



UMA ABORDAGEM DO IMPACTO DA APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NA PECUÁRIA DE CORTE

Pamela Cristina Kemer Garcia¹; Pedro Henrique Meireles Saquetto²;

¹Graduanda em Ciências Contábeis, UniALFA, pamela-kemer@hotmail.com

²Especialista em Gestão Tributária, (ESALQ). Docente na UniALFA. pedrosaquetto@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral identificar a possibilidade de aplicação da controladoria na atividade de pecuária de corte, como estratégia para a redução de custos, mapeamento de processos e otimização de resultados. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, buscando destacar elementos essenciais para compreender a história da pecuária como uma atividade econômica e seus aspectos evolutivos através da sua expansão. Além disso, foi realizada uma investigação possibilitando informações sobre os aspectos da controladoria e suas ferramentas. E, por fim, a análise qualitativa facilitando a investigação dos dados coletados e aplicação da controladoria na atividade da pecuária de corte. Em resumo, constatou que a controladoria por meio de suas ferramentas de gestão irá auxiliar o cenário da atividade pecuária que é pressionada a progredir a cada dia com o aumento de custos de produção e redução do preço para comercialização.

Palavras-chave: Controladoria. Pecuária de corte. Ferramentas de gestão.

1 INTRODUÇÃO

O estudo explora as possibilidades de aplicação da controladoria na pecuária de corte, destacando seus benefícios e desafios. A evolução da atividade começou com a necessidade de suprir outras culturas no período da colonização, seguindo até os dias de hoje tornando-se um dos motores da economia nacional. No entanto houve grande impacto no crescimento da atividade com as vantagens que favoreciam o mercado internacional no final dos anos 90, tornando o Brasil um dos maiores exportadores de carne bovina a partir de 2003.

Considerando a profundidade do tema, pondera-se como problema de pesquisa: como a adoção de práticas da controladoria na produção agropecuária pode impactar positivamente a eficiência operacional e a rentabilidade no setor. Nesse intuito, o presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância da pecuária de corte no agronegócio, destacando a aplicação da controladoria em sua gestão. Explora-se brevemente estratégias como a redução de custos, mapeamento de processos e otimização de resultados, buscando oferecer uma compreensão abrangente e a prática desses elementos no contexto agropecuário.

Caracterizada como a aptidão para criar o gado, a pecuária de corte se mostra como uma atividade essencial para o suprimento de carne bovina, alimentando não só nações, mas também economias. Essa atividade que envolve várias fases de produção, tem diante de si um cenário desafiador, onde para enfrentar a escassez de mão de obra e o crescente custo da terra



e produção, além da redução de preços de comercialização, necessita de domínio na otimização de recursos para maximizar seus benefícios, que podem ser encontrados na controladoria, uma ferramenta estratégica, capaz de fornecer informações úteis para a tomada de decisão, tornando uma peça-chave para o sucesso.

A pesquisa poderá fornecer conhecimentos diversos, os quais podem ser utilizados para trabalhadores, empreendedores e atuantes no ramo, bem como pessoas leigas que tenham interesse no assunto apresentado. Para a pesquisadora, o estudo será também uma forma de se aprofundar no objeto de pesquisa, buscando identificar como se dá esse tipo de gestão, com ênfase no agronegócio brasileiro. A metodologia adotada neste estudo baseia-se em uma abordagem bibliográfica e exploratória. Proporcionando uma fundamentação teórica sólida a pesquisa compreendeu uma revisão extensiva da literatura existente sobre controladoria, pecuária de corte e temas relacionados.

Com base no objetivo proposto, este estudo está dividido em quatro seções, incluindo a introdução. A seção dois trata dos procedimentos metodológicos e seus conceitos. Na seção 3 apresenta-se a definição do que é controladoria e atividade da pecuária de corte. Na sequência aborda como a controladoria com suas prerrogativas e ferramentas de gestão podem ser aplicadas a pecuária, bem como sua relevância na tomada de decisão e gestão de riscos. Unindo-as por meio da implantação de *softwares*. Por fim, na seção quatro, está estruturada a conclusão.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, vale ressaltar que nenhum investigador busca às cegas nos laboratórios a verdade sobre algum problema. O pesquisador guia seu pensamento por determinadas formulações conceituais que integram as teorias, quando maneja os tubos de ensaio, procura obter conclusões no estudo da realidade social (Triviños, 1928).

Primeiramente, podemos descrever que dentre os procedimentos escolhidos, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Sendo assim, nos estudos de campo, de casos, pesquisa de ação a principal natureza de pesquisa é a qualitativa. Diferentemente das pesquisas quantitativas a qualitativa não tem fórmulas ou receitas predefinidas para sua aplicabilidade, dependendo da forma e capacidade do estilo do pesquisador (Gil, 2008).



Nesse sentido, a pesquisa qualitativa em seu processo de análise dos dados é sistemática e compreensiva, mas não rígida. Os dados são subdivididos em unidades relevantes e significativas, porém mantendo conexão com o todo. O objetivo da pesquisa não é simplesmente descrevê-los, mas promover explicação (Gil, 2008).

Como forma de ampliar as investigações dando uma maior ênfase ao objeto de estudos, outra característica do presente estudo é a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008) esse formato é entre todas as outras o que possui uma menor rigidez de planejamento. Envolve levantamento bibliográfico e documental, apresentando a visão geral do problema, no processo final torná-lo mais esclarecido.

Cohen e Nagel (1934), afirmam que não podemos dar um único passo adiante sem qualquer pesquisa, se não começarmos com uma explicação ou solução sugerida para a dificuldade que provocou a pesquisa. Tais explicações provisórias são sugeridas por algo no objeto e por nosso conhecimento anterior. Quando formuladas como proposições são denominadas hipóteses. A função de uma hipótese é orientar nossa busca de ordem entre os fatos.

O processo da pesquisa exploratória consiste em desenvolver, esclarecer, e modificar conceitos e ideias, podendo basear em resultados de outros estudos, tendo como objetivo a formulação de problemas mais aguçados ou hipóteses pesquisáveis para futuros estudos (Gil, 2008). De forma geral, a principal classificação do estudo será por meio da pesquisa bibliográfica, a qual para Cervo e Marconi (2017), é etapa fundamental para a construção de qualquer trabalho científico, envolvendo a investigação sobre o tema estudado em fontes existentes como textos, livros, enciclopédias, dicionários, revistas, entre outros.

As funções da pesquisa bibliográfica consistem em embasamento teórico que fornece ao pesquisador conhecer os principais conceitos, teorias, abordagens e perspectivas existentes, ajudando a desenvolver uma estrutura sólida para embasar afirmações e argumentos sobre o tema de estudo. Severino (2016), destaca que é também a oportunidade de identificar lacunas e conhecimentos limitados na área de estudo.

3 PECUÁRIA DE CORTE COMO UMA RAMIFICAÇÃO DO AGRONEGÓCIO

O agronegócio ou *agrobusiness* é definido pelas atividades econômicas relacionadas ao comércio de produtos agrícolas, integrando vários perfis de negócios, entre eles, a pecuária (Fia Business School, 2021). A pecuária é uma unidade produtiva, cujo objetivo é otimizar recursos e



insumos para maximizar seus benefícios, sendo necessário a conjunção dos fatores de produção: terra-capital-trabalho-negócio (Batalha, 2007). Marion, Segatti e Santos (2002, p. 29) caracterizam a pecuária bovina de corte como “a arte de criar e tratar o gado”, definindo o seu objetivo como animais criados no campo, para consumo doméstico ou para fins, industriais e comerciais.

Para Barbalho (2005) a pecuária de corte se desdobra em três fases distintas de produção: cria, recria e engorda, representando os diferentes estágios pelos quais os animais passam antes de serem levados para o abate, e seu manejo pode ser realizado de maneira coletiva ou individual, dependendo da estratégia adotada. As fases são definidas para determinar abordagens distintas, como a administração de medicamentos, alimentação, seleção de pastagens, gerenciamento da terra, densidade de animais e transferências entre pastos. As necessidades variam de acordo com os diferentes ciclos da vida do animal, os animais jovens requerem cuidados especiais, incluindo dietas e medicamentos diferentes dos que os animais adultos necessitam, tal como os estágios da vida humana.

Exemplificando as etapas abordadas no parágrafo anterior, começemos com a cria, que é caracteriza como a produção de bezerros que serão comercializados após efetuado o desmame (término da amamentação). A recria se inicia na aquisição do bezerro desmamado, desenvolvendo-o ao porte de novilho magro para ser vendido à próxima etapa, a fase da engorda, onde, após a obtenção do novilho magro, é feita a finalização da engorda, para a comercialização do novilho gordo (Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006).

Para executar as etapas de produção, existem três tipos de sistemas: o extensivo, o semi-intensivo e o intensivo (Moreira, 2016). O sistema extensivo consiste na utilização dos recursos naturais para alimentação e instalações, sendo quase inexistente a suplementação alimentar. Já o sistema semi-intensivo tem menos aproveitamento dos pastos naturais e exige mais instalações, os animais são servidos com ração durante algumas horas nos estábulos e quando soltos tem acesso a boa pastagem e água. Por último, no sistema intensivo a alimentação básica consiste em forrageiras e complementos à base de rações e concentrados, associando pasto mais suplementação, ou pasto mais confinamento.

O agronegócio é na atualidade um dos motores da economia nacional, sendo responsável por uma significativa parcela do Produto Interno Bruto (PIB) (Inhoqui, 2023), onde, em 2022 representou 6,93% do PIB brasileiro (Cepea, 2022). O país teve sucesso devido ao chamado boi verde o animal criado com capim, sendo referência de segurança depois do surgimento da doença vaca louca, gerada pela proteína animal nas rações oferecidas em propriedades na



Europa (Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006). Para Santos (2015) a pecuária de corte no Brasil começou como uma forma de apoiar outras atividades agrícolas durante o período de colonização e, mais tarde, evoluiu para atender à crescente demanda por proteína animal no mercado interno.

Na década de 1930, o Brasil estabeleceu o objetivo de povoar a região do Centro-Oeste. Getúlio Vargas implementou o programa Marcha para o Oeste, que visava promover a ocupação e o desenvolvimento nessa área. Após a ocupação bem-sucedida do Centro-Oeste, o governo brasileiro voltou sua atenção para o desenvolvimento da região amazônica, iniciando programas que incentivavam a colonização e a construção de estradas por meio dos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND I, II e III). Desencadeando o que denominam como colonização impulsionada pela expansão da pecuária com o aumento dos investimentos de capital estrangeiro e a promoção de uma infraestrutura sólida para impulsionar o desenvolvimento de áreas fronteiriças na floresta (Santos, 2014).

Ao final dos anos 1990, observa-se um crescimento no mercado internacional, tendo como atrativos o controle rígido de doenças, custo baixo, qualidade no produto e a desvalorização cambial, tornando-se o maior exportador dessa carne em 2004 (Carvalho; Zen, 2017). Em 2020, o rebanho bovino brasileiro foi a maior do mundo, representando 14,3% do rebanho mundial, sendo 217 milhões de cabeças. Já no cenário das exportações, ao realizar um recorte sobre os dados da carne bovina, o país foi o maior exportador de carnes do mundo, com 2,2 milhões de toneladas e 14,4% do mercado internacional (Embrapa, 2021).

Com a crescente representatividade da pecuária no cenário nacional, além do aumento da participação econômica, os desafios para esse setor também cresceram, ocasionando adversidades a serem enfrentadas. Uma dessas adversidades, segundo Inhoqui (2023) a falta de trabalhadores é um grande problema, já que a maioria das pessoas prefere trabalhar na cidade. Isso torna mais difícil encontrar pessoas qualificadas para empregos no campo. Isso causa problemas, como a redução da taxa de prenhez, aumento da taxa de mortalidade dos animais, dificuldades na coleta de informações sobre os animais, um desempenho ruim deles devido a erros na maneira como são tratados e até mesmo menos carne de boa qualidade por causa de problemas de saúde nos animais. Aliada ao desafio de manter uma equipe de especialistas devido à natureza sazonal das atividades agrícolas.

Outra dificuldade enfrentada é a impossibilidade de ditar o preço de venda, a dependência de intermediários e a falta de poder de negociação são outros desafios, pois resultam em baixas receita, impactando diretamente na lucratividade da empresa (Inhoqui, 2023). Para superar as



dificuldades, a administração é um fator de produção, como mencionado por Drucker (1992). Drucker observou que os fatores tradicionais de produção, como terra, mão de obra e dinheiro, não proporcionam mais uma vantagem competitiva a uma nação. Em vez disso, a gestão se tornou um elemento essencial na produção (Drucker, 1992).

3.1 Controladoria e sua utilização no agronegócio com ênfase na Pecuária de corte

A contabilidade como ciência considera os processos de gerenciamento, tendo em vista o planejamento, execução e controle. A ciência contábil precisa ter controle de todos os aspectos temporais, ou seja, passado, presente e futuro, e como ciência social estabelece um canal de comunicação entre os entes envolvidos. Sua relação com a controladoria é demonstrada quando há implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de todos os mecanismos inerentes a ciência contábil, no contexto inter-organizacional (Padoveze, 2003).

Segundo Marion (2004) a contabilidade funciona como uma ferramenta que fornece dados para direcionar escolhas, tanto dentro como fora de uma organização. Sua história é antiga e sempre atuou como um recurso para habilitar as pessoas a tomar decisões com maior segurança. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar a contabilidade para fins de arrecadação de impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. É importante notar que a contabilidade não deve ser meramente voltada para cumprir as exigências do governo, mas, de forma mais significativa, para auxiliar as pessoas na tomada de decisões.

A contabilidade registra todas as transações que podem ser expressas em termos monetários e, posteriormente, sintetiza esses registros em relatórios que são fornecidos a aqueles interessados em compreender a situação da empresa. As partes interessadas, analisando os relatórios fornecidos, recordam as ações passadas, avaliam os resultados alcançados, investigam as razões por trás desses resultados e tomam decisões para o futuro (Marion, 2004).

Com a influência das grandes empresas, houve um desenvolvimento nas responsabilidades da contabilidade, transformando-a em um órgão participativo na administração das empresas. Isso levou à criação de novos termos e conceitos para a área, incluindo a controladoria. "A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude" (Campos, 2022, p.12).

O surgimento da controladoria para Schmidt (2002) ocorreu no início do século XX, nas grandes corporações norte americanas, com a finalidade de realizar controles mais apurados



de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

A controladoria exerce uma influência significativa no processo decisório, pois gera e distribui informações que apoiam as ações relacionadas à administração. Sua função fundamental é tornar o caminho para a otimização mais acessível (Luz, 2014). Pode ser evidenciada como um ramo do conhecimento e/ou como um órgão da administração:

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem construção e manutenção de sistemas de informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido a tomarem decisões ótimas (Catelli, 2001, p. 23).

Vista como uma unidade administrativa, a controladoria é responsável pela coordenação de um conjunto de atividades dentro de uma entidade, sendo considerada um dos principais órgãos administrativos, servindo de suporte junto aos administradores no processo de tomada de decisão para atingir seu objetivo final (Campos, 2022). Seu compromisso envolve o processamento de dados, que inclui coletá-los e depois tratá-los para transformá-los em informações, bem como a análise e distribuição dessas informações para a gestão. A responsabilidade não recai necessariamente sobre a elaboração dessas informações, mas sim em garantir que sejam preparadas e compartilhadas de maneira oportuna dentro da organização (Luz, 2014).

Conforme Almeida e Beuren (2012, p. 657), a controladoria materializa-se no ambiente empresarial por meio de suas diversas funções e atividades, presentes no processo de gestão, seja no planejamento, no orçamento, na execução, no controle, seja na avaliação do desempenho. Para Jochem (2012), os objetivos da controladoria são propiciar aos administradores condições favoráveis e seguras de controle; criar o movimento sinérgico entre as partes do todo organizacional; disponibilizar sistemas de apoio à gestão da entidade; garantir a continuidade através da motivação de todos os envolvidos no processo e consequentemente alcançar resultados financeiros atraentes aos investidores.



Um ponto de destaque é o controle, uma etapa no processo decisório. O gerenciamento possibilita a análise das diferentes áreas da empresa para verificar se estão atingindo as metas estabelecidas. Como parte integrante da gestão, abrange ações para assegurar que o planejado esteja sendo implementado conforme o previsto (Luz, 2014). Ter um sólido conjunto de informações não garante que o negócio continuará a existir, mas permite uma compreensão prévia de potenciais desafios que podem impactá-lo no presente e no futuro. Isso, por sua vez, possibilita a implementação de medidas corretivas oportunas (Luz, 2014).

Para Luz (2014), o processo de gestão envolve várias etapas. Primeiramente, é fundamental que conduza a organização para alcançar as metas e objetivos previamente definidos durante o planejamento. Isso requer observar o fluxo natural do processo decisório, que envolve identificar, avaliar e selecionar alternativas que resultem em eficácia econômica. Um dos principais objetivos é estabelecer a posição desejada da empresa em um futuro predefinido, com ênfase na maximização dos lucros em relação ao investimento, visando garantir a continuidade das operações. A operacionalização do planejamento é viabilizada por meio da elaboração de orçamentos, que funcionam como uma série de metas estabelecidas para prazos de curto e longo prazo. Esses orçamentos devem considerar fatores como a taxa de retorno para os acionistas, após impostos, e o período específico em que essas metas serão alcançadas, como um período de cinco anos, por exemplo.

A informação desempenha um papel fundamental na redução da incerteza quando confrontamos decisões. Para cumprir esse papel, a informação precisa ter características como oportunidade, confiabilidade e utilidade. Seu propósito primordial é capacitar os gestores a tomar decisões que otimizem o uso dos recursos e atendam à missão da empresa. A utilização eficaz da informação facilita as funções de planejamento, organização, direção e controle. Tomar decisões envolve transformar informações em ações, o que reforça a ideia de que as decisões são ações baseadas no uso de informações (Luz, 2014).

A captação, registro, processamento e distribuição de informações dependem da tecnologia adotada pelas organizações. Uma tecnologia da informação adequada pode gerar benefícios econômicos consideráveis, embora seja importante notar que a tecnologia em si, ou seja, o *hardware* e *software*, não garante automaticamente a sintonia entre os sistemas de informação gerencial (SIG) e as estratégias empresariais definidas (Luz, 2014).

Frequentemente, as informações contábeis não são utilizadas como ferramentas produtivas devido à sua apresentação inadequada. Muitas vezes, os gestores recebem essas informações como conjuntos de dados complexos, tornando-as praticamente inúteis. Ao



transformar dados contábeis em informações, é essencial apresentá-los de maneira que os gestores possam compreendê-los. As informações não devem se limitar a números, devem incluir elementos qualitativos, tornando-se um verdadeiro suporte para a tomada de decisões. A grande quantidade de dados e informações frequentemente causa mais desafios do que soluções, pois é difícil distinguir claramente o que é apenas um dado simples daquilo que pode ser considerado como uma informação de qualidade (Luz, 2014).

O principal propósito de um Sistema de Informações Contábeis (SIC) é aprimorar a utilização dos recursos pelos gestores. Isso ocorre porque a função primordial de um sistema de informações é capacitar a organização a atingir seus objetivos por meio da utilização eficaz dos recursos disponíveis (Luz, 2014).

De acordo com Luz (2014) um SIC é composto por dois grupos interligados. O primeiro é o sistema de apoio às operações: trata das transações operacionais, como compras, contas a pagar, controle de estoque, faturamento e contas a receber. E o segundo é o sistema de apoio à gestão: auxilia no processo de tomada de decisões, gerando relatórios e informações que respaldam os gestores em suas escolhas.

A controladoria tem como sua principal função a produção e distribuição de informações úteis para o processo decisório. Além disso, ela facilita o acompanhamento dos planos, objetivos e metas estipulados em cada nível da organização, ao mesmo tempo que promove a sinergia entre as diversas áreas (Luz, 2014).

3.2 Principais ferramentas da controlaria aplicáveis na pecuária de corte

A avaliação dos dados é essencial para a condução do negócio, pois a pecuária é caracterizada por métodos de controle gerencial ineficientes e falta de informações sobre o ambiente em que a atividade é realizada. Visando a escassez de informações se faz necessário a implementação de ferramentas estratégicas capazes de promover a melhoria dos controles, redução de custos de produção, mensuração de desempenho, para tornar claro e preciso a tomada de decisão (Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006).

Os indicadores de gestão são ferramentas contábeis úteis para os gestores rurais e podem representar uma alternativa de gestão para os pecuaristas que ainda não os possuem. Funciona como uma ferramenta de comparação entre diferentes medidas, revelando diferenças em relação aos padrões existentes, permitindo verificar se o desempenho da sua propriedade rural está alinhado com a média geral de outros produtores. As métricas podem ser de natureza



financeira ou não financeira e, essencialmente, estão relacionados às operações da empresa (Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006).

Marques (2002) explica que a utilização de indicadores na avaliação do desempenho dos animais permite avaliar as práticas de manejo aplicadas ao rebanho. Isso ajuda a identificar divergências em relação aos padrões estabelecidos e fornece orientação aos responsáveis para tomar as medidas corretivas adequadas.

Segundo Malafaia (2020) a análise de indicadores é fundamental para avaliar a operação, identificar tendências, oportunidades, tomar decisões estratégicas e antecipar problemas. Vale ressaltar que há a responsabilidade de desempenho quanto as práticas de prevenção ao meio ambiente tão importante quanto qualquer outro indicador, pois a atividade pecuária não poderia existir sem os recursos naturais, tendo também a responsabilidade quanto a continuidade da atividade através da preservação.

Como solução para os efeitos provocados pelo efeito estufa, foi desenvolvido soluções tecnológicas capazes de diminuir os impactos ambientais provocados pela pecuária, sendo economicamente viáveis como o poupa terra que gerou o melhoramento genético do rebanho, manejo e recuperação de pastagens, suplementação alimentar, boas práticas de produção, produção de novilho precoce, entre outros (Malafaia, 2020).

A complexa relação entre os fatores que compõem o sistema pecuário dificulta a avaliação do impacto de estratégias na produtividade e a tomada de decisão pelo produtor. As ferramentas tradicionais usadas para a tomada de decisão têm sido bastante questionadas. As variáveis custo e tempo são apontadas como os principais problemas para a solução dos entraves gerenciais das empresas rurais (Ferreira; Cardozo; Lima, 2002).

A perspectiva de processos internos acarreta alto impacto na perspectiva financeira, pois em empresas produtoras de commodities, os resultados dependem fundamentalmente da gestão de custos e da produtividade física da propriedade (Tanure, 2012).

Com o aumento dos preços de custos de produção associado a redução de preço de comercialização, enquanto no mercado externo o Brasil vem batendo recordes de exportação de carne bovina. Forçando dessa forma o pecuarista a continuar investindo pesado em tecnologia, melhoria genética, controle sanitário, modernas técnicas de manejo com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade (Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006).

A administração de custos auxilia o produtor a tomar algumas decisões, tais como: optar por reprodutor ou inseminação artificial, gerar ou adquirir bezerros, arrendar ou comprar novos pastos, vender ou esperar aumentar o preço da arroba, pastagem extensiva ou confinamento



(Barbalho; Pereira; Oliveira, 2006). Portanto, a análise dos custos de produção poderá auxiliar na gestão da atividade do produtor rural, o permitindo visualizar os componentes que envolvem a produção, seus custos e benefícios gerados (Marion; Segatti; Santos, 2002).

Os custos podem ser divididos em duas categorias: variáveis e fixos. Custos variáveis são aqueles que se modificam de acordo com a quantidade de produção, incluindo despesas com suplementos, serviços veterinários e medicamentos. Já os custos fixos são constantes, independentemente do volume de produção ou vendas, englobando aspectos como aluguel, salários, impostos e a depreciação de máquinas e instalações (Inhoqui, 2023).

Independentemente de fatores externos à empresa, o controle de custos na pecuária de corte garante eficiência financeira e melhor base para tomada de decisões. Corrêa e Neto (2012) em seu trabalho aplicando a metodologia de custos baseados em atividades chegaram à conclusão que, em uma empresa rural de médio porte, no Rio Grande do Sul, do seu sistema conjunto de cria e produção de touros, era necessário revisar o sistema de produção de touros para garantir o funcionamento da empresa, visto que ele representava 62% do total de custos diretos da propriedade.

Alcançar isso requer um sistema de custeio alinhado aos objetivos de gestão e que também informe as relações entre processos, atividades e produtos para que as oportunidades de melhoria possam ser analisadas. Utilizando as metodologias de custeio, os pecuaristas podem analisar mais detalhadamente o seu negócio e visualizar onde estão as oportunidades de melhoria e quais são os benefícios financeiros. Para os empresários rurais que não estão conscientes dos custos, este trabalho proporciona um ponto de partida para se conscientizarem dos custos e agirem em conformidade (Corrêa; Neto, 2012).

A Tecnologia da Informação (TI) auxilia para que a gestão da mensuração de desempenho e análise dos custos seja eficiente é imprescindível a melhoria de controles, sendo possível com a implementação do uso da TI, por meio de um *software* para registrar e manusear as informações (Furlan; Ivo, 1992).

O cenário atual da pecuária se torna cada dia mais competitivo e a tomada de decisão é fundamental para as organizações, visto que, ela pode ocorrer em qualquer momento e em todos os níveis da empresa e, com isso, influenciar diretamente o desempenho empresarial (Pletsch, 2003). Para Lima e Lopes (1999, p. 104), “os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização de processarem as informações de forma precisa e dentro de um horizonte de tempo adequado”.



Com base nessas informações, almeja-se a aplicação de tecnologias como *softwares* de gestão empresarial de apoio à tomada de decisão no auxílio da coleta eficiente dos dados. Ressalta-se que a tecnologia da informação não representa apenas o uso de *softwares* e computadores. Furlan e Ivo (1992, p. 3) a definiram como sendo "[...] aquela que abrange toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir informação", indicando outras aplicações. Dentre elas, pode-se citar a utilização de dispositivos eletrônicos, visando ao armazenamento de informações relevantes sobre as condições sanitárias, nutricionais e genéticas dos animais (Machado, 2002);

Estes dados deverão ser transformados em informações para que possam ser analisados. A partir dessas análises, a fazenda pode identificar os processos que geram mais custos e buscar formas de reduzir ou eliminar esses custos. Isso pode envolver a adoção de tecnologias mais eficientes ou a exclusão de tecnologias que geram bons resultados produtivos, porém acarretam resultados econômicos deletérios.

Na pesquisa realizada por Barbosa, Lopes e Zambalde (2000) junto às *softhouses* que desenvolvem e comercializam *softwares* de rebanhos bovinos, 100% afirmaram que têm analisado os resultados obtidos nas propriedades onde o *software* está sendo utilizado, e que mediante as análises puderam observar a ocorrência de mudanças positivas. Essas mudanças apontadas pelas *softhouses* incluem melhor gestão da produção, maior eficiência de reprodução e melhor tomada de decisões e controle de propriedade para mais de 80% das empresas, comprovando que a utilização de *software* no ramo da pecuária provoca alterações significativas na gestão.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou demonstrar como a adoção das práticas da controladoria impactam a eficiência operacional e a rentabilidade no setor, sendo possível averiguar como são complexas as fases de criação do gado e seus sistemas de produção, revelando o quão desafiador é alcançar informações tempestivas para analisar e executar o planejamento estratégico do empreendimento, destacando o impacto positivo que a gestão de custo e a formação de indicadores de verificação atrelados ao uso de *softwares* de gestão promovem no controle da propriedade, assegurando o cumprimento da margem operacional desejada pelo produtor.

O objetivo neste trabalho foi de demonstrar a utilização da controladoria e suas ferramentas na atividade da pecuária de corte, onde foi constatado que diante a atual cenário



enfrentado pelos pecuaristas brasileiros, as ferramentas da controladoria fornecem um grande arsenal administrativo para o comando do empreendimento, melhorando processos produtivos e auxiliando os gestores com informações seguras para a tomada de decisão. Portanto, os instrumentos de gestão dentro do âmbito da controladoria fornecem dados para uma caminhada mais assertiva dentro do universo da bovinocultura.

Neste contexto, a metodologia utilizada no presente trabalho auxiliou o andamento do tema discutido. Assim, a pesquisa avançou por meio de distintos procedimentos, envolvendo, entre eles, a pesquisa bibliográfica e exploratória, considerando a utilização de métodos que foram significativos para a compreensão por meio de perspectivas diferentes. Salienta-se que em investigações futuras outros métodos podem ser utilizados, como, por exemplo, pesquisas de campo junto aos pecuaristas.

Desta forma, a controladoria permite a empresa conquistar informações seguras, com domínio dos custos aliado ao uso de *softwares*, facilitando a coleta dos dados e gerando informações em tempo real para alinhamento de estratégias em tempo hábil, potencializando a eficácia na tomada de decisão. O futuro da pecuária de corte brasileira é promissor, mas é necessária uma estrutura financeira e operacional sólida, pois são essas as bases que auxiliarão um crescimento sustentável e econômico. Assim, reconhece-se com este estudo que o conhecimento não cessa, diante disso para identificar novas informações, é recomendado um aprofundamento em relação ao tema abordado, para trazer novas perspectivas para agregar ao conteúdo.

REFERÊNCIAS

Agronegócio: o que é, como funciona e setores. **FIA Business School**, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/agronegocio/#:~:text=O%20agroneg%C3%B3cio%20se%20refere%20a,Empresas%20agr%C3%ADcolas>. Acesso em: 15 out.2023.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: 2007

BARBALHO, V. F. **A Utilização das informações contábeis na tomada de decisão pelos gestores do negócio pecuária bovina de corte, na região de Nova Andradina, MS**. Orientador: Dr. Anísio Candido Pereira. 2005. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/594>. Acesso em: 15 out. 2023.

BARBALHO, V. F.; PEREIRA, A. C.; OLIVEIRA, A. B. S. **PECUÁRIA BOVINA DE CORTE: GESTÃO EFICAZ UTILIZANDO A CONTABILIDADE**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos



- ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1736>. Acesso em: 15 out. 2023

BARBOSA, M. P.; LOPES, M. A.; ZAMBALDE, A. L. **Software para gerenciamento de rebanhos bovinos: desenvolvimento e avaliação pela softhouse**. Congresso e Mostra de Agroinformática, Disponível em: https://infoagro.deinfo.uepg.br/artigos/pdf/info_031.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

BERNARDINO DE CARVALHO, T.; DE ZEN, S. **A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências**. Revista IPecege, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 85–99, 2017. DOI: 10.22167/r.ipecege.2017.1.85. Disponível em: <https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/109>. Acesso em: 15 out. 2023.

CAMPOS, Marcelle de Brito. **A controladoria como forma de contribuição no processo administrativo das organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 04, pp. 73-98. Fevereiro de 2022. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/a-controladoria>. Acesso em: 15 out. 2023.

CARDOSO, E. G. **A cadeia produtiva da pecuária bovina de corte**. Campo Grande: EMBRAPA Gado de Corte, 1994 (Documentos, nº 49).

CATELLI, Armando; [et al]. **Sistema de Gestão Econômica – GECON**. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 285-307.
Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [CEPEA]. 2016b. **PIB agronegócio**. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 15 out. 2023.

CEZAR, I. M; QUEIROZ, H. P.; THIAGO, L. R.L. S.; CASSALES, F. L. G.; COSTA, F. P. **Sistemas de produção de gado de corte no Brasil: uma descrição com ênfase no regime alimentar e no abate**. Campo Grande: EMBRAPA, 2005 (Documentos, nº 151).

CERVO, A. L.; MARCONI, M. A. **Pesquisa Bibliográfica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORREIA, R. G. de F.; NETO, F. J. K. **Aplicação do Custeio Baseado em Atividades (ABC) para um Sistema Conjunto de Cria e Produção de Touro**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/390>. Acesso em: 20 dez. 2023.

DRUCKER, P. **Managing for the future** – The 1990's and beyond. New York: Truman Talley Books Dutton, 1992.

FERREIRA, G.; CARDOZO, O.; LIMA, J. M. S. **Modelo bio-econômico para tomada de decisões em engorde de novilhos a pastoreio**. In: MODELOS PARA TOMADA DE DECISÕES NA PRODUÇÃO DE BOVINOS E OVINOS, 1., 2002, Santa Maria. Resumos... Santa Maria: UFSM, 2002. p. 121-145.



FURLAN, J. D.; IVO, I. M. **Megatendências da tecnologia da informação** São Paulo: Makron Books, 1992. 88p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **A Controladoria no Planejamento Operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo**. Revista de Contabilidade do CRC/SP. Ano VI, nº 20, junho/2002.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Guaraldo, Maria Clara. **Brasil é o quarto maior produtor de grãos e o maior exportador de carne bovina do mundo, diz estudo**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/62619259/brasil-e-o-quarto-maior-produtor-de-graos-e-o-maior-exportador-de-carne-bovina-do-mundo-diz-estudo#:~:text=bovino%20do%20mundo-,Em%202020%2C%20o%20rebanho%20bovino%20brasileiro%20foi%20o%20maior%20do,com%20190%20milh%C3%B5es%20de%20cabe%C3%A7as>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

INHOQUI, Bruno Gehlen. **Gestão de Custos na Pecuária de Corte**. Orientador: Julio Otavio Jardim Barcellos. 2023. 29 f. TCC (Graduação) – Curso de Zootecnista, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/259784>. Acesso em: 14 out. 2023.

LUZ, Érico Eleutério. **Controladoria corporativa**. Ed. 2. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MALAFAIA, Guilherme. **A terceira onda da pecuária de corte no Brasil**. Valor Econômico. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/camaras-setoriais-1/AterceiraondadapecuariadecortenoBrasil_Opiniao_ValorEconomico.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica** 7. ed. Editora Atlas, 2004

MARION, Jose Carlos; SEGATTI, Sonia; SANTOS, Gilberto Jose dos. **Administração de custos na agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Hernani. **Um estudo das informações que a contabilidade pode prover para dar suporte ao processo de gestão operacional da atividade agropecuária**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOREIRA, Gabriel Martins de Oliveira. **Bovinocultura de corte no Brasil: sistema de criação**. Orientadora: Dra. Sandra Possebon Gatti. 2016. 23 f. TCC (Graduação) – Curso Técnico em Agropecuária, Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia Do Estado De São Paulo, Campus Barretos, 2016. Disponível em: <https://brt.ifsp.edu.br/phocadownload/userupload/213354/IFMAP160005%20BOVINOCULTURA%20DE%20CORTE.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.



PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 1. ed. Campinas: Papipurs, 2019.

SANTOS, M. C. dos; BELIK, W.; ZEN, S. de; ALMEIDA, L. H. de. **A rentabilidade da pecuária de corte no Brasil**. Segurança Alimentar e Nutricional, Campinas, SP, v. 21, n. 2, p. 505–517, 2015. DOI: 10.20396/san.v21i2.8634589. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/8634589>. Acesso em: 15 out. 2023.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando Valor Para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U, Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24^a ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TRIVIFIOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.