

Avaliação do processo de implantação e uso do controle dos custos em sistemas de produção de leite

Evaluation of the implantation process and the use of the cost control in systems of milk production

Douglas Fernando de Lima Valadão¹; Amilton José Alves da Silva¹;
Ricardo Ferreira Godinho²

Resumo: Dentro de um contexto competitivo como o atual cenário da pecuária leiteira, a gestão de custos se constitui numa das ferramentas administrativas mais relevantes. O propósito geral deste trabalho é levantar as facilidades e dificuldades na implantação e uso de um sistema de custos em propriedades assistidas por um grupo de assistência técnica no sudoeste de Minas Gerais. Para que as propriedades sejam mais competitivas e rentáveis, os produtores devem direcionar sua administração para a implantação e uso de um sistema de custos para terem informações precisas sobre os aspectos financeiros, bem como a avaliação de seus processos administrativos e produtivos, para não comprometer seus custos e a qualidade das decisões tomadas. As dificuldades na coleta de dados limitam a capacidade de gerar informações suficientes sobre os custos. Os resultados demonstram a falta de comprometimento dos produtores com as rotinas do projeto, que também precisa de mudanças e adaptações como ferramentas de apoio aos mesmos. Os produtores esperam com o apoio e assistência técnica do Grupo Geapassos aumentar a rentabilidade, aumentar a produção e melhorar a genética do gado. Todos os produtores entrevistados reconhecem os resultados e têm boa perspectiva quanto ao desenvolvimento do projeto.

Palavras-chave: Pecuária Leiteira; Sistema de Custos; Administração Rural; Extensão Rural.

Abstract: Within a competitive context as the current scene of dairy husbandry, management of costs constitutes one of the most relevant administrative tools. The purpose of this work is to raise the facilities and difficulties in implantation and use of a cost system in properties assisted by a technical support group in southwestern Minas Gerais. With the purpose of being more competitive and profitable, the producers must direct their administration to the implantation and use of a cost system to have accurate information on financial aspects, as well as the evaluation of their productive and administrative proceedings, not to compromise their costs and the quality of the decisions taken. The difficulties in data collecting limit the capacity of generating enough information about the costs. The results demonstrate a lack of commitment of the producers with the routines of the project, which also needs changes and adaptations as tools of support to the same. The producers hope with the support and technical assistance of Geapassos Group to improve profitability, increasing production and improving the cattle genetics. All the interviewed farmers recognize the results and they have a good perspective on the development of the project.

Keywords: Livestock Dairy; Cost System; Rural Administration; Rural Extension.

INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a atividade leiteira é popularmente tida como sendo um negócio de margens de lucro reduzida, ou até mesmo inviável, mas o fato é que a produção leiteira vem crescendo ano a ano, assim como a melhoria de seus índices zootécnicos, como podemos observar no Diagnóstico da Pecuária Leiteira realizado em Minas Gerais em 2005 (GOMES, 2006).

Segundo Oliveira (2007) produzir leite é uma atividade rentável mesmo em sistemas menos intensivos na utilização dos recursos produtivos terra, mão de obra e animais, porém exige elevada disponibilidade de terra, o que pode limitar sua adoção em larga escala. Entretanto, este mesmo autor, chama a atenção para a necessidade de identificação de sistemas reais de produção de leite e a caracterização dos indicadores de maior corre-

lação com a eficiência econômica poderá trazer maior embasamento para o debate sobre a viabilidade econômica na pecuária leiteira.

Se por um lado o conhecimento dos custos de produção é importante para a gestão da propriedade leiteira, a práxis mostra que contabilizá-lo não é tão comum sob os mais diversos argumentos, embora tais razões sejam pouco pesquisadas, fato este que justifica esta pesquisa como forma de subsidiar técnicos e produtores na implantação de sistemas de custos em suas propriedades rurais. O objetivo deste trabalho é de levantar as facilidades e dificuldades na implantação e uso do controle dos custos em sistemas de produção de leite, em propriedades participantes de grupo de assistência técnica na região sudoeste de Minas.

¹Discente do curso de Administração de Empresas da Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP|UEMG)

²Docente da Faculdade de Agronomia da Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP|UEMG)

Email: ricardo.godinho@fespmg.edu.br

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A maior parte das atividades rurais desenvolve-se geralmente de forma irregular durante o exercício, e a administração enfrenta o desafio de atenuar ou remediar a irregularidade natural do curso dos trabalhos, onde o papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados visando o uso de uma adequada ferramenta para a implantação de um sistema de custos, que objetive a maximização dos lucros (CALLADO, 2006.).

Segundo Santos et al (2008), “sistema de custos é um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais”, pois o objetivo refere-se ao uso que se pretende fazer dos dados na formação do custo.

Para Santos et al. (2008, p. 39), “uma diferença fundamental entre custo e despesa é a característica em que custo se identifica com o produto que está sendo produzido e despesa se identifica com o período, o exercício, o ano”. Entretanto, é importante ressaltar que é possível conter despesas e não necessariamente custos, fato que a maioria dos produtores, atualmente, não faz distinção. De maneira geral a contabilidade de custos está focada nos custos do negócio e não nas despesas. É relativamente comum saber que a despesa começa no término da produção.

“Um sistema de custos completo tem atualmente objetivos amplos e bem definidos, que refletem sua importância como ferramenta básica para a administração de qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas, ou seja, entre custos e receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócios, exigindo técnicas especiais para a apresentação não dos custos, mas dos resultados econômicos do empreendimento”. (SANTOS et al. 2008, p.44).

Os princípios básicos da administração que são aplicados à indústria e ao comércio são também válidos, em termos gerais, para a pecuária e agricultura. Entretanto, deve-se ressaltar que essa tem determinadas características que a diferenciam dos demais segmentos, as quais, por isso, precisam ser consideradas e analisadas conforme sua característica, adequando-se ao seu sistema de custo (REICHERT, 1998).

Muitos dos fatores de produção, como a terra, por exemplo, que, para a indústria, representa tão somente a base para a instalação do imóvel, para a agricultura e pecuária, é considerado o principal meio de produção, que precisa ser estudado na sua microcomposição, visando à exploração do seu potencial máximo. Variáveis, como o clima, por exemplo, que condiciona todas as atividades produtivas e determina o que pode ser produzido, implicando riscos para a agricultura e dificuldades para a pecuária, não representam muito para a indústria. Portanto, esses condicionantes impõem ao produtor rural certa organização no seu negócio, sob pena de ele

não alcançar o máximo rendimento econômico, considerando o conjunto das atividades produtivas planejadas, visto que os custos são as variáveis que devem receber cuidados especiais (REICHERT, 1998).

Segundo Martins e Laugeni (2005, p.2): “a função produção, é entendida como um conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em um outro com maior utilidade”.

Com o passar do tempo muitos profissionais se aperfeiçoaram na produção desenvolvendo técnicas e formas que têm o papel de gerenciar os processos produtivos e custos, destinados à produção de bens e serviços. Entretanto, a produção teve sua grande evolução com a Revolução Industrial, que começou a substituir o trabalho humano por máquinas. Com isso, deu-se início à especialização dos produtos (MARTINS e LAUGENI, 2005).

São vários os fatores que influenciam na produção, sendo o principal deles os custos, que segundo Callado (2006, p. 55.), coloca diversos conceitos de contabilidade de custos. Existem várias diferenciações cuja classificação é feita de acordo com sua característica e natureza, levando os produtores a tentar reduzi-los conforme seu enfoque para maximizar os lucros.

A atividade rural necessita de investimentos altos, de custos bastantes elevados, por isso a necessidade de um bom planejamento.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p.2.):

“Na década de 1910, Henry Ford cria a linha de montagem seriada, revolucionando os métodos e processos produtivos até então existentes. Surge o conceito de produção em massa caracterizada por grandes volumes de produtos extremamente padronizados, isto é, baixíssima variação nos tipos de produtos finais. Essa busca da melhoria da produtividade por meio de novas técnicas definiu o que se denominou engenharia industrial”.

Para a melhoria dos processos é comum a especialização, focada no produto (segmentado) para atender às expectativas do cliente. Com a especialização consegue-se eficiência na produção, mas diante das incertezas do mercado alguns produtores apostam na diversificação, não podendo sair totalmente do foco, pois, podem provocar quedas em ambas as produções.

Ao longo desse processo de modernização da produção, cresce em importância a figura do consumidor, este passa a ser o fundamental instrumento de análise. Em um mercado cada vez mais exigente, o consumidor passa a adquirir produtos mais baratos e com qualidade. Pode-se dizer que a procura da satisfação do consumidor é que tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas de produção, cada vez mais eficazes, eficientes e de alta produtividade (MARTINS e LAUGENI, 2005).

As mudanças econômicas ocorridas desde o início da década de 1990 vêm exigindo também rápidos ajustes estratégicos e estruturais do setor agroindustrial do leite. A desregulamentação do mercado de leite e,

posteriormente, a abertura comercial da economia brasileira resultaram em um mercado competitivo em termos de qualidade, produtividade e escala de produção (REIS et al, 2001).

Efetivamente a atividade produtiva primária é o segmento mais vulnerável da cadeia agroindustrial devido às limitações tecnológicas e gerenciais. Por não conseguir controlar o preço do produto que vende, o produtor necessita administrar as variáveis que estão sob o seu controle. Trata-se de uma estratégia para tornar seu produto competitivo, atingindo menores custos de produção. O seu resultado econômico em um mercado caracterizado pela concorrência depende do gerenciamento dos custos de produção do leite e dos ganhos de escala. O aumento da eficiência produtiva é fator decisivo para a competitividade do setor leiteiro que, produzindo com menor custo, beneficiará toda a cadeia do leite (REIS et al, 2001).

Callado, (2006), dentre suas especificações de custos, mostra a importância da coleta de dados para o processo das informações, que os transforma em dados para mensurar o lucro, avaliação do patrimônio, identificar métodos e ferramentas para controle das operações e tomada de decisão baseada no planejamento tático, estratégico e operacional. Contudo o processo é baseado na fixação de custos estimados para a pecuária leiteira.

Na gestão do agronegócio é importante considerar a relação entre custo total e produção que tem por base os fundamentos teóricos ligados à tecnologia, aos preços dos insumos e à busca da eficiência na alocação dos recursos produtivos. O custo total de produção constitui-se na soma de todos os pagamentos efetuados pelo uso dos recursos e serviços, incluindo o custo alternativo do emprego dos fatores produtivos, com isso será possível alcançar os objetivos (REIS et al, 2001).

Quando se fala em contabilidade rural, os produtores a veem como uma técnica complexa, por isso é pouco usada entre eles, é mais utilizada para finalidades fiscais e desestimulada quanto ao uso para geração de informações e aplicação gerencial (CALLADO, 2006).

Para Reis et al (2001),

“Na teoria do custo, para efeito de planejamento, deve-se determinar o período de tempo, que pode ser curto ou longo. No curto prazo, os recursos utilizados são classificados em custos fixos e variáveis, sendo fixos aqueles que não se incorporam totalmente ao produto, mas o fazem em tantos ciclos produtivos quanto permitir sua vida útil. Os custos variáveis, por sua vez, têm duração igual ou inferior ao curto prazo e incorporam-se ao produto, necessitando ser repostos a cada ciclo do processo produtivo”.

A contabilidade de custos é uma grande ferramenta que nos possibilita entendimento sobre os custos totais, que constituem a soma dos fixos e variáveis, se obtêm os custos médios ou unitários, que representam o custo de uma unidade do produto. Esses custos fixos e variáveis são ainda decompostos em custos operacionais e alterna-

tivos (ou de oportunidade). Os operacionais constituem os valores correspondentes às depreciações e aos gastos com insumos, mão de obra, manutenção e despesas gerais. Com a soma do custo operacional ao custo alternativo, obtém-se o custo econômico. (REIS et al, 2001).

A contabilidade de custos é desenvolvida por meio da coleta e processamento de dados que culmina com a produção e distribuição de informações na forma de relatórios contábeis, capazes de nos mostrar a avaliação geral do negócio e não deixar que as decisões sejam tomadas de forma errônea. (CALLADO, 2006).

É muito importante dentro de um sistema de custo saber identificar, registrar e alocar os recursos consumidos na empresa rural, pois cada organização contábil precisa estar ajustada à dimensão da empresa rural, porém há necessidade de identificar o nível de detalhamento e estrutura da empresa rural, para aderir à melhor técnica. (CALLADO, 2006).

Sobre o processo de implantação, Callado (2006, p. 56) destaca que “um sistema de contabilidade de custos adotado por uma empresa precisa ser compatível com sua estrutura organizacional, com os procedimentos de manufatura e com o tipo de informações sobre custos que a administração deseja”.

“A apuração de custos no agronegócio apresenta uma de suas maiores dificuldades de implantação e desenvolvimento devido à necessidade de rigor no controle de seus elementos de forma a obter uma correta apropriação dos custos” (...).(CALLADO, 2006, p. 56). Portanto, devem ser levados em conta todos os fatores das propriedades, as formas de produção utilizadas e os recursos disponíveis, pois existem as diferenças entre propriedades e produtores, o conjunto dessas ações possibilita o controle e avaliação. Os envolvidos no projeto devem conhecer os fatores que afetam os resultados econômicos, os quais são de extrema importância para tomada de decisão.

Se o preço do produto for suficiente apenas para cobrir parte dos custos fixos (e todo o custo variável), a atividade encontra-se em processo de descapitalização e em condições de produzir apenas no curto prazo. Neste caso, pode-se utilizar o custo operacional para análise de rentabilidade do empreendimento, utilizando-se o conceito de resíduo, significando se está sendo viável ou não. Necessitando de uma análise cautelosa no momento para que possa buscar alternativas corretivas na produção e diminuição dos custos. (REIS et al, 2001).

A produção de leite a pasto é o sistema mais econômico. A pastagem é a fonte de nutriente mais econômica em qualquer parte do mundo, mas, principalmente, em países em desenvolvimento. Entretanto, se não houver uma boa qualidade dos pastos proporcionará quedas na quantidade da produção de leite. Além do aspecto econômico, a utilização mais racional das pastagens auxilia na preservação dos recursos renováveis e permite a produção de leite sob condições mais naturais (HOLMES,

1995 apud SILVA et al, 2008).

O benchmarking, abordagem utilizada para comparar firmas ou unidades produtivas, é um instrumento valioso para os produtores, facilitando também o trabalho da pesquisa e da extensão rural, pois, ao serem identificados os sistemas de produção eficientes ou de fronteira (benchmarks), estarão sendo identificadas as melhores práticas produtivas para as unidades ineficientes. (TUPY; YAMAGUCHI, 2001 apud MAGALHÃES e CAMPOS, 2006).

Para Leite (2005) entre os insumos requeridos para produzir leite, os alimentos são os mais importantes porque fornecem os nutrientes requeridos para serem transformados em leite e carne. Inadequadas qualidade e quantidade de alimentos podem parar o processo de produção de leite, provocar perda de peso e aumentar os riscos de doenças, abortos e mortes. Assim, alimentação em sistemas de produção de leite é um dos fatores decisórios entre sucesso e fracasso do empreendimento. Isto se deve também ao fato de que no lado econômico, um dos mais importantes fatores de sucesso é o custo de produção, para o qual a alimentação animal contribui com importante parcela.

O Estado de Minas Gerais, pela sua posição geográfica central e importância na produção de leite, visto que de cada três litros produzidos no Brasil um vem de Minas, sintetiza a produção nacional, com exceção do extremo Sul. O perfil da produção de leite de Minas corresponde a realidade de, aproximadamente, oitenta por cento da produção do País. Em outras palavras, o diagnóstico da produção do leite de Minas pode, perfeitamente, ser expandido para a produção do Brasil. (GOMES, 1996).

Para melhor conhecimento, hoje, o agronegócio no Brasil é considerado como o maior negócio, sendo uma atividade próspera e rentável, é a principal locomotiva da economia brasileira, respondendo por R\$ 1,00 em cada R\$ 3,00 gerados no país. Mesma proporção mencionada no parágrafo anterior que compara Minas com o restante do país. Este seguimento é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), por 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Entre 1998 e 2003, a taxa de crescimento do PIB agropecuário foi de 4,67% ao ano (Brasil, 2004 apud RIBEIRO; FAVATO e RIBEIRO, 2007). Com uma visão ampla do segmento fica mais fácil mensurar a potencialidade do agronegócio brasileiro e estabelecer estratégias de prospecção no setor.

Segundo Gomes (2006), os produtores não entendem o sistema de pagamento que considera preços diferentes para o leite-cota e leite-excesso. À primeira vista, esse resultado é surpreendente, visto que a prática desse sistema já é antiga na pecuária nacional. Acontece que o produtor não se ajustou a esse sistema pela inconstância de sua aplicação. Em alguns anos é praticado em outros não, dependendo da necessidade menor ou maior da indústria

laticinista. Tal inconstância deixa o produtor na dúvida se deve ou não investir, para fazer uma elevada cota no período da seca e depois se beneficiar na época das águas.

Outro indicador financeiro do sistema de produção relacionado aos custos é a taxa de retorno do capital investido, medida pela relação margem líquida/estoque de capital. A margem líquida resulta da diferença entre a renda bruta e os gastos diretos, a remuneração da mão de obra e as depreciações. Em geral, os sistemas menos tecnificados têm baixa taxa de retorno e os mais tecnificados, altas taxas de retorno, porque o capital investido, em relação à quantidade produzida, nos sistemas tradicionais, é maior que nos tecnificados. Por essa razão, o custo fixo médio dos sistemas tradicionais é maior que o do tecnificado (GOMES, s/d.). Com isso, conclui-se que é melhor investir em sistemas tecnificados para a diminuição dos custos.

Kaplan e Atkinson (1989) apud Wernke; Lembeck e Heidemann (2008, p.27) mencionam que:

“Muitas decisões gerenciais requerem uma análise cuidadosa do comportamento de custos e lucros em função das expectativas do volume de vendas. No curto prazo (menos que um ano), a maioria dos custos e preços dos produtores da empresa, pode, em geral, ser determinada. A principal incerteza não está relacionada com custos e preços dos produtos, mas com a quantidade que irá ser vendida. Nesse sentido, segundo tais autores, a Análise Custo/ Volume/ Lucro (CVL) aponta os efeitos das mudanças nos volumes de vendas na lucratividade da organização”.

No ambiente de elevada concorrência, de incertezas e de redução das margens de ganho em que os produtores de leite estão inseridos, a eficácia nas decisões é fundamental para competitividade do negócio. (OLIVEIRA, et al, 2007).

A atividade leiteira tem um papel fundamental no contexto do setor agropecuário, por ser importante na formação da renda bruta da maioria das propriedades familiares e pelo fato de o leite ser um alimento básico da população, servindo de matéria-prima para a geração de diversos subprodutos, como o queijo, manteiga, leite em pó, iogurte, entre outros. Além disso, proporciona uma renda mensal segura e tem um valor social muito elevado. (REICHERT, 1998).

“Nos dias atuais, não basta apenas produzir. É preciso atender a um mercado cada vez mais exigente; é preciso ter, sobretudo, qualidade para ser competitivo”. (REICHERT, 1998, p. 84).

A atividade da pecuária leiteira exige manter o controle sistemático das atividades na fazenda, incluindo um sistema de análise de custo de produção que gere informações necessárias para a tomada de decisões seguras, rápidas e objetivas, é de fundamental importância para a sustentabilidade e o sucesso no setor, (GOMES, 2007).

Gomes (1999) apud Gomes (2007) menciona que a mão de obra familiar tem participação importante no custo de produção da atividade leiteira, em especial do

pequeno produtor, quando realiza atividades indispensáveis ao desenvolvimento da atividade. Com isso, existem critérios que melhor justificam a disponibilidade da mão de obra em relação a custos, no qual o mercado de trabalho influencia diretamente, pois havendo escassez, o preço aumenta e vice-versa. Daí a necessidade da mão de obra familiar.

Segundo Pereira (2003) apud Gomes (2007, p. 25), “assume-se que o custo de oportunidade do capital investido na produção de leite é o quanto esse capital renderia se fosse aplicado no mercado financeiro”.

O município mineiro conta com inúmeras facilidades estruturais, como condições geográficas e outros, ainda assim, a administração rural no Brasil se desenvolve dentro de critérios tradicionais, apresentando um baixo padrão de desempenho operacional e econômico. O fato de esses empreendedores se localizarem fora dos centros urbanos contribui para dificultar a participação de especialistas na administração do negócio rural e, mais especialmente, na sua gestão de custos de produção. Assim, os produtores rurais administram suas propriedades utilizando dados empíricos, os quais não se acrescentam à sua administração, fato que prejudica na tomada de suas decisões, por não terem dados suficientes, pois acrescentam deficiências na gestão financeira do seu empreendimento e, principalmente, no setor econômico/financeiro devido à complexidade produtiva. (RIBEIRO; FAVATO e RIBEIRO, 2007).

Ribeiro et al (2007, p. 32) mostram que um modelo de Sistema de Informações de Custos tem como objetivo gerar informações suficientes, adequadas e reais para a gestão estratégica dos seus custos de produção, que proporcionam maior controle financeiro e avaliação de desempenho econômico-financeiro sobre o ciclo produtivo e atividades que desenvolve. Sobre estes fatores é possível tomar decisões precisas no gerenciamento do processo produtivo.

“Nas propriedades assistidas pelo Grupo de Estudos e Prática do Agronegócio do curso de Agronomia de Passos, ficou evidente a carência de orientação ao produtor na área econômica e administrativa, contraponto ao grande interesse que todos os produtores demonstraram por este tema. As propriedades avaliadas em comum exploram a atividade leiteira, mas seus sistemas produtivos são todos distintos, assim como o sistema de gestão, havendo desde propriedades que possuem amplo sistema de controles de produção e finanças até propriedades que não fazem um único registro. Por outro lado, mesmo as que possuem tais controles, estes não subsidiavam satisfatoriamente o processo decisório, sendo comum entre as propriedades a dificuldade de acesso aos muitos ou poucos dados existentes. A prática do planejamento e monitoramento das ações é inexistente em algumas propriedades e realizada insatisfatoriamente em outras. (...) Ficou clara a necessidade de orientação aos produtores quanto aos temas econômicos e administrativos, como forma de melhorar os resultados de seu negócio e, conseqüentemente, promover a

melhoria da qualidade de vida dos produtores e de todas as pessoas envolvidas”. (GODINHO, 2008, p. 83 - 84).

A falta de conhecimento técnico e a necessidade de ferramentas de gestão financeira, capazes de apoiar a gestão estratégica e o processo de produção nas propriedades rurais, fazem com que cada produtor analise a aplicabilidade de contabilidade de custos nas empresas e utilize as mesmas no setor rural, visto que o ciclo produtivo varia de produtores para produtores, onde a combinação dos recursos disponíveis e o manejo objetivem a maior eficiência para maximização da renda e promover a continuidade dos processos ou a sustentabilidade da pecuária leiteira, com apoio de técnicos em administração o setor desenvolverá métodos no uso de tais ferramentas para a obtenção do êxito nesse processo. (RIBEIRO et al, 2007).

Segundo Machado (2005, p.49): “as perspectivas dos clientes, processos internos e crescimento provocam os resultados financeiros”. Devem-se evitar os pontos negativos e explorar os pontos positivos com ênfase no melhoramento.

É clara a dificuldade de implantação de um sistema de custos, pois é necessária muita disciplina por parte dos produtores e de todos os envolvidos no processo. Enfim, envolve decisões importantes que são tomadas com base nos dados e informações coletadas compatíveis com sua estrutura, podendo levar os produtores a uma má gestão ou orientação se for distorcidas ou interpretadas incorretamente.

MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para esta pesquisa foram levantados diretamente com técnicos e produtores rurais, integrantes de um programa de assistência técnica viabilizado por meio de um convênio mantido entre a Fundação de Ensino Superior de Passos/FESP e a Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Mineiro Ltda/Casmil. O Grupo de Estudos e Prática do Agronegócio atende em média 30 propriedades rurais, e conta com a participação de 8 alunos. Dentre as ações propostas pelo Geapassos, uma das mais relevantes é o diagnóstico técnico, econômico e administrativo, que servirá de base para o planejamento das ações que incidem nos aspectos tais como, controles financeiros, manejo do gado, controle leiteiro, cultivo de milho para silagem, elaboração e implantação de pastejo rotacionado, qualidade do leite, planejamento de safra, nutrição e alimentação e melhoramento genético (SANTOS, 2010).

A coleta de dados para a presente pesquisa realizou-se por meio de respostas obtidas por formulário com perguntas objetivas e dissertativas. Para o estudo selecionou-se as propriedades participantes de um grupo de assistência técnica na região sudoeste de Minas Gerais, assistidas pelo Grupo de Estudo Prática do Agronegócio do curso de Agronomia de Passos, os formulários foram apresentados pessoalmente aos produtores em

suas propriedades. Foram entrevistados 6 técnicos graduandos no curso de Agronomia de Passos que prestam assistência técnica ao grupo Geapassos e 11 produtores para a elaboração da pesquisa. O critério utilizado na seleção dos produtores foi o de selecionar produtores com mais de 1 (um) ano de permanência no Projeto. As propriedades estão localizadas em vários municípios do Sudoeste de Minas Gerais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A compreensão do teor do projeto foi relatada por 100% dos técnicos, justificando ter boa orientação pela coordenação do Grupo de Estudo e Prática do Agronegócio do curso de Agronomia de Passos, apontando ainda que há uma preparação para sanar as dúvidas antes de levar o apoio aos produtores. A falta de prática foi apontada por 17% dos técnicos entrevistados, porém ela é adquirida no estágio ao longo do processo de implantação do sistema de custos.

Percebe-se que existe a necessidade de um profissional qualificado já no início da implantação, entretanto, no começo, é preciso ter uma avaliação mais rápida e precisa das propriedades para que os técnicos acompanhem e coordenem com maior facilidade e segurança. Ou ter, sistematicamente, um acompanhamento desse profissional junto aos técnicos nas visitas.

Em relação às facilidades e dificuldades encontradas pelos técnicos, 100% deles relataram que uma dificuldade é a resistência por parte dos produtores em anotar dados e passar informações. Já nas facilidades, 66% dos técnicos alegaram que as planilhas são uma ferramenta facilitadora na coleta e obtenção de dados para a implantação; 17% dos técnicos revelaram que ao demonstrar a importância de um sistema de custos aos produtores, eles encontraram uma aceitação maior ao projeto e 17% dos técnicos não opinaram.

Distorções na implantação, foram relatadas por 34% dos técnicos, justificando que as mudanças no projeto são necessárias para adequar às diferentes situações. Também há distorções nas coletas de dados e descomprometimento dos produtores com as visitas programadas. Outros 66% afirmam não ter distorções.

O projeto inicialmente ajuda o produtor a melhorar seu entendimento sobre os custos da produção leiteira. Contudo, há necessidade de adaptações quanto a aplicação, as técnicas e a forma de condução. Sobre a disponibilidade financeira, os técnicos justificaram que as dificuldades são os investimentos a curto prazo.

Ao analisar se os produtores tomam decisões com base nas informações coletadas periodicamente no sistema de custos, 100% dos técnicos disseram sim, e além de utilizar dessa ferramenta conciliam a prática, o conhecimento e a experiência.

Os técnicos foram unânimes ao afirmarem que os produtores não atendem todas as solicitações técnicas. Já quanto ao comprometimento dos produtores para a im-

plantação de um sistema de custos, solicitou-se aos técnicos uma avaliação de 0 (zero) a 10 (dez), onde zero é a pior nota e dez a melhor. Nas respostas, 33% dos técnicos atribuíram a nota 7, e justificaram encontrar dificuldades em reunir dados, outros 33% avaliaram com a nota 6 e relataram que não existe comprometimento dos produtores em coletar dados; 17% dos técnicos avaliaram com a nota 8 justificando que há interesse em resultados, porém não coletam dados e 17% dos técnicos discorrem que os produtores não gostam de anotar os dados.

Avaliando a resistência por parte dos produtores em aderir, relacionar-se e entender as mudanças propostas 66% dos técnicos revelaram não encontrar resistência e 34% dos técnicos relataram encontrar dificuldades, justificando que os produtores são bastante resistentes em relação ao controle e fazer anotações; salientaram também que as resistências são contornadas ao longo do processo de implantação e quando as mudanças necessárias são bem explicadas e discutidas, são aceitas e executadas pelos produtores.

As expectativas dos técnicos em relação ao projeto Geapassos, é levar o conhecimento adquirido na teoria e absorver experiência com as práticas, fortalecendo seu crescimento profissional e, ao mesmo tempo, fazer com que os resultados sejam alcançados pelos produtores para que eles caminhem sozinhos após o período de implantação do projeto, atingindo, assim, a satisfação e entendimento dos produtores.

Dos produtores entrevistados, 72,7% alegaram compreender a proposta do projeto, justificando já possuir entendimentos de outros projetos de assistência técnica anteriores ao Geapassos e também por ter tido orientações claras dos técnicos, que os ajudaram neste propósito. Já 27,3% dos produtores responderam compreender mais ou menos a proposta, justificando que no primeiro momento tiveram dificuldades e, posteriormente, ao longo do processo se adaptaram e compreenderam.

Quanto às facilidades e dificuldades no processo de implantação das orientações do Geapassos quanto ao sistema de custos, 100% dos produtores alegaram que as facilidades são as planilhas para coletas de dados e as orientações técnicas para tomada de decisão. Em relação às dificuldades, 64% dos produtores relataram ter dificuldades em anotar dados por falta de tempo, 18% dos produtores encontraram dificuldades no retorno das soluções propostas pelos técnicos e pela falta de profissionais em outras áreas como veterinária e zootecnia e 18% dos produtores não apontaram dificuldades.

Segundo produtores entrevistados, o que pode ser feito para melhorar os custos na produção de leite, seria a otimização da mão de obra, o equilíbrio no preço dos insumos, a união dos produtores por meio de arranjos produtivos locais, o cooperativismo, acompanhamento sistemático dos números, manejo e genética do gado, uso de equipamentos e máquinas na produção, incentivo governamental, seguir as orientações técnicas e

melhores condições no preço de venda do leite. Os produtores acreditam que a implantação de um sistema de custos ajuda a ter maior lucratividade no seu negócio, e há uma unanimidade na crença de que o projeto aumenta a lucratividade.

Quanto ao grau de entendimento sobre os custos da produção leiteira e o que poderia ser feito para melhorar este entendimento, verificou-se que 27,27% dos produtores avaliaram com a nota 10, alegando faltar união no âmbito das cooperativas, precisam confiar mais no projeto e acompanhar as mudanças que ocorrem. Outros 27,27% dos produtores avaliaram com a nota 8, alegando que com maior dedicação, tempo e experiência esse entendimento vem melhorar. Também 27,27% avaliaram com a nota 7, discorrendo que a convivência com o projeto, ajuda governamental e informar-se melhor sobre os custos esclarece o grau de entendimento. Já 9,10% dos produtores avaliaram com a nota 6, dizendo que o auxílio de profissionais especializados neste segmento ajuda a compreender melhor os custos. Outros 9,10% dos produtores que avaliaram com a nota 5, relataram necessitar de mais orientações e esclarecimento sobre os custos.

Ao levantar as necessidades para entender melhor os custos de produção percebe-se que os produtores já possuem conhecimento sobre, pois todos avaliaram acima da nota média demonstrando ter entendimento, apesar de necessitarem de ajuda nesse aspecto. Entretanto, ao analisar se o produtor entende o controle de custos apresentados pelos técnicos do Geapassos, 100% dos produtores responderam afirmativamente.

Todos os produtores entrevistados alegaram não ter controle sobre os custos antes do projeto, mas que agora o tem, e que o uso das planilhas e coleta dos dados possibilitou aos produtores um melhor acompanhamento, dando condições para que possam tomar decisões de maneira consciente.

Em uma avaliação de 0 a 10 onde zero é a pior nota e 10 a melhor, quanto aplicação das orientações técnicas do projeto Geapassos, 18,19% dos produtores atribuíram a nota 10, o que justificam que os técnicos têm boa vontade em ajudá-los, precisão nas visitas e conhecimento técnico, para que o resultado apareça. Outros 45,45% dos produtores avaliaram com a nota 8, justificando que ainda falta um pouco mais de experiência para os técnicos, mas eles estão comprometidos na condução do projeto, com o acompanhamento do resultado da propriedade. Já 36,36% relataram que os técnicos esclarecem as dúvidas estabelecendo controles das atividades, porém o projeto necessita de adequação. Entretanto, nota-se que os produtores não atendem todas as solicitações técnicas, pois os mesmos argumentam faltar tempo e empenho, mas com a chegada dos resultados a tendência é que se dediquem mais ao projeto.

Questionados se as mudanças propostas pelos técnicos lhes trazem desconforto, medo e desconfiança,

todos os produtores alegaram que, a princípio, as mudanças geram medo e desconforto, mas ao analisarem as mesmas com os técnicos chega-se a conclusão de que são necessárias e posteriormente adotadas com as explicações e discussões entre técnicos e produtores.

Quanto ao grau de comprometimento dos produtores com a implantação das ações propostas e coletas de dados os produtores afirmam ter comprometimento, o que contradiz a opinião dos técnicos sobre este mesmo assunto. Dos produtores, 27,27% relatam estar comprometidos e outros 27,27% dos produtores alegam ter dificuldades no início do projeto, mas com a viabilidade tiveram maior compromisso com o processo. Também 27,27% dos produtores se dizem comprometidos com o projeto, apesar de não terem tempo e recursos financeiros para atender todas as solicitações técnicas. Os demais 18,20% alegam estar empenhados, apesar das dificuldades ou que possuem pouco conhecimento e falta de tempo, por não ter funcionário e utilizar a mão de obra familiar. Com isso, evidencia-se que alguns dos produtores reconhecem a falta de comprometimento com o projeto.

Sobre o que os produtores esperam com o apoio técnico para os próximos anos, vários argumentos foram apresentados, tais como o aumento na rentabilidade, aumento na produção com o auxílio de máquinas e equipamento, melhoria da genética do gado, busca constante pelas melhorias através de profissionais qualificados como veterinários, administradores e zootecnistas. Contudo, verificou-se que todos os produtores tem uma boa perspectiva quanto ao projeto, ressaltando que o mesmo ainda precisa de adaptações, já que muitas diversidades são encontradas nas diferentes propriedades.

Ao confrontar as opiniões, percebe-se que os técnicos demonstram uma boa vontade em aproveitar o curso, conciliando teoria e prática simultaneamente, o que ajudará no crescimento profissional de cada um, ao longo de sua formação. Já os produtores alegaram ter bom entendimento e compreensão em relação ao teor do projeto. Também se dizem satisfeitos com o apoio dos técnicos do Geapassos, mas, reconhecem em grande parte que não conseguem atender todas as instruções sugeridas pelos técnicos.

Além de sugerir que o projeto necessita de adaptações e melhorias em seu propósito, os produtores reconhecem a sua falta de comprometimento com o projeto, o que é evidenciado pelos relatos dos técnicos e que justificam que esta dificuldade é referente à falta de tempo e demora no retorno das soluções propostas. Ficou evidente que existe uma grande dificuldade em fazer com que os produtores colem periodicamente os dados, e isso acaba interferindo negativamente nos trabalhos, uma vez que algumas propriedades são distantes e as visitas se limitam em uma vez a cada mês.

Já os produtores argumentam que existe dificuldade em anotar os referidos dados, porque o tempo é restrito

para desempenhar todas as funções da propriedade, que em sua grande parte, são pequenas e os próprios produtores desempenham os trabalhos do dia a dia e não possuem funcionários, utilizando-se da mão de obra familiar.

Em sua maioria, os técnicos dizem que as facilidades encontradas são as planilhas e os produtores evidenciaram também que elas facilitam para tomada de decisão, por serem baseadas nas informações coletadas periodicamente. As variações são necessárias na opinião dos técnicos e produtores, pois são adaptadas de acordo com a propriedade e seu processo, são discutidas antes da execução e tomada de decisão.

Ambos esperam melhorar os resultados com a implantação do projeto, pois os produtores relatam que para melhorar é necessário um acompanhamento de um profissional qualificado desde o início do projeto para avaliar as propriedades, facilitando o acompanhamento dos técnicos e solucionando a demora no retorno das soluções necessárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os produtores encontram dificuldades nas coletas de dados, que é o principal instrumento para a implantação de um sistema de custos, pois, por meio da coleta de dados é feita a análise e o processamento das informações que demonstram a avaliação geral do negócio para tomada de decisão. As facilidades encontradas são as orientações técnicas e as planilhas propostas pelo Geapassos para coletar dados. Entretanto, a pesquisa evidenciou a falta de tempo e de comprometimento entre os produtores para a utilização da mesma. É notável que exista a necessidade de profissionais qualificados já no início da implantação do sistema de custos para diagnosticar rapidamente as deficiências das propriedades a serem tratadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALLADO, A. A. C. (organizador). **Agronegócio**. - 1ª. ed. - 2ª. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

GODINHO, R. F. (coord.) Grupo de Estudos e Prática do Agronegócio do Curso de Agronomia de Passos - GEAPASSOS. IN: UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS, **Extensão na UEMG**: uma contribuição para o desenvolvimento de Minas Gerais. Belo Horizonte. Pró-reitora de Pesquisa e Extensão. 2008.

GOMES, S. T.. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais, 2005**: relatório de pesquisa. - Belo Horizonte: FAEMG, 2006. 156 p.: il.

GOMES, J. T.. **Análise Econômica de duas Unidades de Produção de Leite Bovino no Agreste Potiguar**. 2007. Programa de pós-graduação e Zootecnia - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Agrárias, Areia, 2007.

GOMES, S. T.. **Diagnóstico e perspectiva da cadeia produtiva do Leite no Brasil**. s.d.

GOMES, S. T.. **Sistema de Preço do Leite**. 1996.

LEITE, J. L. B.. **Metodologia de Modelagem para Sistemas de Produção de Leite**. 2005.

MACHADO, J. R.. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAGALHÃES, K. A.; CAMPOS, R. T.. **Eficiência técnica e desempenho econômico de produtores de leite no estado do Ceará, Brasil**. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.44 no.4 Brasília Oct./Dec. 2006

MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. **ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**. 2ª ed. Rev., Aumentada e Atual. São Paulo: SARAIVA, 2005.

OLIVEIRA, A. S.; CUNHA, D. N. F. V.; CAMPOS, J. M. S.; VALE, S. M. L. R. e ASSIS, A. J.. **Identificação e quantificação de indicadores-referência de sistemas de produção de leite**. R. Bras. Zootec., v.36, n.2, p.507-516, 2007.

REICHERT, L. J.. **A Administração Rural em Propriedades Familiares**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 67-86, maio 1998.

REIS, R. P.; MEDEIROS, A. L. e MONTEIRO, L. A. **Custo de Produção da Atividade Leiteira na Região Sul de Minas Gerais**. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 3, n. 2, p. 45-54, jul./dez. 2001.

RIBEIRO, E. D.; FAVATO, V.; RIBEIRO, K. C. S.. **A aplicação da contabilidade de custos no setor agropecuário: um estudo de caso**. In: Revista Mineira de Contabilidade, n° 25 - 1° trimestre 2007.

SANTOS, G. J. DOS; MARION, J. C.; SEGATTI, S.. **Administração de custos na agropecuária**. - 3ª. ed. - 4ª. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, J.. **Estágio Bom para estudantes e produtores**. Balde Branco, mar. 2010.

SILVA, H. A.; KOEHLER, H. S.; MORAES, A.; GUIMARÃES, V. A.; HACK, E. e CARVALHO, P. C. F.. **Análise da viabilidade econômica da produção de leite a pasto e com suplementos na região dos Campos Gerais - Paraná**. 2008.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; HEIDEMANN, J. S.. **Análise Custo/Volume/Lucro fundamentação teórica**. In: REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. Revista editada pelo conselho federal de contabilidade - ano XXXVII n° 174 - novembro/dezembro 2008.