias na gestão financeira rural também possibilita a automação de processos e a redução de erros humanos. Sistemas informatizados permitem o registro e análise de dados em tempo real, oferecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. A implementação dessas tecnologias, contudo, requer capacitação dos produtores e adaptação às especificidades de cada propriedade (Aguiar e Bertolini, 2022).

Porem como já visto para que a integração a tecnologias financeiras ocorra é preciso ter meios e ferramentas de custeio sendo algumas delas a elaboração de orçamentos realistas e eficazes. Pereira (1998), desenvolveu um modelo de mensuração e gestão de custos no setor primário, aplicável ao segmento agrícola, que pode ser adaptado para a pecuária. A implementação desse modelo em uma

pequena propriedade avícola demonstrou sua praticidade e relevância no contexto gerencial.

Para Callado e Callado (1999), a análise do custo-volume-lucro é uma ferramenta útil na gestão financeira de propriedades agropecuárias. Pois a CVL como comumente conhecida é uma ferramenta de identificação de alterações no lucro, custo e preço de venda. Utilizando também de ferramentas como a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Gura (2018), investigou as práticas de gestão de custos em propriedades rurais familiares, enfatizando a importância da análise custo-volume-lucro para a tomada de decisões estratégicas.

Segundo Araújo, Margueiro e Morais (2021), outra ferramenta é a utilização dos indicadores de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Em resumo a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário e os custos variáveis unitários, ou ainda, quantia disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro. O ponto de equilíbrio se trata do ponto onde a margem de contribuição fica igual aos custos e despesas, ou seja, é o ponto em que a propriedade não apresenta nem despesas e nem mesmo lucro. Já a margem de segurança é o intervalo entre o volume de vendas e o ponto de equilíbrio, indicando quanto de vendas podem ser perdidas ou reduzidas antes que possa apresentar real prejuízo a operação

2.4 Impacto da Gestão de Custos na Rentabilidade da Pecuária

O controle de custos na pecuária é essencial para a maximização da margem de lucro, pois permite uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam os gastos e receitas da propriedade. Ao identificar e analisar detalhadamente os custos de produção, como alimentação, manejo sanitário, mão de obra e manutenção de instalações, o produtor pode implementar estratégias para otimizar recursos e reduzir despesas desnecessárias, contribuindo para a melhoria da eficiência produtiva e, consequentemente, para o aumento da rentabilidade (Antonioli; Zambon, 2017).

A alimentação do rebanho representa uma parcela significativa dos custos operacionais na pecuária. A implementação de práticas de manejo alimentar eficientes, como o uso de pastagens de alta qualidade e suplementação estratégica, pode reduzir os gastos com rações e melhorar o desempenho dos animais. Além disso, a adoção de tecnologias de monitoramento nutricional auxilia na adequação das dietas às necessidades específicas do rebanho, evitando desperdícios e promovendo a saúde animal (Ferreira *et al.,* 2018).

O manejo sanitário adequado também desempenha um papel crucial no controle de custos. Programas de vacinação, controle de parasitas e monitoramento constante da saúde do rebanho previnem surtos de doenças que poderiam resultar em perdas produtivas e gastos elevados com tratamentos. Investir em medidas preventivas é, portanto, uma estratégia eficaz para minimizar despesas e assegurar a continuidade da produção (Ribeiro, 2012).

A manutenção preventiva das instalações e equipamentos é fundamental para evitar gastos inesperados com reparos emergenciais e substituições. Estabelecer um cronograma regular de inspeções e manutenções assegura o bom funcionamento das estruturas e prolonga sua vida útil, resultando em economia a longo prazo (Inhoqui, 2023).

A análise periódica dos custos de produção permite ao produtor identificar tendências e variações nos gastos, possibilitando a implementação de medidas corretivas em tempo hábil. O uso de softwares de gestão financeira específicos para a pecuária facilita o registro e a análise desses dados, proporcionando uma visão clara

da situação econômica da propriedade e auxiliando na tomada de decisões estratégicas (Carrer *et al*., 2022).

Por fim, a diversificação das fontes de receita, como a exploração de atividades complementares à pecuária, pode diluir os riscos financeiros e aumentar a estabilidade econômica da propriedade. Investir em áreas como turismo rural, produção de leite ou cultivo de culturas agrícolas pode gerar fluxos de caixa adicionais e compensar eventuais oscilações nos preços da carne no mercado (Ragazzi *et al.,* 2019).

Já para a mensuração dos impactos utiliza-se das ferramentas de avaliação da eficiência econômica na pecuária realizada por meio de diversos indicadores financeiros que fornecem uma visão abrangente da saúde financeira da propriedade. Esses indicadores permitem monitorar o desempenho econômico e identificar áreas que necessitam de ajustes para melhorar a rentabilidade (Lemes, 1997).

A margem bruta é um dos principais indicadores utilizados, representando a diferença entre a receita total obtida com a venda dos produtos pecuários e os custos variáveis diretamente associados à produção. Uma margem bruta positiva indica que a receita está cobrindo os custos variáveis, enquanto uma margem negativa sinaliza a necessidade de revisar os processos produtivos e identificar oportunidades de redução de custos ou aumento de receitas (Ragazzi *et al.*, 2019).

A margem líquida, por sua vez, considera a margem bruta subtraída dos custos fixos, como despesas administrativas, depreciação de equipamentos e juros sobre financiamentos. Esse indicador reflete o lucro efetivo da propriedade após a dedução de todos os custos operacionais, fornecendo uma medida precisa da rentabilidade do negócio (Ferreira *et al.,* 2018).

O custo operacional por arroba produzida é outro indicador relevante, calculado dividindo-se o total de custos operacionais pela quantidade de arrobas de carne produzidas. Esse índice permite ao produtor avaliar a eficiência dos processos produtivos e comparar seu desempenho com o de outras propriedades ou com padrões estabelecidos pelo mercado (Antonioli; Zambon, 2017).

A taxa de desfrute é um indicador zootécnico que mede a proporção de animais comercializados em relação ao total do rebanho. Uma taxa de desfrute elevada pode indicar uma boa eficiência produtiva e uma gestão eficaz do rebanho, enquanto uma taxa baixa pode sinalizar a necessidade de melhorias nos índices reprodutivos ou na estratégia de comercialização (Ribeiro, 2012).

O ganho médio diário (GMD) avalia o desempenho individual dos animais, medindo o aumento de peso médio por dia em determinado período. Esse indicador é fundamental para monitorar a eficiência alimentar e o potencial de crescimento (Machado, 2021).

3. Metodologia

A metodologia científica, segundo Prodanov e Freitas (2013), é o alicerce que garante a validade e a confiabilidade dos resultados. Ela envolve a escolha de abordagens (qualitativa, quantitativa ou mista), a definição de procedimentos para coleta e análise de dados, e a explicitação dos métodos utilizados para responder à pergunta de pesquisa.

Baseada na filosofia positivista, a abordagem quantitativa enfatiza a mensuração objetiva e a análise numérica de variáveis para descrever, explicar e prever fenômenos, através da coleta e análise de dados em formas numéricas, estatísticas e através de gráficos para reduzir a subjetividade das respostas,

estabelecendo uma coleta de dados rigorosa e padronizada utilizando de questionários fechados onde através da obtenção dos dados se emprega o uso de técnicas estatísticas descritivas (média, mediana, desvio padrão) e inferenciais (testes de hipóteses, regressão, correlação) para identificar padrões, relações e diferenças significativas entre grupos (Mussi *et al.*, 2019).

Já a abordagem qualitativa busca compreender os fenômenos em profundidade, explorando as experiências, perspectivas e significados dos participantes em seu contexto natural, tem como objetivo principal entender o real motivo por trás do fenômeno pesquisado ao contrário da quantitativa. Busca entender e reconhecer o contexto inserido para tal questionamento, para então conseguir esses levantamentos faz uso de amostras menores e questionários abertos, entrevistas entre outros para que possa ter o aprofundamento na questão e uma melhor interpretação dos dados (Mussi *et al.*, 2019).

Esta pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Pois ao combinar os dados numéricos que serão obtidos juntamente com contexto inserido será possível chegar em uma melhor analise permitindo explorar tanto a amplitude quanto a profundidade do fenômeno.

A pesquisa foi exploratória que segundo Gil (2007), é caracterizada como uma modalidade investigativa preliminar, pois como o próprio nome indica se trata da busca de compreensão inicial e abrangente do fenômeno em análise, permitindo a formulação de questões de pesquisa mais específicas e a construção de hipóteses testáveis em etapas subsequentes da investigação, por essa razão foi um dos fins necessários para o presente artigo devido à escassez de estudos e levantamentos a respeito do tema.

Outro fim foi a pesquisa descritiva, o objetivo central da pesquisa descritiva é fornecer um retrato detalhado e preciso do fenômeno investigado. Ao descrever as características de uma população, identificar tendências, documentar a frequência de ocorrências ou categorizar informações, apenas descrevendo a realidade não havendo a possibilidade de aprofundamento na causa raiz do fenômeno de estudo (Tonetto, Goergen e Stein, 2014). Quando a estratégia exploratória e descritiva são aplicadas em conjunto esse aprofundamento na causa raiz e nos resultados obtidos através dos dados se torna algo tangível possibilitando uma fonte mais segura de informações.

Quanto aos meios, esta pesquisa classificou-se como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa de campo caracteriza-se como uma modalidade de investigação científica caracterizada pela coleta de dados primários diretamente no ambiente natural onde o fenômeno de interesse ocorre buscando entender o fenômeno (Gil, 2007), através do ponto de vista dos produtores que será feita por meio da coleta direta de dados junto aos produtores rurais da região de Vilhena.

O estudo de caso configura-se como uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, concentrando-se em uma quantidade limitada para que possa então realizar a analise com profundidade (Gil, 2007), será utilizado para se aprofundar em propriedades específicas que se destacam pela adoção ou ausência de práticas eficazes de gestão de custos.

A pesquisa bibliográfica foi aplicada ao utilizar livros, artigos científicos e publicações técnicas (como da Embrapa e do Sebrae) para embasar a análise e propor ferramentas gerenciais; Sasso e Mioto, (2007) pois a pesquisa bibliográfica

configura-se como uma estratégia fundamental no processo de investigação científica, caracterizada pela análise sistemática de materiais já publicados em diversos formatos, como livros, artigos científicos, periódicos, teses, dissertações, anais de eventos, documentos oficiais e outras fontes relevantes para o tema de estudo, buscando analisar e interpretar o conhecimento já exposto por outros autores.

O universo da pesquisa compreende as propriedades rurais localizadas no município de Vilhena, Rondônia, durante os meses de junho a julho, foram aplicados formulários com foco na produção de gado leiteiro e de corte. Os sujeitos da pesquisa foram os produtores responsáveis pela gestão financeira dessas propriedades. Foram aplicados os instrumentos de coleta de dados junto a uma amostra não probabilística por acessibilidade, composta por 3 (três) produtores.

Os instrumentos de coleta de dados foram: Questionário fechado e semiestruturado: aplicado a 3 (três) produtores, com 15 (Quinze) questões voltadas à identificação dos principais custos e das práticas utilizadas no controle e planejamento financeiro.

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas e de múltipla escolha, voltado a produtores de gado no município de Vilhena – Rondônia. O questionário (Apêndice A) tem como finalidade levantar informações precisas sobre a gestão de custos nas propriedades rurais, suas práticas atuais, dificuldades enfrentadas e percepções quanto à rentabilidade da atividade.

O questionário está organizado em quatro blocos temáticos: Perfil da Gestão de Custos, Composição dos Custos, Indicadores e Eficiência Produtiva e Percepção sobre Rentabilidade. Cada bloco foi cuidadosamente estruturado para gerar dados que possibilitem a análise dos aspectos centrais da pesquisa e fornecer elementos concretos para responder ao problema proposto.

A seguir, descreve-se a correspondência entre os objetivos da pesquisa e os blocos e questões do questionário: Objetivo Geral: Analisar a gestão de custos nas propriedades de gado em Rondônia, identificando as principais variáveis que impactam os custos e propondo soluções para melhorar a eficiência e rentabilidade. Este objetivo será atendido por meio da análise integrada de todas as respostas coletadas, especialmente dos dados obtidos nos Blocos A, B e C, permitindo compreender o panorama atual da gestão de custos, suas fragilidades e oportunidades de melhoria.

Objetivo Específico 1: As respostas do Bloco B – Composição dos Custos (questões 7, 8 e 9) permitiram identificar os itens mais relevantes na estrutura de custos das propriedades, bem como a forma como esses custos são registrados e acompanhados pelos produtores.

Objetivo Específico 2: As questões do Bloco A – Perfil da Gestão de Custos (questões 1 a 6) foram elaboradas para investigar as ferramentas, métodos e rotinas utilizadas pelos produtores no controle financeiro da atividade. Esses dados possibilitarão mapear o grau de organização e profissionalização na gestão dos custos.

Objetivo Específico 3: A análise crítica das respostas dos Blocos A e B permitiu, fundamentando a proposição de métodos práticos e acessíveis para os produtores locais.

Objetivo Específico 4: O Bloco D – Percepção sobre Rentabilidade (questões 13 a 15), aliado aos dados do Bloco C – Indicadores e Eficiência Produtiva (questões 10 a 12), fornecerá subsídios para entender a correlação entre práticas de gestão de custos e o desempenho econômico das propriedades.

Análise documental: Foi solicitada a consulta a documentos como planilhas de custos, registros de despesas, relatórios financeiros, a fim de enriquecer a análise comparativa entre propriedades que adotam ferramentas de gestão e aquelas que não adotam.

Todos os instrumentos foram desenvolvidos com base em literatura científica e técnica, garantindo coerência com os objetivos da pesquisa e rigor metodológico.

Os dados coletados foram analisados por meio de triangulação de dados através da comparação e articulação crítica entre os resultados obtidos nas diferentes frentes analíticas. Esse processo tem como finalidade aumentar a validade e a confiabilidade da pesquisa, ao possibilitar a convergência de evidências empíricas e a identificação de complementaridades ou divergências entre os achados. Dessa forma, a análise integrativa permitirá a construção de uma visão mais consistente e fundamentada sobre a problemática investigada, alinhada aos objetivos e às questões norteadoras do estudo (Zappellini e Feuerschütte, 2015).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Composição dos Custos

A escolha do método de custeio impacta diretamente a análise de rentabilidade. A ausência de controle formalizado sobre os custos indiretos, identificada nos resultados, demonstra que a maioria dos produtores adota, ainda que informalmente, um custeio direto simplificado, o que facilita a implementação, mas limita a acurácia gerencial ao ignorar gastos que, embora não diretos, impactam o resultado final da atividade.

Para identificar os itens mais relevantes na estrutura de custos e a forma de acompanhamento, foram analisadas as respostas do Bloco B (questões 7, 8 e 9). Os resultados mostram que os custos diretos e mais evidentes são unanimemente rastreados: todos os três produtores (100%) consideram diretamente os gastos com alimentação, saúde animal e mão de obra. Esse padrão se assemelha ao observado por Moura e Nicacio (2022) em estudo com pequenos produtores de gado no Rio Grande do Norte, no qual muitos produtores não reconhecem ou não mensuram adequadamente todos os custos de produção, especialmente os indiretos.

A abrangência do controle, contudo, diminui para outros itens: 66,7% dos respondentes (dois produtores) incluem reprodução, manutenção de instalações e transporte de animais em seus cálculos, e apenas 33,3% (um produtor) considera os custos de energia elétrica e água. Essa não apropriação pode levar a uma apuração incompleta do custo de produção, mascarando o resultado real da atividade. Segundo Galvão e Daher (2021), muitos pecuaristas não registram despesas como energia, água e depreciação, o que resulta em mensuração distorcida do custo total e impacta negativamente a definição de preços de venda. Abbas et al. (2010) reforçam que a ausência de métodos de custeio padronizados leva a uma visão fragmentada da rentabilidade, comprometendo a análise de eficiência econômica.

Uma prática positiva observada é o registro de custos por fase de produção: 66,7% dos produtores afirmaram registrar os gastos separadamente para as etapas de cria, recria e engorda, contra 33,3% que não o fazem. Essa segmentação é fundamental para identificar gargalos e otimizar cada fase do ciclo produtivo. Conforme Costa e Silva (2019), a mensuração dos custos por etapa permite identificar pontos de maior consumo de recursos e planejar estratégias de redução de desperdícios, e a Embrapa (2023) aponta que propriedades que realizam essa

segregação obtêm maior previsibilidade financeira e conseguem ajustar manejos nutricionais e sanitários com base em indicadores concretos de desempenho.

Apesar desse detalhamento, a capacidade de transformar os dados em um indicador de custo unitário preciso é limitada: o levantamento mostra divisão exata entre os produtores — 33,3% conseguem identificar o custo por animal ou arroba "com exatidão", 33,3% o fazem "aproximadamente" e 33,3% "não conseguem" realizar essa apuração. Isso demonstra uma lacuna crítica entre a coleta de dados de custo e sua análise final, essencial para a tomada de decisões estratégicas de comercialização e manejo. Moura e Nicacio (2022) já haviam identificado que, mesmo quando há registros de despesas, poucos produtores conseguem gerar relatórios que expressem o custo real por unidade produtiva, o que confirma a análise de Souza e Oliveira (2021), segundo a qual a informação contábil só se converte em vantagem competitiva quando tratada sistematicamente e interpretada para a tomada de decisão. O desafio, portanto, não está apenas em registrar, mas em analisar.

O controle de custos segmentado por fase produtiva pode servir como base sólida para a adoção de ferramentas mais avançadas de gestão, como o benchmarking de custos e a construção de indicadores de desempenho econômico, viabilizando o cálculo de métricas como custo por arroba produzida, margem bruta por hectare e retorno sobre o capital investido — fundamentais para avaliar a competitividade e orientar decisões estratégicas de manejo, investimento e comercialização.

4.2 Perfil da Gestão de Custos

As questões do Bloco A (1 a 6) buscaram mapear o grau de organização e profissionalização da gestão. Os dados revelam heterogeneidade acentuada, indicando diferentes estágios de maturidade gerencial entre os participantes, o que reflete o cenário nacional descrito por Lima e Nogueira (2020): enquanto alguns produtores adotam práticas formais e sistematizadas, outros ainda baseiam suas decisões em experiências empíricas, variação diretamente relacionada ao porte da propriedade e ao acesso à assistência técnica.

Não há método de custeio predominante: 33,3% utilizam o custeio por absorção, 33,3% o custeio ABC e 33,3% não aplicam método formal. As ferramentas de controle são igualmente divididas entre software de gestão agrícola (33,3%), planilhas eletrônicas (33,3%) e cadernos ou anotações manuais (33,3%). Essa diversidade é consistente com Abbas et al. (2010), que apontam a ausência de padronização como um dos principais entraves à consolidação da contabilidade gerencial no meio agropecuário. Embora o custeio ABC seja reconhecido por sua precisão na alocação de custos indiretos, seu uso ainda é restrito pela complexidade de implantação e pela falta de capacitação técnica (Galvão; Daher, 2021), enquanto o uso de planilhas e anotações manuais reflete uma gestão mais intuitiva, voltada ao registro histórico e não à análise estratégica.

A rotina de controle financeiro mostra-se pouco consistente: a maioria (66,7%) calcula os custos de produção apenas esporadicamente, e a revisão de gastos para identificar oportunidades de redução é feita mensalmente, anualmente ou raramente, na proporção de 33,3% cada. Essa baixa frequência compromete o caráter gerencial do controle de custos, que se torna um registro histórico em vez de ferramenta de gestão ativa. Moura e Nicacio (2022) observaram comportamento semelhante, com produtores realizando cálculos apenas para atender demandas pontuais, como crédito rural ou planejamento tributário. Segundo Souza e Oliveira (2021), a ausência de

rotina analítica reduz a capacidade de resposta às oscilações de mercado e impede ajustes tempestivos no manejo e na comercialização.

Um ponto de fragilidade relevante é a falta de suporte especializado: a maioria dos produtores (66,7%) afirmou não receber apoio técnico (contador, consultor etc.) para a gestão de custos, e 33,3% recebem apoio apenas "às vezes". Essa ausência pode explicar, em parte, a falta de padronização nos métodos e a inconsistência nas rotinas. Galvão e Daher (2021), em estudo sobre propriedades de corte no Pará, destacam que o suporte contábil e consultivo é determinante para a implantação de controles financeiros eficazes, e o relatório do Projeto Campo Futuro (CNA, 2023) aponta que a assistência técnica contínua é fator decisivo para aumentar a eficiência econômica e reduzir o custo operacional efetivo.

O perfil observado revela práticas ainda incipientes e heterogêneas, reflexo direto da desigualdade de acesso a conhecimento técnico e ferramentas gerenciais no meio rural. De acordo com Lebedev (2019), os níveis de maturidade em contabilidade gerencial evoluem de estágios iniciais — nos quais o controle é informal e restrito a registros básicos — até níveis avançados, em que as informações contábeis são integradas à gestão estratégica. A coexistência de métodos distintos, rotinas esporádicas e ausência de apoio especializado evidencia baixo grau de maturidade contábil, reforçando a urgência de políticas de capacitação voltadas à gestão financeira no agronegócio, especialmente entre produtores de pequeno e médio porte.

4.3 Métodos e Ferramentas Práticas de Gestão de Custos

A análise conjunta dos Blocos A e B permite diagnosticar as principais lacunas na gestão dos produtores entrevistados: existe um hiato entre a coleta de dados e a geração de informação estratégica. Os produtores realizam atividades de controle detalhadas, como a separação de custos por etapa produtiva, mas falham na consistência do processo, como a frequência de cálculo e a utilização de um método formal.

Essa dificuldade não é incomum na gestão rural. A ausência de um sistema formal faz com que a gestão se baseie mais na experiência e intuição do que em dados concretos, o que, segundo Callado e Callado (1999), compromete a qualidade das decisões tomadas, impedindo análises temporais e avaliações que poderiam subsidiar planos futuros de forma mais segura. Isso sugere que a dificuldade não reside na incapacidade de coletar dados, mas na falta de um sistema estruturado para processá-los e analisá-los de forma rotineira — a dificuldade de apurar o custo por arroba, mesmo registrando os gastos, é a maior evidência dessa lacuna.

Megliorini (2011), em obra sobre análise gerencial de custos, defende que os sistemas de custeio devem ser adaptados à realidade e complexidade de cada empresa; para pequenas e médias propriedades rurais, a implementação de um sistema complexo pode ser inviável, devendo a prioridade ser a geração de informações úteis ao gerente, ainda que de forma simplificada. Sem orientação, os produtores tendem a adotar métodos com os quais já estão familiarizados ou a subutilizar ferramentas mais robustas. Assim, a proposição de métodos práticos deve focar não em complexidade, mas em consistência, por meio de ferramentas como planilhas-modelo disponibilizadas pelas plataformas do Senar e da Embrapa, acessíveis mediante cursos profissionalizantes, que oferecem rotinas simplificadas de fechamento mensal capazes de formalizar o processo e transformar os dados coletados em indicadores efetivos para a tomada de decisão.

4.4 Percepção sobre Rentabilidade

A análise cruzada dos Blocos C (Indicadores e Eficiência Produtiva) e D (Percepção sobre Rentabilidade) buscou entender a conexão entre práticas de gestão e desempenho econômico. Os dados revelam forte consciência teórica sobre a importância do controle de custos: todos os respondentes (100%) acreditam que a gestão eficiente melhora a rentabilidade e todos já implementaram ações com o objetivo específico de reduzir custos.

Entretanto, essa percepção positiva contrasta com as práticas de monitoramento e, principalmente, com a percepção sobre o que de fato gera lucro. O acompanhamento dos indicadores de produtividade é majoritariamente esporádico (66,7%), e nenhum dos produtores utiliza o custo de produção por arroba como indicador-chave, embora este seja o principal elo entre a eficiência interna (custos) e o resultado de mercado (preço de venda por arroba).

A explicação para essa desconexão está no fato de que 100% dos produtores consideram o preço de mercado dos animais o fator de maior impacto na lucratividade. Essa percepção unânime é criticamente relevante: como defende Martins (2018), o produtor rural na cadeia de commodities atua como "tomador de preços" (price taker), sem poder de influência sobre o valor de venda de seu produto, de modo que a única variável sobre a qual tem controle direto — e que pode garantir sua margem de lucro — é o custo de produção. Ao focar no preço de mercado, os produtores concentram sua atenção justamente na variável que menos podem controlar.

Essa mentalidade ajuda a explicar por que a gestão interna pode ser negligenciada. Segundo Rodrigues, Busch e Garcia (2020), a gestão no agronegócio exige uma mudança de uma visão puramente produtiva para uma visão gerencial, na qual o controle e a análise de custos são centrais para a estratégia. A percepção dos entrevistados sugere que eles se colocam em posição reativa, dependente das flutuações do mercado, em vez de atuar proativamente na otimização de seus processos internos.

Conclui-se que, para o grupo estudado, existe uma dualidade: reconhece-se a importância da gestão de custos, mas a cultura gerencial ainda é ofuscada pela crença de que o fator determinante do sucesso é externo. Tavares (2018) argumenta que a profissionalização da gestão no agronegócio passa por entender que a rentabilidade não é fruto apenas do que acontece "da porteira para fora" (mercado), mas principalmente do que é controlado "da porteira para dentro" (eficiência, custos, produtividade). Enquanto a percepção dos produtores estiver focada no preço de venda, a implementação de controles financeiros robustos tende a ser vista como tarefa secundária, limitando o potencial de lucratividade e a sustentabilidade da propriedade a longo prazo.

5. Conclusão e Contribuições

A pesquisa demonstrou que a ineficiência na gestão e no controle de custos compromete a rentabilidade das propriedades produtoras de gado em Vilhena, Rondônia. Esse problema está relacionado principalmente à subutilização das ferramentas disponíveis, à baixa frequência de acompanhamento e à ausência de rotinas sistemáticas de análise.

O primeiro objetivo foi alcançado ao identificar Alimentação, Saúde Animal e Mão de Obra como os principais custos apontados pelos produtores. Entretanto, despesas como Energia Elétrica e Água foram pouco consideradas, indicando possíveis falhas na apuração do custo total da produção.

O segundo objetivo evidenciou práticas de controle heterogêneas: 33,3% utilizam *softwares*, 33,3% planilhas e 33,3% anotações manuais. Além disso, 66,7% realizam o cálculo dos custos apenas ocasionalmente e não possuem apoio técnico especializado.

O terceiro objetivo indicou que ferramentas simples, como planilhas padronizadas, fechamentos mensais e indicadores como GMD e custo por arroba, podem contribuir para melhorar a gestão. O quarto objetivo demonstrou que, embora todos os produtores reconheçam a importância da gestão de custos para a rentabilidade, também atribuem ao preço de mercado dos animais o maior impacto sobre a lucratividade.

Conclui-se que a melhoria da rentabilidade depende não apenas da disponibilidade de ferramentas, mas principalmente de sua utilização sistemática para apoiar a tomada de decisão.

Como limitações, destacam-se a pequena amostra (n=3) e a dificuldade de acesso a registros financeiros detalhados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, testar ferramentas práticas de gestão e investigar fatores comportamentais que influenciam o controle de custos.

Referências

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LIMA, V. H. F.; SANTOS, A. **Práticas gerenciais da contabilidade de custos na literatura nacional: quais as ferramentas mais utilizadas?** Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2014. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/267.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. **Custos: um desafio para a gestão no agronegocio**. 1999. Disponível em: http://file:///C:/Users/daros/Downloads/cbc,+VICongresso_artigo_0018.pdf.
- CNA. (2024). **CNA levanta custos da pecuária de corte em Rondônia. Painel do Campo Futuro, analisado em Colorado D'Oeste**. Disponível em: https://www.cnabrasil.org.br/noticias/cna-levanta-custos-da-pecuaria-de-corte-em-rondonia
- COSTA, E. A.; OLIVEIRA, L. M.; SOUZA, R. A. Gestão de custos na pecuária: desafios e perspectivas para pequenos produtores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 59–72, 2021. DOI: 10.5585/gep.v12i2.18389.
- Embrapa. (2018). Gestão de custos é a principal preocupação do pecuarista brasileiro. Notícia no portal Embrapa. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/36645433/gestao-de-custos-e-a-principal-preocupacao-do-pecuarista-brasileiro
- Galvão, B.; Mata Daher, D. (2021). **Bovinocultura de corte: uma análise da gestão dos custos em propriedades rurais de Rondon do Pará/PA**. REMIPE, v. 7, n. 1, p. 118-137. DOI: 10.21574/remipe.v7i1.305.
- LEBEDEV, Pavel. Management ***Accounting Maturity Levels Continuum Model: a Conceptual Framework. European Journal of Economics and Business*** **Studies**, v. 5, n. 1, p. 1-10, 2019. Disponível em: https://revistia.com/files/articles/ejes_v5_i1_19/Lebedev.pdf.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.3. ISBN 9788597018080.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. E-book.

- MOURA, C. V. de O.; NICACIO, A. G. **Gestão de custos na agropecuária: estudo com pequenos produtores familiar de gado**. Revista Foco, v. 15, n. 2, p. 1-21, 2022. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/367.
- TAVARES, Maria F F. **Introdução à gestão do agronegócio**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595024717.