

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FINANÇAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE CUSTOS
NA CRIAÇÃO DE EQUINOS DA ESTÂNCIA NAZARETH

LUIZ ALBERTO MARTINS BASTOS

Porto Alegre

2006

LUIZ ALBERTO MARTINS BASTOS

APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE CUSTOS
NA CRIAÇÃO DE EQUINOS DA ESTÂNCIA NAZARETH

Trabalho de conclusão, apresentado como requisito para a obtenção do título de Especialista em Finanças pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Orientador: Prof. André Luis Martinewski

Porto Alegre

2006

RESUMO

O estudo realizado na Estância Nazareth, empresa rural de cunho familiar, tem como prioridade analisar os custos da criação de equinos da empresa e proporcionar a identificação dos produtos com melhor rentabilidade, bem como definir o melhor momento e possível preço de venda. Os conceitos abordados foram classificação de custos, apropriação e cálculo dos custos do rebanho, forma de organizar e armazenar as movimentações referentes aos custos, as diferenças entre depreciação, amortização e exaustão. Dando maior relevância aos métodos de custeamento, análise de equilíbrio entre receitas e despesa, uso dos custos na formação do preço e uma breve explicação sobre critérios de rateio. O método da pesquisa empregada foi o de pesquisa-ação e a técnica adotada para análise dos dados foi a de análise do conteúdo, foram realizadas entrevistas com os principais responsáveis da empresa e para dar maior confiabilidade à pesquisa, foi realizado uma pesquisa documental através dos demonstrativos da empresa, notas fiscais, planilhas de custos e receitas e diários da Estância. Os principais resultados obtidos neste estudo mostram que, existem certas categorias de produtos que estão dando boa rentabilidade para a empresa, porém existem outras que dão pouco ou nenhum lucro para a empresa. Notou-se que o melhor momento para a empresa vender seus produtos é antes dos primeiros 5 anos de idade, passando estes 5 anos a maioria gera prejuízo a empresa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da Estância Nazareth.....	15
Figura 2- Machos reprodutores a campo	62
Figura 3- Machos castrados a campo	65
Figura 4- Femeas a campo.....	67
Figura 5- Machos reprodutores de cocheira	69
Figura 6- Femeas de Cocheira	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação dos custos quanto à natureza.....	22
Quadro 2- Classificação quanto à identificação material com o produto.....	23
Quadro 3- Classificação quanto a variação quantitativa de acordo com volume produzido...	23
Quadro 4- Unidades/Animais por cabeça.....	26
Quadro 5- Taxas de depreciação	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Simulação dos custos em reais; Categoria machos reprodutores a campo	61
Tabela 2- Simulação dos custos em reais; Categoria machos castrados	64
Tabela 3- Simulação dos custos em reais; Categoria fêmeas a campo.....	66
Tabela 4- Simulação dos custos em reais; Categoria machos reprodutores de cocheira.....	68
Tabela 5- Simulação dos custos em reais; Categoria fêmeas de cocheira.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
2.1 HISTÓRICO	13
2.2 ATUAÇÃO	14
2.3 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	15
3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS	16
3.1 JUSTIFICATIVA	17
4 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
4.1 GERAL	18
4.2 ESPECÍFICOS.....	18
5 REVISÃO DA LITERATURA	19
5.1 TERMINOLOGIA DOS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	19
5.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	21

5.2.1 Classificação de custo quanto a natureza.	21
5.2.2 Classificação quanto à identificação material com o produto.	22
5.2.3 Classificação quanto a variação quantitativa (física e em valor) de acordo com o volume produzido.	23
5.2.4 Custos de oportunidade.....	24
5.3 CUSTO DO REBANHO	25
5.3.1 Custo médio do rebanho.....	27
5.3.2 Técnicas de alocação dos custos ao rebanho	28
5.3.3 Custo do bezerro	28
5.4 PLANO DE CONTAS GERENCIAL E CENTRO DE CUSTOS	30
5.4.1 Plano de contas gerencial	30
5.4.2 Centro de custos	31
5.5 DEPRECIAÇÃO, EXAUSTÃO E AMORTIZAÇÃO NA AGROPECUÁRIA. .	32
5.5.1 Depreciação.....	32
5.5.2 Exaustão.....	34
5.5.3 Amortização.....	34
5.6 MÉTODOS DE CUSTEAMENTO	35
5.6.1 Método de custeamento por absorção	35
5.6.2 Método de custeamento baseado em atividades (ou ABC).....	36
5.6.3 Método de custeamento direto (ou variável)	37

5.7 ANÁLISE DO EQUILÍBRIO ENTRE RECEITAS E DESPESAS	39
5.7.1 Margem de contribuição	40
5.7.2 Objetivos da análise do equilíbrio entre receitas e despesas	41
5.7.3 Ponto de equilíbrio econômico	42
5.8 O USO DOS CUSTOS NA FORMAÇÃO DO PREÇO	42
5.8.1 Método do preço com base no custo pleno	43
5.8.2 Método do preço com base no custo de transformação	44
5.8.3 Método do preço com base no custo marginal	44
5.8.4 Método do preço com base no retorno sobre o capital investido	45
5.8.5 Método do preço com base no custo padrão	45
5.8.6 Método do preço com base nos custos estimados	46
5.8.7 Método do preço em empresas que fabricam produtos conjuntos	46
5.9 CRITÉRIOS DE RATEIO	47
5.9.1 Critério de rateio por área utilizada.	48
5.9.2 Critério de rateio por unidades/animais existentes.....	48
5.9.3 Critério de rateio por horas trabalhadas.....	48
5.9.4 Critério de rateio pela movimentação financeira.	49
5.9.5 Critério de rateio por divisão direta.....	49
6 MÉTODO	50
6.1 PLANO DE COLETA DE DADOS	51

6.2 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	52
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
7.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	57
7.1.1 Síntese das entrevistas	58
7.1.2 Pesquisa documental.....	60
7.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60
7.2.1 Análise dos machos reprodutores a campo	61
7.2.2 Análise dos machos castrados	63
7.2.3 Análise das fêmeas a campo	66
7.2.4 Análise dos machos reprodutores de cocheira	68
7.2.5 Análise das fêmeas de cocheira	70
7.3 SUGESTÕES DE MELHORIA	73
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO	76

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar o sistema de custos na criação de equinos da Estância Nazareth, bem definir o melhor momento e preço de venda e propor melhorias para este sistema.

Primeiramente caracteriza-se a empresa e seu ambiente, descrevendo o histórico, atuação e estrutura da empresa.

Depois de feita a caracterização, apresenta-se a situação problemática da empresa e a justificativa do tema a ser tratado neste trabalho, determinando a importância, relevância e oportunidade para a empresa e para o aluno. Também são mostrados o objetivo geral e os específicos para atingir o resultado a que se propõe o trabalho.

Na revisão da literatura sintetizam-se conceitos que irão auxiliar e apoiar nas análises e conclusões do trabalho. São conceituadas algumas terminologias de dispêndio de capital. A seguir são mencionadas as formas de classificação dos custos. Na etapa que segue, são apropriados os custos ao rebanho, mostrando algumas técnicas a serem utilizadas. Através do plano de contas gerencial é mostrada a forma de organizar as movimentações financeiras, e como classificar estas movimentações em seus centros de custos. Citam-se também os conceitos de depreciação, exaustão e amortização e onde podem ser utilizados. Dá-se grande ênfase para os métodos de custeamento, análise do equilíbrio entre receitas e despesas e o uso

do custo na formação de preços. Terminando este capítulo são mostrados os critérios de rateios a serem utilizados caso existam custos apropriáveis a mais de uma atividade.

Posteriormente, apresenta-se o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, explicando como serão coletados e analisados os dados.

E finalizando este trabalho são apresentadas a análise e interpretação dos resultados e algumas proposições de melhorias.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização da empresa, através de seu histórico, atuação e estrutura.

2.1 HISTÓRICO

A Estância Nazareth caracteriza-se por ser uma empresa do ramo de agronegócios, atualmente administrada por Luiz Antônio Martins Bastos, filho do proprietário, Luiz Martins Bastos.

Esta propriedade foi adquirida no início do século passado pelo senhor Francisco Martins de Carvalho e presenteada à sua filha Corinta Carvalho Bastos e seu marido Ângelo Martins Bastos.

Ângelo Martins Bastos ficou no comando até o ano de 1920. Passando o comando para seu filho mais velho Telmo Martins Bastos. Após o falecimento de Ângelo e Corinta, Luiz Martins Bastos, o filho mais moço do casal, herdou a Estância.

Luiz é médico formado em 1936 pela UFRGS, comandou a Estância por vários anos, passando o cargo para seu filho mais velho. Hoje com 92 anos o Dr. Luiz Bastos, como é conhecido, vai todas as tardes para a Estância Nazareth conferir de perto o trabalho do filho e cuidar da sua grande paixão, a criação de cavalos crioulos.

Atualmente cabe ao Dr. Luiz Antônio Martins Bastos, até então veterinário da Estância, gerenciar a propriedade.

2.2 ATUAÇÃO

A Estância Nazareth possui uma área de 4000 hectares. Possui cinco funcionários no setor administrativo, estes trabalham no escritório da Empresa situado no centro da cidade de Uruguaiana, além de contar com um médico veterinário e um engenheiro agrônomo. Na sede da propriedade localizada a vinte quilômetros da cidade, ela conta com dez funcionários fixos e geralmente três temporários (fazendo serviços de manutenção).

Os negócios da Estância constituem-se na criação de bovinos, ovinos e eqüinos e arrendamento de suas terras para o plantio de arroz.

Na criação de bovinos, destaca-se a raça Red Angus, onde são exercidas as funções de cria, recria e engorda. A empresa produz reprodutores que serão vendidos em leilão e ventres que substituirão as vacas mais velhas, os animais machos que não servirão para reprodutores são castrados, engordados e vendidos para o abate.

A empresa também possui criação de ovinos da raça Ideal, estes animais são criados para obter-se a lã, sempre retiradas nos meses de outubro ou novembro. Os ovinos são abatidos na própria estância para consumo interno. A criação de eqüinos da raça Crioula é um dos destaques da empresa, pois possui uma das melhores genéticas da raça. Sua criação possui 152 matrizes, 7 reprodutores, 13 potrancos de 2 anos, 45 potrancas de 2 anos, 23 potrancos de 2 anos castrados, 54 potrancos de 1 ano e 57 potrancas de 1 ano. Além de 120 animais de serviço ou de montaria, sendo 97 éguas e 23 cavalos castrados.

A estância vende estes animais nas mais variadas épocas, desde quando são desmamados (por volta dos 8 meses de vida) até adultos com aproximadamente 15 anos.

Todos os anos a empresa expõe animais na Expointer, participando das provas funcionais e morfológicas, ganhando assim prestígio entre os clientes e, conseqüentemente, valorizando seus produtos.

A Estância Nazareth juntamente com a Cabanha Santo Ângelo (propriedade dos filhos de Luiz Martins Bastos) possuem o mais antigo remate de produção de primavera, onde é ofertada grande parte de sua produção. Comercializando touros e ventres Red Angus, e reprodutores e éguas da raça crioula.

A empresa ainda tem parte de suas terras arrendadas para o plantio de arroz, após a colheita a Estância utiliza a resteva de arroz para engorda dos animais ou utiliza a área para o plantio de pastagens de inverno.

2.3 ESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa possui uma estrutura vertical e muito centralizada, para uma melhor visualização, segue o organograma da empresa.

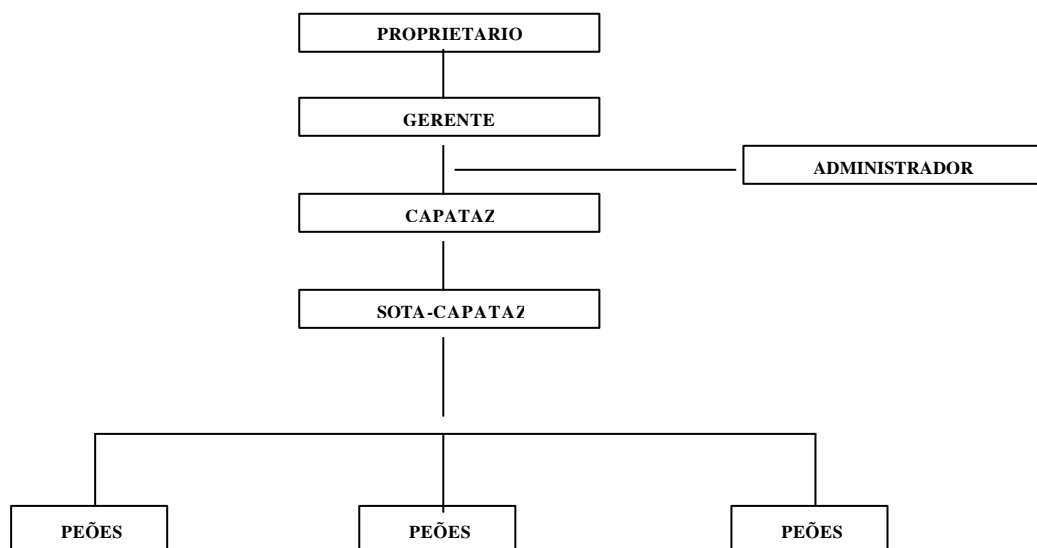


Figura 1 – Organograma da Estância Nazareth.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Empresa

3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Com um mercado cada vez mais competitivo sabe-se que uma eficiente coleta, análise de custos, definição do momento exato e preço de venda, são fundamentais para a empresa, onde os clientes estão mais exigentes e com maior poder de barganha, deve-se tentar reduzir os custos e manter os produtos sempre em nível de mercado.

Na empresa observou-se que não existe uma eficiente coleta e análise dos custos. Não sabendo realmente o quanto cada produto custa para ser produzido, nem quanto são seus verdadeiros custos, também não há nenhuma previsão de gastos na empresa. Por isso não consegue fazer um planejamento de quanto precisará produzir para cobrir seus custos e a partir de então obter lucro, não sabendo também qual seria o momento exato de venda dos seus produtos, pois vende animais de várias idades, nem o preço de venda necessário para o produto abater seus custos de produção, e quais produtos oferecem melhor rentabilidade.

Existe uma falta de cultura de gestão na Empresa, ocasionando assim falhas de informações referentes à quantidade a produzir, apropriação e análise dos custos. Como esta é uma empresa familiar as atividades administrativas são elaboradas de forma informal, pelo próprio proprietário, e raramente são realizados estudos com fins de viabilidade de investimento ou de verificação de resultados.

Cabe ressaltar que há poucas informações bibliográficas sobre o assunto finanças / custos em agronegócios, principalmente na área de eqüinos. Existem pouquíssimas publicações sobre gestão no processo de criação de eqüinos, algumas referências existentes são voltadas para a área de saneamento e cuidados com os cavalos.

Depois de analisada a empresa, sua produção e administração podem-se observar que existem diversas falhas na empresa. Onde se questionam alguns pontos:

A empresa possui uma eficiente coleta de custos?

A partir dessa coleta é feita uma análise desses custos?

Qual o custo de produção, para a empresa, de um equino?

Qual o melhor momento para vender este animal?

Qual seria o preço ideal de venda?

Qual traz melhor rentabilidade?

3.1 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que será de suma importância para a Estância Nazareth e para o aluno realizar uma coleta e análise dos custos, determinar o melhor momento de venda dos produtos da empresa, verificar possível preço de venda, baseado na rentabilidade mínima estabelecida pela empresa que é de 25%, e a rentabilidade de cada categoria de animais e assim, contribuir para o aprimoramento da gestão na empresa.

Seria extremamente viável para a empresa apoderar-se destas ferramentas, uma vez que, tendo sob controle seus custos, a empresa poderá projetar suas margens de ganho para cada produto e ter mais alternativas para negociar com seus clientes.

Depois de terminada a investigação vê-se uma grande chance de programar este projeto na propriedade, seguindo que a empresa terá muitos benefícios com este sistema. Como a Estância Nazareth ainda é administrada com métodos tradicionais está será uma oportunidade de ela começar a se modernizar e tornar-se cada vez mais competitivo no ambiente em que atua.

4 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste capítulo apresenta-se o objetivo geral deste trabalho, bem como os objetivos específicos que servirão para atingir o objetivo deste trabalho.

4.1 GERAL

Identificar melhorias para o sistema de gestão de custos na atividade de equinocultura da Estância Nazareth, visando melhorar a competitividade da empresa neste setor e aumentar a sua rentabilidade.

4.2 ESPECÍFICOS

- a) Alocar, analisar e simular os custos dos equinos;
- b) Analisar rentabilidade dos produtos;
- c) Definir ponto e preço de venda.

5 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados alguns conceitos que servem de referencial teórico para a pesquisa proposta. Inicialmente será descrita a terminologia básica para a classificação dos dispêndios de capital. A seguir são feitas as classificações dos custos e apresentados outros conceitos sobre o mesmo. A ênfase principal deste trabalho será nos custos do rebanho. Continuando este capítulo tem-se uma breve explicação sobre plano de contas gerencial e centros de custos, são mencionados também os tipos de depreciação, métodos de custeamento, análise do equilíbrio entre receitas e despesas, método para formação do preço através do uso dos custos e critérios de rateio.

Devido à dificuldade de encontrar literatura especializada para custos em equinos, seja livros, artigos ou outras formas de consulta, a literatura especializada utilizada nesta revisão será referente à criação de bovinos, como não existem grandes diferenças, este trabalho será guiado através da literatura disponível. As necessárias adequações a esta revisão serão feitas no decorrer da pesquisa.

5.1 TERMINOLOGIA DOS DISPÊNDIOS DE CAPITAL

Nesta sessão é feita a distinção entre os diferentes tipos de gastos.

Conforme Crepaldi (1998, p.89) gasto é “o sacrifício que a entidade arca para a obtenção de um bem ou serviço, representado por entrega ou promessa de entrega de ativos

(normalmente dinheiro)”. Refere ainda que o gasto somente se concretize após os bens ou serviços adquiridos são prestados ou passam a ser da propriedade. O autor cita alguns exemplos como: gasto de mão-de-obra, gasto com aquisição de insumos, gasto com assistência técnica, gasto com energia elétrica. E afirma que gasto normalmente implica num desembolso.

O desembolso é toda a despesa resultante da compra de um produto ou serviço que será utilizado imediatamente na atividade (ANTUNES e ENGEL, 1999).

De acordo com Crepaldi (1998) os gastos podem ser divididos em investimentos, custos e despesas. Vê-se a seguir o que o autor explica sobre tais tipos de gastos:

a) Investimentos: são gastos com bem ou serviço ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Como exemplos têm-se a aquisição de imóveis rurais, aquisição de insumos, aquisição de utensílios, despesas pré-operacionais.

b) Custos: são gastos relativos ao bem ou serviço utilizado na produção rural, são todos os gastos relativos a atividades de produção. Alguns exemplos: salários do pessoal da propriedade rural, insumos utilizados no processo produtivo, depreciação dos equipamentos agrícolas, gastos com manutenção das máquinas agrícolas.

c) Despesas: são gastos com bens ou serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. Citam-se os exemplos de salários e encargos sociais do pessoal do escritório de administração, gasto com combustíveis e refeições do pessoal de administração, energia elétrica consumida no escritório.

Outro aspecto importante a ser incorporado na terminologia é a questão da perda. Segundo Medeiros (1999) perda são gastos involuntários, que não podem ser confrontados com as receitas.

Crepaldi (1998) discorda desta afirmação, sustentando que, perda é um gasto não intencional decorrente de fatores externos ou da atividade produtiva normal da Empresa Rural. Num primeiro momento, as perdas são consideradas da mesma natureza que as despesas e são diretamente confrontadas contra o resultado do período. Nos casos de perdas normais de insumos, integra-se como custo de produção.

5.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Para Dutra (1995) é necessário fazer a separação de cada custo de acordo com as diversas classificações e apurações, pois a finalidade principal e mais abrangente é determinar o custo final e global por unidade de produção para ser comparado com o preço de venda.

Podendo os custos assumir várias classificações, serão apresentadas, através de Santos, Marion e Segatti (2002), algumas classificações com os itens que as acompanham.

5.2.1 Classificação de custo quanto à natureza.

São aqueles custos referente a identidade daquilo que foi consumido na produção, os mais comuns são os custos com materiais e insumos, mão-de-obra direta e indireta, manutenção e depreciação de equipamentos e combustíveis.

As descrições de cada custo, apresentam-se no quadro 1.

CUSTOS	DESCRIÇÃO
Materiais ou insumos	São materiais brutos ou já trabalhados e anteriormente produzidos, necessários ao processo de obtenção do novo produto desejado. Ex: fertilizantes, sementes, rações, medicamentos etc.

Mão-de-obra direta	Salários, encargos sociais e benefícios do pessoal empregados diretamente na produção. Ex: tratorista, campeiro, safrista, capataz etc.
Mão-de-obra indireta	Salários, encargos sociais e benefícios do pessoal empregado indiretamente na produção. Ex: técnico agrícola, engenheiro agrônomo, auxiliar de escritório etc.
Manutenção / máquinas e equipamentos	Gastos com peças e serviços de reparos de tratores e outras máquinas e equipamentos da produção rural, utilizados na produção.
Depreciação / máquinas e equipamentos	Parcela correspondente à taxa de depreciação pelo uso das mesmas máquinas e equipamentos.
Combustíveis e lubrificantes	Utilizados pelas máquinas de produção agropecuárias.

Quadro 1 - Classificação dos custos quanto à natureza

Fonte: adaptado de Santos, Marion e Segatti, 2002.

5.2.2 Classificação quanto à identificação material com o produto.

Esta classificação diz respeito à maior ou menor facilidade de identificar os custos com os produtos, através da medição dos insumos utilizados, da relevância do seu valor ou da apropriação dos gastos por critério de rateio.

Geralmente estes custos são divididos em diretos e indiretos, conforme apresentado no quadro 2.

CUSTOS	DESCRIÇÃO
Diretos	São os identificados com precisão no produto acabado, através de um sistema e um método de medição, e cujo valor é relevante, como: horas de mão-de-obra; quilos de sementes ou rações; gastos com funcionamento e manutenção de tratores.

Indiretos	São aqueles necessários à produção, geralmente de mais de um produto, mas alocáveis arbitrariamente, através de um sistema de rateio, estimativas e outros meios. Ex: salários dos técnicos e das chefias; materiais e produtos de alimentação, higiene e limpeza (pessoal e instalações).
-----------	--

Quadro 2- Classificação quanto à identificação material com o produto

Fonte: adaptado de Santos, Marion e Segatti, 2002.

5.2.3 Classificação quanto à variação quantitativa (física e em valor) de acordo com o volume produzido.

Refere-se ao fato de os custos permanecerem inalterados ou variarem em relação às quantidades produzidas. Pode acontecer que os custos variem proporcionalmente ao volume produzido ou permaneçam constantes, independente do volume.

Observa-se a descrição dos custos variáveis e fixos no quadro 3.

CUSTOS	DESCRIÇÃO
Variáveis	São aqueles que variam em proporção direta com o volume de produção ou área de plantio. Ex: mão-de-obra direta, materiais diretos (fertilizantes, sementes, rações), horas-máquina.
Fixos	São os que permanecem inalterados em termos físicos e de valor, independentemente do volume de produção e dentro de um intervalo de tempo relevante. Ex: depreciação de instalações, benfeitorias e máquinas agrícolas; seguro de bens; salários de técnicos rurais e chefias.

Quadro 3 - Classificação quanto à variação quantitativa de acordo com volume produzido

Fonte: adaptado de Santos, Marion e Segatti, 2002.

5.2.4 Custos de oportunidade.

Estes custos são para efeito de mensuração da atividade produtiva, avaliando o quanto a empresa deixa de ganhar caso opte por vender suas terras e aplicar em outros bens, ou se em vez de investir na produção pecuária investisse em poupança ou outras aplicações financeiras.

Antunes e Engel (1999) dividem os custos de oportunidade em: custo de oportunidade da terra utilizada (terras arrendadas e terras próprias) ou custo de oportunidade do capital investido na empresa.

Segundo estes autores os custos de oportunidade da terra podem ser mensurados da seguinte forma:

a) Terras arrendadas: como está desenvolvendo a atividade em terras de terceiros, o custo a ser avaliado é o mesmo valor do pagamento pelo arrendamento.

b) Terras próprias: neste caso como não há um desembolso, a maioria dos proprietários de terras não avalia este custo. Avalia-se neste caso quanto o capital imobilizado na terra iria render caso fosse empregado em outras atividades ou aplicado no mercado financeiro.

O custo de oportunidade do capital investido na atividade é explicado por Crepaldi (1998). Para este autor o custo de oportunidade é o valor que o capital empregado em uma atividade renderia se fosse utilizado em outra alternativa. Geralmente, acompanha-se o resultado das aplicações financeiras em poupança, ações ou outras aplicações. É necessário que a atividade produtiva recompense o dono desses recursos, permitindo-lhe em retorno sobre esses investimentos. A opção de investir na empresa precisa ser recompensada pela atividade produtiva.

5.3 CUSTO DO REBANHO

Para realizar o custo do rebanho, é necessário fazer a classificação dos animais a serem calculados, pois basicamente os custos são apropriados ao rebanho através da distribuição existente de unidade animal.

Através de Marion (1999) obtém-se esta classificação da seguinte forma:

a) Animais reprodutores, representados por touros e ventres puros de origem e animais de trabalho puro de origem ou puro por cruza, classificam-se como Ativo Permanente Imobilizado.

b) Animais de renda, aqueles que serão destinados a venda, serão classificados na empresa como Ativo Circulante (estoque).

Ainda segundo este autor, todos os animais que nascerem no estabelecimento deverão ser classificados como estoque, somente após a constatação que os mesmos terão capacidade reprodutiva, estes poderão ser classificados como permanente e utilizados na reprodução.

Outra consideração importante a ser feita é quanto ao cálculo da unidade/animal (U.A). Este cálculo propicia que animais de idade e categorias diferentes sejam avaliados de forma idêntica.

Antunes e Engel (1999) citam que as unidades/animais são índices utilizados para proporcionar a classificação de diferentes categorias ou espécies de animais que existem dentro do mesmo campo. O principal objetivo desta medida é para quando se trabalha com custos que são comuns a várias atividades da pecuária, obter um rateio proporcional a cada atividade.

As principais unidades/animais da pecuária, tendo que de um modo geral 1 vaca de 450 kg = 1 U.A., serão apresentadas no quadro 4.

Categoria/Espécie	Unidades/Animais
Touros Adultos	1,20
Vacas Adultas	1,00
Novilhos de 3 e + anos	1,00
Novilhos de 2 anos	0,75
Vaquilhonas	0,75
Novilhos de 1 ano	0,60
Bezerros desmamados	0,40
Potrancas 1 ano	1,00
Potrancas 2 anos	1,25
Eqüinos Adultos	1,50
Eqüinos de Serviço	1,75
Éguas de Cria	1,75

Quadro 4 - Unidades/Animais por cabeça
Fonte: adaptado de Antunes e Engel, 1999.

Encontra-se em Segatti, Marion e Santos (2002) os principais custos com o rebanho:

- a) Mão-de-obra dos campeiros;
- b) Animais de trabalho (uso dos campeiros);
- c) Sal mineral, ração etc.;
- d) Vacinas e medicamentos;
- e) Manutenção de cercas e pastagens;
- f) Gastos com máquinas e implementos;
- g) Depreciação de cercas, curral etc;
- h) Exaustão de pastagem.

Depois de realizadas estas explicações e com o intuito de conhecer o real custo do rebanho, será apresentada algumas técnicas que ajudam na apropriação e apuração de custos dos animais pertencentes ao rebanho da empresa.

Marion (2001) apresenta um bom motivo para conhecer os custos do rebanho: Conhecer o custo real de cada cabeça, de cada lote e do rebanho a qualquer momento é uma informação imprescindível a gerência, não só para apurar a rentabilidade após a venda, mas também para determinar o ponto ótimo de venda, ou seja, não manter o gado quando os custos

passar a serem maiores que o ganho de peso (ou, se mantiver porque o preço de mercado está baixo, identificar se é vantagem).

5.3.1 Custo médio do rebanho.

Para o cálculo do custo médio do rebanho, Marion (1999) explica a seguinte técnica:

A técnica consiste em apropriar ao rebanho os custos ocorridos e a eles pertinentes, regularmente, deve-se efetuar a distribuição proporcional do custo do rebanho entre as cabeças do rebanho, incluindo os bezerros. E cita que devem ser usadas duas premissas para essa apuração:

a) Soma-se o custo do rebanho (salário, alimentação de gado, exaustão de pastagens, depreciações de reprodutores, cuidados veterinários) e divide-se o resultado pelo total de cabeças do rebanho em formação (em crescimento e aqueles nascidos no período). Tem-se, assim, o custo médio de produção por cabeça, por período, inclusive dos bezerros nascidos.

b) O custo de manutenção do rebanho já formado (alimentação, tratamento veterinário, depreciação) será incluído no custo do rebanho e distribuído para o rebanho em formação.

Afirma Marion (1999, p.182): “o gado reprodutor tem função semelhante a máquinas e equipamentos de uma indústria, e o rebanho em formação seria o produto em elaboração de uma indústria (estoque)”.

5.3.2 Técnicas de alocação dos custos ao rebanho

Referindo-se a este assunto, Crepaldi (1998) utiliza duas técnicas para a distribuição do custo do rebanho: com inclusão dos bezerros a nascer e excluindo os a nascer. A seguir serão apresentadas estas técnicas.

a) Custo distribuído ao rebanho (com inclusão dos bezerros a nascer):

Todos os custos acumulados no período são divididos pelo número de animais que compõem o rebanho (estoque + permanente), obtendo-se assim o custo médio por cabeça.

Os animais constantes dos estoques terão o custo acumulado do período, ou seja, o custo até o momento da venda, quando vendidos seu custo será transportado para o custo de produtos vendidos.

Os animais reprodutores não receberão custo, este será atribuído aos bezerros nascidos no período e aos bezerros que estão para nascer. Portanto, deve-se estimar o número de bezerros que estão a nascer, para proporcionalmente, atribuir estes custos.

b) Custo distribuído ao rebanho (excluindo os a nascer)

No final do período, o custo acumulado é rateado por cabeça, tendo como base todo o gado do Ativo Circulante e do Ativo Permanente em formação. O bezerro só fará parte do rateio a partir do seu nascimento.

5.3.3 Custo do bezerro

Um dos cálculos mais importantes a ser feito é a apuração do custo do bezerro, para saber se é mais vantajoso produzir ou comprar o bezerro desmamado.

Segatti, Marion e Santos (2002) apuram o custo do bezerro, considerando o ciclo de vida, ou seja, a partir da cobertura natural ou inseminação artificial até a desmama, o que acontece num período aproximado de 17 meses. Sabendo que as matrizes (vacas) voltam a ficar prenhas durante a lactação, então neste período os custos com a depreciação da matriz e outros gastos serão apropriados para os dois animais. Assim, os valores atribuídos aos reprodutores devem ser apropriados aos bezerros a nascer e os custos pertencentes às vacas reprodutoras serão alocados aos bezerros nascidos (mamando) e a nascer (intra-uterino).

Uma forma mais sintetizada para obter-se o custo unitário do bezerro é mostrada por Marion (2001):

a) Reprodutor: a depreciação do reprodutor no período mais a sua manutenção irão compor o custo do reprodutor para gerar bezerros. Dividindo-se o custo pelo número de crias que se pretende obter no período, tem-se a parcela de custo do reprodutor atribuída a cada bezerro.

b) Matriz: a depreciação da matriz no período mais a sua manutenção (não só no período de gestação, mas também no período de lactação da cria) será atribuída ao bezerro.

c) Custo de manutenção do bezerro: compreende desde os custos complementares, durante o período de lactação, até o atingimento do peso desejado para a venda. Este componente do custo poderá ser obtido através da multiplicação do número de dias do período em consideração pelo custo diário de manutenção do animal em estoque (alimentação, manuseio), adicionando-se outros custos, tais como vacinas e medicamentos.

5.4 PLANO DE CONTAS GERENCIAL E CENTRO DE CUSTOS

Nesta sessão será apresentada a forma de organizar e armazenar as movimentações dos custos ocorridos na empresa, bem como a classificação destas movimentações em seus respectivos centros de custos.

5.4.1 Plano de contas gerencial

Plano de Contas é uma estrutura que deve ser criada, para armazenar, de forma organizada, as movimentações financeiras de receitas e despesas efetuadas nas atividades (ANTUNES E ENGEL, 1999).

A função de um Plano de Contas Gerencial para estes autores é de armazenar de forma organizada os dados referentes às movimentações financeiras ocorridas na propriedade rural. Ficando assim mais fácil a pesquisa de documentos e a determinação de totais já despendidos em determinado período com determinado item.

Para criar um Plano de Contas Gerencial, comenta esses autores, que é necessário obedecer algumas regras:

a) Ser o mais detalhado possível, para trazer todas as facilidades de acesso aos dados que necessite, e controles que se deseja efetuar.

b) Ser o mais reduzido possível, sem prejudicar a qualidade dos controles que se busca.

É recomendado, em termos de subdivisão das contas, não ultrapassar quatro níveis, podendo gerar dificuldade na manipulação dos dados.

5.4.2 Centro de custos

Todas as atividades desenvolvidas dentro de uma empresa geram custos para poderem ser exercidas, alguns autores denominam estas atividades como os centros de custos da empresa.

Os centros de custos são os responsáveis pelas despesas efetuadas no dia-a-dia, bem como, são para eles, que os investimentos em meios e recursos de produção são efetuados, afirmam Antunes e Engel (1999).

Estes autores concluem que centros de custos são os destinos de todas as movimentações financeiras efetuadas que representam receitas ou despesas, onde sempre que houver algum gasto com um insumo ou serviço ou obtenção de algum tipo de rendimento, é fundamental que se determine à atividade (Centro de Custos) responsável por essa movimentação financeira. Ainda segundo eles, os centros de custos dividem-se em centro de custos produtivos e intermediários.

a) Centro de custo produtivo: são todas as atividades produtivas desenvolvidas em uma propriedade ou empresa rural. Além de gerar despesas, essas atividades são capazes de gerar receitas.

Os Centros de Custos Produtivos podem ser subdivididos para possibilitar um melhor controle e avaliação das atividades. Porém, para este nível de detalhamento, é necessário utilizar um sistema de controle de custos de produção (manual ou informatizado).

Todos os lançamentos apropriados a um centro de custo que possua subdivisões, devem ser rateados entre as subdivisões cadastradas, de acordo com os critérios de rateio. E os relatórios obtidos de centros de custos que possuam subdivisões, devem considerar todos os lançamentos de receitas e despesas efetuados nos centros de custos filhos.

b) Centro de custos intermediários: são todas as atividades desenvolvidas dentro de uma propriedade rural ou empresa agrícola que existam para dar suporte às atividades produtivas, ou seja, manter as atividades produtivas funcionando.

Outra característica desse tipo de centro de custos é o fato de estarem ligados a várias atividades produtivas ao mesmo tempo. Portanto, todas as despesas efetuadas nesse tipo de centro de custos devem ser rateadas entre as atividades produtivas desenvolvidas.

5.5 DEPRECIÇÃO, EXAUSTÃO E AMORTIZAÇÃO NA AGROPECUÁRIA.

De uma forma genérica, encontra-se em Crepaldi (1998, p.119) a distinção desses conceitos:

Depreciação – aplica-se somente aos bens tangíveis.
Exemplos: máquinas e equipamentos etc.
Exaustão – aplica-se somente aos recursos naturais exauríveis.
Exemplos: reservas florestais e petrolíferas etc.
Amortização – aplica-se somente aos bens intangíveis.
Exemplos: marcas e patentes .

5.5.1 Depreciação

Para Antunes e Engel (1999) depreciação é a perda de valor de um bem a medida que ele é utilizado ao longo do tempo.

No caso de animais reprodutores e de trabalho, por se tratarem de bens tangíveis de vida limitada e conseqüentemente com o passar dos anos há uma perda da capacidade normal de trabalho e de reprodução, as deduções dos valores destes animais são também denominadas depreciação (MARION, 1999).

Comenta Crepaldi (1998) que animais destinados a reprodução ou serviço somente sofrerão depreciação após o período de crescimento ou quando estiverem em condições ou iniciarem a sua vida reprodutiva.

O autor aponta duas observações que devem ser feitas:

a) O método de depreciação destes animais deveria levar em conta as fases potenciais de reprodução, como esta potencialidade é difícil de determinar isto raramente ocorre.

b) O cálculo de depreciação deve considerar o valor residual do animal, que pode ser obtida com a sua venda, após a reprodução ou serviço.

Para efeito de cálculo da depreciação são utilizadas as taxas constantes no quadro abaixo:

EQÜINOS	Taxa Anual	Anos
Matriz	20%	5
Reprodutor	20%	5
Animal de Trabalho	20%	5
MAQUINÁRIO		
Trator	20%	5
Semeadeira	10%	10
Arado	10%	10
PRÉDIOS		
Galpão	3,33%	30
Casa	3,33%	30
Currais/Mangueiras	10%	10
Cercas	10%	10

Quadro 5 – Taxas de depreciação
Fonte: adaptado de Antunes e Engel (1999).

5.5.2 Exaustão

Constata-se em Crepaldi (1998) que exaustão relaciona-se com a perda de valor dos bens decorrentes de sua exploração (extração ou aproveitamento), representa a perda de valor pela utilização de uma lavra, reserva florestal ou pastagens.

Neste tópico a ênfase maior ficara sobre a exaustão em decorrência das pastagens. Sabe-se que as pastagens dividem-se em dois tipos: natural e artificial. Marion (1999) traz uma breve explicação sobre estas pastagens.

a) Pastagem natural: também denominado pasto nativo, constituído de áreas não cultivadas onde se aproveita o potencial natural dos campos. São áreas com boa cobertura vegetal e sofrem melhorias esporadicamente.

b) Pastagem artificial: formada por pastos cultivados. Exigem preparo do solo, por meio de arações, adubações, gradagens, plantação e semeadura.

Ainda segundo este autor, as pastagens devem sofrer exaustão, pois mesmo que o pasto seja permanente, a fertilidade da terra tem capacidade limitada. Para estipular a vida útil das pastagens é necessário estudos agrícolas ou estudo do agrônomo da empresa.

5.5.3 Amortização

Em casos de aquisição de direitos sobre empreendimentos em propriedades de terceiros ou exploração de marcas e patentes, usa-se o método de amortização. Para Crepaldi (1998) amortização consiste na recuperação contábil do capital aplicado na aquisição de direitos cuja existência ou exercício tenha duração limitada ou de bens cuja utilização pela entidade tenha o prazo limitado por lei ou contrato.

Ainda segundo este autor amortização, assim como a depreciação, representa uma despesa e consiste na extinção gradual do valor aplicado em despesas pré-operacionais, despesas de reorganização, benfeitorias em propriedade de terceiros, marca e patentes. Mas a principal diferença entre depreciação e amortização é que, enquanto a depreciação incide sobre os bens físicos da propriedade da própria Empresa Rural até sua completa depreciação de acordo com a vida útil prevista para os mesmos, a amortização se relaciona com a diminuição de valor dos direitos com prazo limitado (legal ou contratualmente).

5.6 MÉTODOS DE CUSTEAMENTO

Nesta seção será apresentado como os custos de produção poderão ser apropriados aos produtos.

Serão vistos três métodos: o método de custeamento por absorção, o método de custeamento baseado na atividade (ou método ABC) e o método de custeamento direto (ou variável).

Os primeiros métodos serão tratados de uma forma mais ampla, dando-se mais ênfase no método de custeamento direto.

5.6.1 Método de custeamento por absorção

A contabilidade de custos, que procura custear o produto atribuindo-lhe além dos custos variáveis parte do custo fixo, é conhecida como contabilidade de custos pelo método de custeamento por absorção (SANTOS, 2000).

Santos (2000) afirma que este método é considerado como básico para a avaliação de estoques pela contabilidade financeira, para fins de levantamento de balanço patrimonial e de resultados com a finalidade de atender às exigências da contabilidade societária.

Mas segundo este autor o método de custeamento por absorção é falho em diversas circunstâncias, a principal delas seria como instrumento gerencial de tomada de decisão, pois possui como premissa básica os rateios dos chamados custos fixos, que mesmo parecendo lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas.

5.6.2 Método de custeamento baseado em atividades (ou ABC)

Activity Based Costing, é uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividade, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independente dos departamentos, gerando assim a identificação dos fatores que levam a empresa a incorrer em custos dentro de seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercado e clientes (COOPER E KAPLAN, APUD CANGI, 1995).

Para Cangi (1995) um grande diferencial do custeio baseado em atividades é a utilização do gerador de custo, para a definição do custo unitário de uma atividade. Onde Gerador de Custo é o evento, relacionado a uma ou mais atividades, que provoca sua ocorrência.

Através de Cangi (1995) conclui-se que o ABC é uma ferramenta de custeio mais voltada à gestão do negócio, pois com base no histórico de custo ou orçamento de determinado período, proporciona uma visão diferenciada do consumo de recursos das organizações.

5.6.3 Método de custeamento direto (ou variável)

Pelo método marginal apropriam-se aos produtos vendidos apenas os custos variáveis. Os demais custos relacionados e necessários para manter a capacidade instalada devem ser tratados como de período indo diretamente para o resultado (SANTOS 2000).

Pelo método de custeamento marginal, Santos (2000) trata os custos totais em duas partes: a primeira composta pelo custo marginal do produto, que ocorre de forma variável em função do volume vendido, e a segunda parte os custos necessários para manter a estrutura instalada de empresa em condições de produzir e vender. Com isso, Santos (2000, p.46), afirma que: “o resultado da empresa pode ser desdobrado em dois: o primeiro é o resultado do produto determinado em função de seu lucro marginal (ganho marginal de cada produto vendido) e o segundo, o lucro geral da empresa”.

Para Leone (2000) o objetivo principal do critério é a determinação da Contribuição Marginal. A Contribuição Marginal é a diferença entre a receita proporcionada pelo produto, ou atividade da Empresa e os seus custos diretos e variáveis, pois a contribuição se destinará a um papel importante em muitas decisões gerenciais.

Seguindo na linha de Santos (2000), pelo método de ganho marginal de apropriação de custos, cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmo (custos variáveis para produzir e vender), mas a diferença entre o preço líquido de vendas e o custo unitário variável chamado ganho marginal (GM), deve contribuir tanto para absorver os custos fixos como para obtenção do lucro total da empresa, isto é, a análise de lucro da empresa é efetuada não com base nos lucros unitários dos produtos, mas com base no ganho marginal com que pode contribuir para absorver os custos fixos e formar o lucro total da empresa.

Ressalta Santos (2000), que os custos variáveis incidentes sobre vendas faturadas, por exemplo, os tributos, não podem ser tratados como custo. Pois tributos como IPI, ICMS, PIS, COFINS entre outros, são embutidos nos preços de venda e são de responsabilidade dos compradores.

As principais vantagens deste método apontadas por Santos (2000) são:

a) Os índices de ganho marginal ajudam a administração a decidir quais os produtos devem merecer maior esforço de venda ou ser colocados em planos secundários.

b) Os ganhos marginais são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não. Em curto prazo, se o produto recupera mais que seu custo marginal e se está dando uma contribuição aos lucros gerais.

c) Os ganhos marginais podem ser usados para avaliar as alternativas a respeito de reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões desse tipo são geralmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita de venda.

d) Depois de definido o lucro desejado, pode-se avaliar o realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros esperados.

e) Quando necessário decidir sobre como utilizar determinado grupo de recursos (exemplo: máquinas ou insumos) de maneira mais lucrativa. A abordagem marginal fornece os dados necessários a uma decisão apropriada, porque essa decisão é determinada pelo produto que der a maior contribuição total aos lucros.

As principais desvantagens deste método para Pelóí, Luz e Soicher são:

a) Os resultados apurados não são reconhecidos pela Receita Federal para fins de cálculo do lucro real, sofrendo assim restrições de ordem tributária.

b) O método não recebe conhecimento técnico do ponto de vista contábil tradicional.

c) Dificuldade de definição dos custos de comportamento efetivamente variáveis.

d) As apurações de resultado não coincidem com as de natureza contábil publicadas pela empresa, pois o sistema se destaca como um instrumento gerencial a ser tratado de forma extra contábil.

O método de custeamento marginal constitui-se em um poderoso instrumento de decisão gerencial, quando utilizado com coerência para determinados ramos de atividade, restringe-se o uso desse método em empresas que o ativo permanente seja elevado, como é o caso típico de empresas rodoviárias, hidroviárias, ferroviárias, aeroviárias, metroviárias e outras com tecnologia operacional avançada, este método pode não ser útil em termos de análise se não houver uma preocupação com relação à absorção dos custos fixos, principalmente no que tange às depreciações (SANTOS, 1994).

As apurações dos resultados com base nos ganhos marginais ajudam os decisores a entender a relação entre custos, volume, preços e lucros, ocasionando assim decisões mais precisas sobre preços.

5.7 ANÁLISE DO EQUILÍBRIO ENTRE RECEITAS E DESPESAS

Nesta seção será tratada a análise de equilíbrio entre receitas e despesas, pois segundo Santos (1994), num contexto de planejamento empresarial este assunto merece destaque por tratar do comprimento de metas relacionadas com a maximização dos lucros.

Para ajudar no planejamento, na avaliação dos desempenhos e tomadas de decisão o empresário necessita de algumas informações. Tais informações podem ser dadas pelo custo por produto, resultado por produto e, ou a determinação do chamado ponto de equilíbrio, ou

seja, o volume mínimo de vendas que a empresa necessita realizar para não ter prejuízo (SANTOS, 1994).

5.7.1 Margem de contribuição

Baseado em que os custos de uma empresa podem ser agrupados em custos fixos e em custos marginais, define-se margem de contribuição como a diferença entre o preço de venda líquido e o custo variável. Segue a fórmula para o cálculo da margem de contribuição:

$$\text{Margem de contribuição} = \text{receitas} - \text{custos diretos variáveis}$$

Leone (2000) define margem de contribuição como sendo a diferença entre as receitas e os custos diretos variáveis identificados a um produto, linhas de produtos, serviços, processos ou segmentos, enfim a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa.

As receitas têm de estar diretamente ligadas aos segmentos. Os custos e as despesas devem ser diretamente identificados a esse segmento e representativo desta atividade.

Alguns estudiosos, no entanto, negam a validade do conceito da contribuição marginal, porque ela exclui os custos diretos não variáveis e custos indiretos variáveis, ou não do cálculo do custo de produção (LEONE, 2000).

Através de Santos (1994) o índice da margem de contribuição em termos percentuais, significa quanto cada unidade vendida ou o total das vendas contribui para cobrir o total dos custos fixos e se possível proporcionar lucro.

Obtém-se o índice da margem de contribuição da seguinte forma:

$$\text{IMC} = \frac{\text{preço de venda} - \text{custo variável unitário}}{\text{preço de venda}}$$

5.7.2 Objetivos da análise do equilíbrio entre receitas e despesas

Após obtida a margem de contribuição, poderá ser calculado o ponto de equilíbrio da empresa, para determinar o nível mínimo de produção e ou vendas que deve ser praticado para se obter determinado montante de lucros. Em outras palavras o equilíbrio equivale ao número mínimo de vendas que a empresa deve realizar para não ter prejuízos (SANTOS, 1994).

Para Santos (1994) o ponto de equilíbrio atende satisfatoriamente as decisões empresariais relativas à:

- a) Alteração no mix de venda, tendo em vista o comportamento do mercado;
- b) Alteração de políticas de venda com relação a lançamentos de novos produtos;
- c) Definição do mix de produtos, do nível de produção do preço do produto;
- d) Avaliação de desempenho através da análise da margem de contribuição de cada produto;
- e) Planejamento e controle de vendas e resultados.

Os pontos mais importantes da análise do ponto de equilíbrio nas decisões gerenciais, para Leone (2000) são os seguintes:

- a) Aumento ou diminuição do preço de venda;
- b) Aumento ou diminuição dos custos variáveis;
- c) Aumento ou diminuição dos custos fixos;
- d) Modificações na combinação de produtos, quando a empresa opera com mais de um produto;
- e) Emprego do ponto de equilíbrio econômico;
- f) Análise dos lucros quando o custo fixo varia por degraus.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio (PE), Santos (1994) utiliza as seguintes fórmulas:

$$\text{PE unidades} = \frac{\text{custo fixo}}{\text{margem de contribuição unitária}}$$

$$\text{PE valor} = \text{PE unidades} \times \text{preço de vendas unitário}$$

5.7.3 Ponto de equilíbrio econômico

O ponto de equilíbrio econômico (PEE) é aquele em que as receitas totais são iguais aos custos totais acrescidos de um lucro mínimo de retorno do capital empregado (Santos 1994).

Segundo este autor o ponto de equilíbrio econômico é calculado da seguinte fórmula:

$$\text{PEE unidades} = \frac{\text{custo fixo} + \text{retorno desejado de lucro}}{\text{margem de contribuição unitária}}$$

$$\text{PEE valor} = \frac{\text{custo fixo} + \text{retorno desejado de lucro}}{1 - \frac{\text{custo variável unitário}}{\text{preço de venda unitário}}}$$

5.8 O USO DOS CUSTOS NA FORMAÇÃO DO PREÇO

A determinação do preço de venda é uma tarefa muito importante, constituindo-se em uma das peças fundamentais do planejamento empresarial e obrigando os gerentes a uma constante análise e revisão dos preços praticados. O processo de fixação de preços deve

refletir os objetivos e estratégias estabelecidas pela administração gerencial da Empresa (GRELL E BELLOLI, 1995).

Segundo Grell e Belloli (1995) as empresas procuram na determinação dos preços um valor que:

- a) Proporcione em longo prazo o maior lucro possível;
- b) Possibilite atender as vendas desejadas àquele preço;
- c) Permita a otimização da capacidade produtiva;
- d) Permita a otimização do capital investido.

Para estes autores a tarefa de determinar preços de venda é influenciada por vários fatores, os quais destacam-se:

- a) A capacidade e a disponibilidade de pagar do consumidor;
- b) A qualidade/tecnologia do produto em relação às exigências do cliente,
- c) A existência de produtos substitutos mais vantajosos;
- d) A demanda esperada do produto;
- e) O controle de preços impostos pelos órgãos governamentais;
- f) Os níveis de produção e/ou vendas que se pretende operar;
- g) O mercado de atuação do produto;
- h) Os custos de fabricar, administrar e comercializar o produto;

Santos (1994), destaca sete métodos para a formação do preço através do uso de custos, estes métodos serão apresentados a seguir:

5.8.1 Método do preço com base no custo pleno

Os preços estabelecidos com base nos custos plenos são aqueles que equivalem ao custo total da produção, ou seja, são acrescidos de despesas de venda, de administração e de uma margem de lucro desejada. Podem ser usados tanto os custos reais como os custos-padrão. Custos plenos são aqueles apurados segundo o método de custeamento por absorção.

A principal vantagem do custo pleno é que ele assegura a repercussão total dos custos e a obtenção de uma margem planejada de lucros, tornando-se muito importante para a formação de preços a longo prazo.

5.8.2 Método do preço com base no custo de transformação

Neste método de custo de transformação os lucros devem basear-se somente no valor acrescentado pelo custo de elaboração, isto é, pelos custos de transformação, e que as matérias compradas não devem dar lucro.

A formação dos preços com base no custo de transformação pode ser aplicada pelas indústrias onde os elementos dos custos de itens produzidos variam em medida considerável. As empresas que usam o custo de transformação para formação do preço de venda não se dispõem a aceitar o princípio de que materiais comprados não devem ganhar nenhum lucro.

5.8.3 Método do preço com base no custo marginal

O objetivo do preço com base no custo marginal consiste em descobrir as combinações de preços e de volume que maximizarão os lucros, contando que o preço seja, pelo menos, maior do que os custos marginais ou desembolsados.

Assim os executivos poderão concentrar a atenção às contribuições marginais de cada produto, desprezando a necessidade de recuperar os custos totais, inclusive os encargos fixos.

5.8.4 Método do preço com base no retorno sobre o capital investido

Neste método o preço é formado levando-se em consideração uma taxa pré-determinada de lucro sobre o capital investido. A premissa é desenvolvida a partir da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Preço de venda unitário} = \frac{\text{capital investido} + (\text{rentabilidade} \times \text{custo total})}{\text{Volume}}$$

Uma das objeções ao método é que uma mudança no preço de venda, por si mesma, não teria efeito direto sobre o investimento no inventário, visto que este é declarado pelo seu custo. Pode-se evitar essa objeção apresentando-se esse inventário como a proporção do custo da fábrica, em vez de uma proporção do preço de venda.

A decisão da empresa de formar o preço, com base na taxa de lucro do capital investido, custos-padrão e capacidade estimada da fábrica oferecem à administração um dos métodos mais avançados de controle e análise, principalmente quando se deseja medir o desempenho de cada segmento produtivo da empresa.

5.8.5 Método do preço com base no custo padrão

Se os preços de vendas são formados com base no custo-padrão para os custos de produção e para as despesas do período, a tarefa do contador de custos que prepara a informação e a do executivo que usa os dados para a formação do preço tornar-se-á mais

flexível em termos de tomada de decisão, principalmente no que concerne à manutenção das margens de lucros desejados. É essencial, uma vez formado o preço, que o departamento de vendas forneça informações atualizadas a todos os interessados para certificar-se de que o resultado permanece nos limites fixados pelo padrão. Qualquer desvio no sentido de custo ou de produto, entre o custo real e o custo-padrão, virá à luz para ação imediata através do cálculo das variações de custo-padrão resultante dos relatórios de pré e pós-cálculos.

5.8.6 Método do preço com base nos custos estimados

Utilizado por empresas que fabricam itens volumosos e dispendiosos, como estruturas aeronáuticas, turbinas e caldeiras, e os preços são, geralmente, estabelecidos à base de negociação. Pois cada item, ou lote de itens é fabricado de acordo com as exigências dos clientes e de que os custos unitários variam com as unidades produzidas.

Para fornecer aos clientes cotações de preços é necessário estimar os custos com antecedência sobre a produção. Isto pode ser feito através do detalhamento de materiais que serão usados na produção, estimando os custos de mão-de-obra para cada operação e aplicando uma taxa para os custos indiretos de produção.

5.8.7 Método do preço em empresas que fabricam produtos conjuntos

Os custos dos produtos, computados em uma empresa que fabrica produtos conjuntos, geralmente têm pouco valor como guia para a formação de preços. Os métodos de rateio usados para a obtenção de tais custos, se bem que sejam justificáveis para fins de cálculo do lucro, são por demais arbitrários para serem úteis na formação de preços. Muito ao

contrário, nas indústrias que fabricam produtos conjuntos é bastante comum distribuir os custos totais dos produtos individuais à base de seu valor relativo de venda. Os preços de venda atuam como um dos determinantes do custo dos produtos, em vez do contrário. Em tais indústrias, os preços de venda tendem a basear-se em expectativas gerais de lucro da empresa, concorrência com produtos similares ou substituíveis, condições gerais do mercado etc., e não em sua relação específica com os custos dos produtos.

5.9 CRITÉRIOS DE RATEIO

Antunes e Engel (1999) definem critérios de rateio como fórmulas consagradas para separar os custos e receitas entre várias atividades produtivas. Os valores a serem rateados serão aqueles ligados a várias atividades produtivas e gerados por mais de uma atividade.

O problema fundamental de rateio de custos indiretos está na definição do método a ser utilizado. O esforço em atribuir os custos de produção ao produto acabado será sempre uma aproximação. O rateio de custos tem o objetivo de atribuir os custos indiretos aos vários estágios do processo de produção, e não de estabelecer o real custo do produto (CRC - SP, 2000).

Com o intuito de diminuir a margem de erro dos rateios serão apresentados cinco critérios de rateio, citados por Antunes e Engel (1999). Estes critérios são classificados conforme o tipo de gasto ou atividade produtiva.

5.9.1 Critério de rateio por área utilizada.

Este critério é utilizado para rateio de valores comuns a várias atividades agrícolas. A divisão é feita proporcionalmente à área utilizada por cada atividade produtiva envolvida no rateio de determinado valor.

Outras movimentações financeiras que podem utilizar este critério são os seguintes: custos de insumos quando não se sabe qual lavoura utilizou os mesmos, receitas da produção quando não se sabe quanto cada uma das áreas produziram, salários dos funcionários quando não se sabe quanto tempo ele trabalhou em cada lavoura, etc.

5.9.2 Critério de rateio por unidades/animais existentes.

Este método de divisão é útil para ratear valores comuns a várias atividades produtivas de pecuária. O rateio é feito proporcionalmente ao número de unidades/animais presentes em cada atividade produtiva envolvida no processo.

Algumas movimentações financeiras que podem utilizar esse critério são as seguintes: salário dos funcionários da pecuária, divisão dos custos de insumos como sal mineral, medicamentos utilizados no banheiro dos animais, vermífugos, etc.

5.9.3 Critério de rateio por horas trabalhadas.

Este critério é utilizado para dividir os custos de máquinas e equipamentos entre todas as atividades produtivas (agrícola e pecuária) que utilizaram esses bens. O rateio deve ser feito proporcionalmente ao número de horas que cada máquina ou equipamento esteve

trabalhando em cada atividade produtiva envolvida na utilização dos bens em questão.

Exemplo: custo com tratores e máquinas.

5.9.4 Critério de rateio pela movimentação financeira.

Esta forma de rateio é utilizada para dividir e separar os custos administrativos entre todas as atividades produtivas desenvolvidas. O rateio deve ser feito proporcionalmente à movimentação financeira de cada atividade produtiva envolvida no rateio (somatório das receitas e despesas realizadas).

Outras movimentações financeiras que podem utilizar esse critério para seu rateio são as seguintes: pró-labore do proprietário, salário do capataz da propriedade, custos da camionete, impostos comuns, custos de água, luz, telefone, aluguéis, etc.

5.9.5 Critério de rateio por divisão direta.

Este critério será utilizado somente quando não for possível utilizar nenhum dos métodos anteriores. Este método baseia-se na escolha de uma porcentagem ideal de rateio, elaborada pelo administrador rural, para separar despesas e receitas entre duas ou mais atividades produtivas. É o método que possui a maior margem de erro.

6 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método adotado para o desenvolvimento da pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados.

O método empregado nesta pesquisa é o de pesquisa-ação com enfoque endógeno. Segundo Roesch (1999, p.156) pesquisa ação é “uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica”. Permitindo ao pesquisador ter contato com os dados e, assim, desenvolver os componentes analíticos e de explicação, a partir dos dados coletados.

Ainda segundo esta autora (1999, p.156), é que “na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática”. Comenta também (p.157) que “na pesquisa-ação, a suposição é de que se pode aprender, a partir do conteúdo, sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível e o que não é possível, sobre o que funciona e o que não funciona, pois esta é a maneira de como os fatos ocorrem e as pessoas agem numa situação particular”.

O enfoque dado para esta pesquisa é o enfoque endógeno, segundo a ótica de Jones citado por Roesch (1999, p.157) “no enfoque endógeno, os pesquisadores atuam como orientadores para os participantes de dentro. Os pesquisadores endógenos coletam dados, conceituam, selecionam o foco, levantam hipóteses, desenham a pesquisa e analisam os dados”.

Continuando sobre a ótica de Jones tem-se que a pesquisa-ação é importante para quem necessita, através da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional.

6.1 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesta seção são relatados os dados levantados para a pesquisa, as pessoas entrevistadas e como é feita a coleta dos dados.

Para serem levantados os dados, o instrumento da coleta utilizado é o de entrevista e o de pesquisa documental.

Na entrevista são questionados os seguintes tópicos:

- Área utilizada para a criação de eqüinos;
- Quantidade de animais existentes;
- Divisão das categorias;
- Suplementação alimentar;
- Época da monta, nascimento e desmama;
- Preço de venda;
- Idade dos animais: para doma, reprodução e venda;
- Medicamentos, vacinas e frequência das aplicações;
- Número de funcionários para cuidar da criação;
- Horas despendidas para cuidado com eqüinos;

Para obter as respostas desejadas desses tópicos, serão entrevistados:

- Luiz Antônio Bastos – gerente da empresa;
- Antônio Lopes – administrador da empresa;
- Carlos Rocha – contador da empresa;
- Marcelo Napoleão – médico veterinário;
- Ubiratã Bittencourt – capataz da estância;

- João Luiz Monteiro – peão responsável pelo pastoreio dos equinos;

Para dar maior suporte a coleta dos dados, além da entrevista, é realizada uma pesquisa documental. Onde se observam os diários do capataz, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultado, notas fiscais, planilhas de custos, entre outros.

6.2 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos coletados são interpretados utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo.

Na opinião de Roesch (1999) as perguntas abertas em entrevistas são as formas mais elementares de coleta de dados qualitativos. E a observação possibilita ao pesquisador ir até o local onde estão acontecendo os fatos, permitindo assim, ao pesquisador analisar com profundidade e detalhadamente os eventos, descrevendo o que aconteceu e o modo como aconteceu.

Os procedimentos de análise de conteúdo criam indicadores quantitativos, cabendo ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando-se de teorias reconhecidas (WEBER, APUD ROESCH, 1999).

Encontra-se em Roesch (1999), um roteiro criado por Weber para criar e testar sistemas de codificação. Onde o mesmo afirma que este só deve ser seguido após o pesquisador ter identificado as questões de estudo, teorias relevantes, pesquisas anteriores e os textos a classificar. Segue o roteiro simplificado elaborado por Weber para realizar a análise de conteúdo:

- Definir as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);

- Definir as categorias. Lembrando que a maioria dos casos estatísticos requer categorias exclusivas;
- Através das categorias criadas, tentar codificar uma parte do texto;
- Codificar todo texto;
- Caso houver um número grande de casos, estratificar as respostas, elaborando comparações entre grupos;
- Apresentar os dados de forma criativa, em quadros comparativos;
- Interpretar os dados através das teorias conhecidas, ou levantar algumas hipóteses.

Para uma melhor análise dos dados os animais são separados por sexo (entre machos e fêmeas) e por categoria. Nos machos as categorias são:

a) Machos reprodutores a campo – são aqueles animais inteiros, ou seja, que ainda não foram castrados, podendo ser usados na reprodução, criados totalmente a campo a base de pastagem natural. Estes animais permanecem inteiros até os 3 anos de idade, se após este tempo eles não forem comercializados ou não evoluírem para ingressar nos machos de cocheira, eles são castrados.

b) Machos castrados a campo – são animais que não terão função reprodutiva e serão usados como animais de serviço, criados totalmente a campo, a base de pastagem natural.

c) Machos reprodutores de cocheira – animais reprodutores e expoentes de uma criação, são tratados a base de ração e pastagem natural e artificial e geralmente participam de exposições, sendo assim utilizados como o cartão de visita da empresa.

As fêmeas são separadas em duas categorias:

a) Fêmeas a campo – tratadas a base de pastagem natural, podem ser usadas tanto na reprodução quanto no serviço.

b) Fêmeas de cocheira – assim como os machos, é tratada a base de ração e pastagem natural ou artificial, também participam de exposições e competições.

Cabe ressaltar que a separação dentro das categorias de machos e fêmeas é feita pelo gerente da propriedade, com o auxílio de um técnico da Associação Brasileira de Criadores de Cavalos Crioulos tendo como base o padrão racial estipulado por esta associação. Esta revisão é feita aproximadamente aos 8 meses, 18 meses e 24 meses de vida do animal.

As receitas da empresa são retiradas das vendas efetuadas ao longo do ano de 2006 e das vendas do remate anual de 2005. As receitas são utilizadas pelo seu valor médio unitário.

Para uma melhor confiabilidade e proximidade com a realidade da empresa, são utilizadas as informações dos custos do ano de 2005 e até o mês de junho de 2006.

Os custos variáveis totais até junho de 2006 dos equinos são transformados em mensais e divididos pelo número de unidades animais referentes aos equinos existentes na empresa e assim achar o custo variável unitário. Fazem parte do custo variável os itens referentes a:

a) Rações;

b) Medicamentos e vacinas;

c) Registro genealógico – pagamento efetuado para a Associação de Criadores de Cavalos Crioulos, paga-se primeiro para inscrever os animais (aos 6 meses) e depois para confirmar (a partir dos 2 anos) o animal perante a Associação, para confirmar o animal é necessário o parecer de um técnico filiado a esta entidade.

d) Domas.

Cabe salientar que nos custos variáveis dos animais a campo não é levado em consideração os custos com pastagens naturais, conforme dados da empresa estas terras ainda

não passaram por um melhoramento de solo e contabilmente elas já estariam totalmente exauridas.

Os custos fixos de pessoal relacionado com a criação de equinos são divididos pelo número de equinos da empresa, já os outros custos fixos da pecuária e custos fixos administrativos são rateados entre o número de bovinos e equinos existentes na empresa. Após encontrado o valor correspondente aos equinos, este valor é rateado entre os equinos da empresa. Achando-se assim o custo fixo de cada animal.

Nos custos fixos de pessoal, outros custos fixos e custos administrativos, encontram-se os seguintes itens:

a) Salários, décimo terceiro, férias, assistência médica e social, fundo de garantia, previdência social e alimentação dos funcionários;

b) Aquisições de utensílios, água, luz e telefone, consertos e reformas, material de limpeza, serviços de terceiros, serviços técnicos, materiais de trabalho, seguros, custos com veículos, combustíveis e lubrificantes, despesas de viagens, cercas e mangueiras, prédios, máquinas, despesas diversas, despesas com remate anual, anuidades.

c) Salários, férias, décimo terceiro, previdência social, fundo de garantia, vale transporte, material de escritório, despesas de expediente, telefone, água e luz, consertos e reparos, despesas com instalações, jornais e revistas, despesas postais, assistência técnica, despesas gerais, serviços jurídicos, serviços de segurança e tributos.

Existindo na empresa animais de várias idades torna-se inviável, tanto pela falta de dados como pelo excesso de tempo gasto com a pesquisa, levantar o que cada equino já custou para a empresa. Sendo assim é feita a partir dos dados levantados em 2005 e 2006, uma simulação de quanto cada animal já custou ou custará para a empresa, desde seu nascimento até o dia da sua venda ou morte. Estes custos são todos levantados e alocados a

valor presente, permitindo assim os dados serem analisados todos no mesmo período de tempo.

Para atingir os objetivos desta pesquisa são feitas análises através da margem de contribuição, lucratividade, preço de venda desejado e rentabilidade. Sendo utilizado para a análise as planilhas do Microsoft Excel e para melhor visualização dos resultados são utilizados gráficos de linhas e colunas.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é descrita a situação atual da empresa, bem como as análises e interpretações dos dados coletados e algumas sugestões de melhoria para a empresa.

7.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A empresa trabalha atualmente com a venda de eqüinos em diversas idades e durante o ano inteiro, concentrando suas vendas no remate de primavera realizado no início de novembro de cada ano.

A empresa tem trabalhado diferentemente do mercado, pois se observa no cenário nacional que as vendas de eqüinos, principalmente em leilões estão sendo efetuadas com aproximadamente 40 parcelas, inflacionando assim os preços finais dos eqüinos. A empresa atua na maioria das vezes com o recebimento à vista ou em duas ou três parcelas, ocasionando assim uma disparidade entre os preços totais de mercado e o praticado pela empresa.

Nota-se que a empresa não deixa iludir-se com os preços do mercado, trabalhando assim de uma forma mais realista com suas receitas. Devendo esta controlar de forma hábil seus custos e aproveitar as oportunidades do mercado para vender seus produtos no momento em que este lhe oferecer maior rentabilidade.

De certa forma, as informações contidas nesta pesquisa poderão ser úteis à empresa. Podendo auxiliar a empresa a encontrar o momento exato desta venda e as categorias que possuem melhor retorno.

7.1.1 Síntese das entrevistas

As entrevistas foram realizadas de forma informal, em meio a conversas, e de forma coletiva, nos dias 20 e 21 de agosto de 2006.

Algumas informações já tinham sido repassadas para o pesquisador no momento de realizar a caracterização da empresa, informações como a área utilizada para a criação de eqüinos, quantidade de animais, divisões de categorias e números de funcionários. Porém outros pontos foram perguntados, para fins de esclarecimentos e aprimoramento da pesquisa.

Na seqüência encontram-se as principais informações obtidas com a entrevista:

a) Referente a suplementação alimentar, a resposta ficou a cargo do médico veterinário responsável pelos eqüinos: “...devido a característica da raça eqüina Crioula, que é a rusticidade, não é necessário ter grandes cuidados com a alimentação. A maioria dos animais são tratados soltos no campo, alimentando-se a base de pastagem natural, somente aqueles animais que são criados nas cocheiras e participam de exposições, é necessário ter uma alimentação a base de ração e pastagem natural ou artificial”.

b) Os esclarecimentos quanto época de monta, nascimento e desmama, foram feitas pelo capataz da Estância: “Geralmente as éguas são colocadas em cria nos meses de agosto até o início de janeiro, o nascimento ocorre 11 meses após a cobertura, sendo o período de nascimento também entre os meses de agosto e dezembro e a desmama é feita quando o potro estiver com 8 meses de vida”.

c) Quando perguntado sobre as idades dos animais para doma, reprodução e venda, as duvidas foram tiradas pelo gerente da empresa: “...os animais criados a campo são domados

ao redor dos 3 anos, já os de cocheira são domados aos 2 anos. As éguas vão para a reprodução geralmente entre 8 e 10 anos, os machos a partir dos 2 anos já podem ir para a reprodução”. “... nós vendemos cavalos de todas as idades, a partir da desmama até seus 15 anos, porém a procura por animais com menos de 1 ano e meio é pouca”.

d) Coube também para o gerente o esclarecimento sobre o preço de venda dos animais da empresa: “O preço é muito difícil de ser levantado, como o preço do cavalo não é como o do boi, onde o mercado estipula o preço do quilo e este vale o quanto pesa”. “Nos cavalos temos que levar em consideração todo o peso genético de um animal e isto é muito difícil de ser medido. Geralmente vendemos os animais no preço em que achamos estar avaliado a sua genética”.

e) Questionado ao administrador se a empresa levava em conta os custos no momento de estipular o preço, este comentou que raramente era feito este cálculo e normalmente o preço era estipulado pelo valor que o proprietário determinava.

f) Sobre medicamentos e vacinas utilizados e frequência das aplicações, o médico veterinário fez as seguintes observações: “Nós só usamos medicamentos em animais que estejam doentes, raramente utilizamos alguns em animais que estão sendo trabalhados para competições”. “O que nós fizemos é de 3 em 3 meses aplicar uma dose de vermífugo em cada animal”.

Após efetuada as entrevistas, com os responsáveis da empresa, foram feitas pesquisas nos documentos da empresa.

7.1.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi realizada nos meses de julho e agosto de 2006, no escritório da empresa.

Contou-se com o auxílio do administrador, do contador e do capataz para a realização das pesquisas. Foram liberados para o pesquisador os demonstrativos de resultados do ano de 2005, mês a mês e acumulado até o mês de julho de 2006, bem como as planilhas de controle dos custos da empresa, as notas de compra de materiais e vendas de equinos, o relatório do remate anual realizado no ano de 2005 e o diário da Estância.

Através da pesquisa documental foram coletados os dados referentes aos custos da criação de equinos ou os custos referentes a atividade da pecuária exercida pela empresa, além das receitas oriundas com esta atividade e o número de animais existentes na empresa.

Os documentos permaneceram com a empresa, somente liberados para consulta dentro do escritório.

7.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Após o levantamento dos custos e receitas referentes a criação de equinos na Estância Nazareth e calculado a margem de contribuição, lucratividade, ponto de equilíbrio, preço de venda desejado e rentabilidade. Segue-se com a análise e interpretação dos dados, divididos entre as categorias existentes na empresa.

Para uma melhor compreensão é utilizado o auxílio de tabelas e gráficos nas interpretações dos dados.

7.2.1 Análise dos machos reprodutores a campo

Nesta subseção são analisados e interpretados os dados referentes aos animais classificados como machos reprodutores a campo, como visto anteriormente estes animais são tratadas as base de pastagem natural e geralmente são vendidos para serem usados como reprodutores.

Considerando os dados coletados junto a empresa, no período apresentado, conforme a tabela a seguir, observa-se que, depois do 9º mês, quando os animais começam a ser vendidos até o 36º mês, em todos os momentos a margem de contribuição é positiva. Destacando-se que no 9º mês é onde encontra-se o melhor índice de ganho marginal, atingindo o valor de 99,43%. A melhor margem de contribuição é encontrada no 25º mês quando o valor alcança R\$ 7.945,33.

Tabela 1: Simulação dos custos em reais, categoria machos reprodutores a campo.

Meses		6	12	18	24	30	36
PREÇO DE VENDA ATUAL	Un.	0,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	8.000,00
CUSTO MENSAL		234,16	24,16	24,16	24,16	30,20	30,20
CUSTO MENSAL ACUMULADO		354,97	499,94	644,91	789,88	971,10	1.152,31
CUSTO MENSAL UNITARIO	Un.	15,61	1,61	1,61	1,61	2,01	2,01
CUSTO UNITARIO ACUMULADO	Un.	23,66	33,33	42,99	52,66	64,74	76,82
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Un.	(23,66)	4.966,67	5.957,01	6.947,34	7.935,26	7.923,18
GANHO MARGINAL %		0,00%	99,33%	99,28%	99,25%	99,19%	99,04%
CUSTOS FIXOS MENSAL		1.155,20	1.155,20	1.155,20	1.155,20	1.155,20	1.155,20
CUSTO FIXO MENS ACUMULADO		6.931,21	13.862,41	20.793,61	27.724,81	34.656,01	41.587,21
CUSTO FIXO MENSAL UNITARIO	Un.	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01
CUSTO FIX UNIT ACUMULADO	Un.	462,08	924,16	1.386,24	1.848,32	2.310,40	2.772,48
CUSTO TOTAL MENSAL		1.389,36	1.179,36	1.179,36	1.179,36	1.185,40	1.185,40
CUSTO TOTAL ACUMULADO		7.286,18	14.362,35	21.438,52	28.514,69	35.627,10	42.739,52
CUSTO TOT MENSAL UNITARIO	Un.	92,62	78,62	78,62	78,62	79,03	79,03
CUST TOT UNIT ACUMULADO	Un.	485,75	957,49	1.429,23	1.900,98	2.375,14	2.849,30
LUCRO UNITARIO	Un.	(485,75)	4.042,51	4.570,77	5.099,02	5.624,86	5.150,70
<hr/>							
PONTO DE EQUILIBRIO unidades	Un.	(292,89)	2,79	3,49	3,99	4,37	5,25
PONTO DE EQUILIBRIO valor		0,00	13.955,43	20.943,68	27.934,95	34.938,75	41.990,42
<hr/>							
PREÇO DE VENDA DESEJADO	Un.	607,18	1.196,86	1.786,54	2.376,22	2.968,93	3.561,63
RENTABILIDADE REAL aa.	Un.	-100%	422%	160%	92%	63%	41%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

A análise da lucratividade, preço de venda desejado e preço de venda atual são feitos a partir da figura 2:

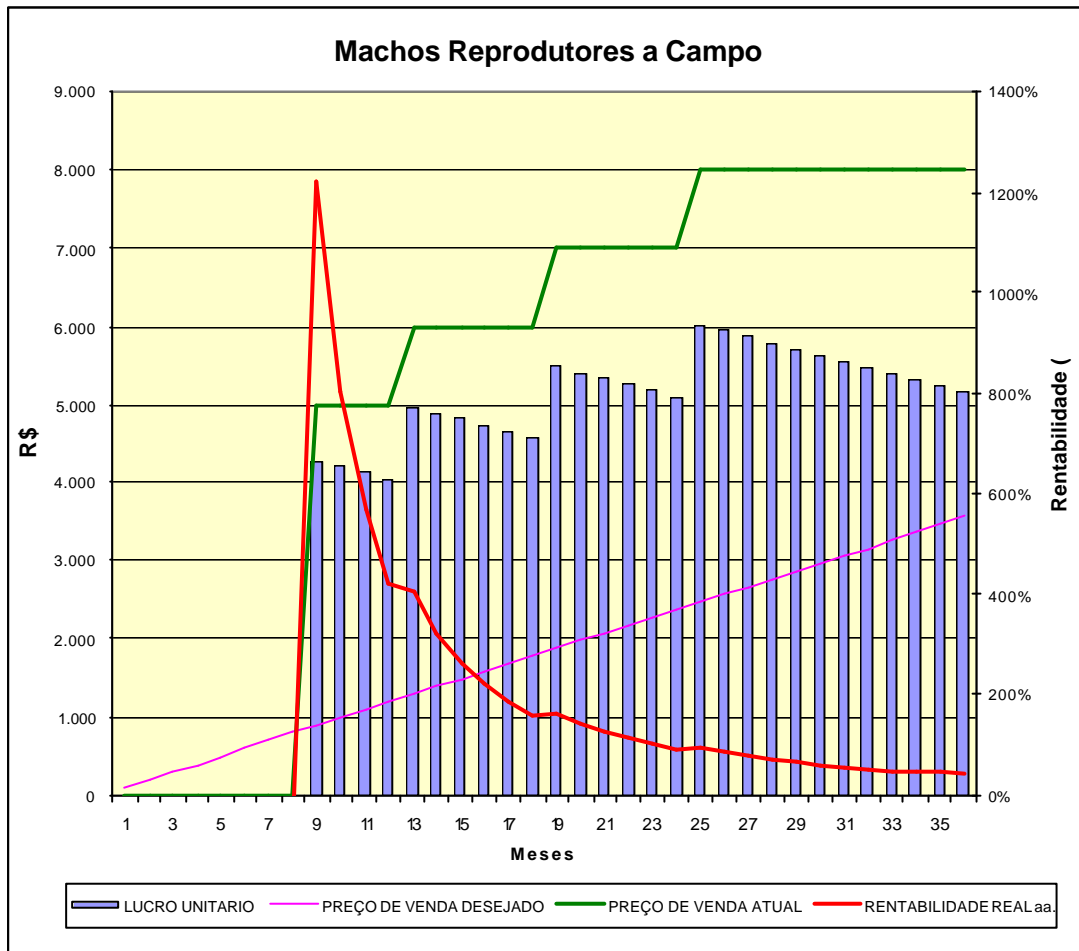


Figura 2 – Machos reprodutores a campo
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

Ao analisar o lucro unitário dos animais em diferentes idades, nota-se que sempre há lucro. Os meses com a melhor lucratividade são do 25º (R\$ 6.019,99) até o 36º mês (R\$ 5.150,70).

A maior rentabilidade encontrada é no 9º mês, atingindo o montante máximo de 1221%, após este pico a rentabilidade cai progressivamente até alcançar 41%, porém, em todos os momentos, a rentabilidade não é inferior a 25%, rentabilidade esta definida pela empresa como meta.

Atualmente a empresa está conseguindo vender seus machos reprodutores a campo a um preço superior ao determinado pela rentabilidade de 25%, justificando assim as palavras do gerente da empresa em afirmar que este é um dos pontos mais difíceis do negócio, pois utiliza o fator genético como base para os preços efetuados.

O momento de venda ideal destes animais é quando eles estiverem com 9 meses de idade, os preços de venda são definidos de acordo com a tabela 1.

A categoria de machos reprodutores a campo mostra-se extremamente viável para a empresa, devendo esta procurar aumentar a produção destes animais. Quando comentado com o gerente da empresa sobre a viabilidade do negócio, este vez uma ressalva importante: “Quando trabalhamos com genética, nem sempre aquilo que esperamos acontece, tentamos acertar os acasalamentos, mas nunca sabemos qual será o resultado. Por isso nem sempre é fácil produzirmos bons reprodutores, mas mesmo assim continuamos tentando manter uma padronização de nossos animais”.

7.2.2 Análise dos machos castrados

Neste tópico são analisados e interpretados os dados referentes aos animais classificados como machos castrados, como especificado anteriormente, estes animais são tratados a base de pastagem natural e geralmente são vendidos xucros ou domados para serem utilizados como animais de serviço.

O cálculo da margem de contribuição e o ganho marginal são interpretados com o auxílio da tabela 2:

Tabela 2 - simulação dos custos em reais, categoria machos castrados.

Meses		12	24	36	60	72	84	96	120
PREÇO DE VENDA ATUAL	Un.	300,00	450,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
CUSTO MENSAL		54,77	54,77	5.168,46	95,84	95,84	95,84	95,84	95,84
CUSTO MENSAL ACUMULADO		1.133,20	1.790,40	7.711,90	14.432,11	15.582,21	16.732,31	17.882,41	20.182,61
CUSTO MENSAL UNITARIO	Un.	1,61	1,61	152,01	2,82	2,82	2,82	2,82	2,82
CUSTO UNITARIO ACUMULADO	Un.	33,33	52,66	226,82	424,47	458,30	492,13	525,95	593,61
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Un.	266,67	397,34	1.273,18	1.075,53	1.041,70	1.007,87	974,05	906,39
GANHO MARGINAL %		88,89%	88,30%	84,88%	71,70%	69,45%	67,19%	64,94%	60,43%
CUSTOS FIXOS MENSAL		2.618,47	2.618,47	2.618,47	2.618,47	2.618,47	2.618,47	2.618,47	2.618,47
CUSTO FIXO MENS ACUMULADO		31.421,64	62.843,28	94.264,92	157.108,20	188.529,84	219.951,48	251.373,12	314.216,40
CUSTO FIXO MENSAL UNITARIO	Un.	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01
CUSTO FIX UNIT ACUMULADO	Un.	924,17	1.848,33	2.772,50	4.620,83	5.545,00	6.469,16	7.393,33	9.241,66
CUSTO TOTAL MENSAL		2.673,24	2.673,24	7.786,93	2.714,31	2.714,31	2.714,31	2.714,31	2.714,31
CUSTO TOTAL ACUMULADO		32.554,84	64.633,68	101.976,82	171.540,31	204.112,05	236.683,79	269.255,53	334.399,01
CUSTO TOT MENSAL UNITARIO	Un.	78,62	78,62	229,03	79,83	79,83	79,83	79,83	79,83
CUST TOT UNIT ACUMULADO	Un.	957,50	1.900,99	2.999,32	5.045,30	6.003,30	6.961,29	7.919,28	9.835,27
LUCRO UNITARIO	Un.	(657,50)	(1.450,99)	(1.499,32)	(3.545,30)	(4.503,30)	(5.461,29)	(6.419,28)	(8.335,27)
PONTO DE EQUILIBRIO unidades	Un.	117,83	158,16	74,04	146,08	180,98	218,23	258,07	346,67
PONTO DE EQUILIBRIO valor		35.348,83	71.171,78	111.058,49	219.113,47	271.474,34	327.349,90	387.106,34	519.999,85
PREÇO DE VENDA DESEJADO	Un.	1.196,87	2.376,24	3.749,15	6.306,63	7.504,12	8.701,61	9.899,10	12.294,08
RENTABILIDADE REAL aa.	Un.	-69%	-51%	-21%	-22%	-21%	-20%	-19%	-17%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos coletados na Empresa.

Todas as idades de machos castrados apresentam margem de contribuição positiva, o mês que apresenta melhor margem de contribuição é o 36º, quando esta margem atinge o valor de R\$ 1.273,18 exatamente no momento em que estes passam a ser classificados como domados. O melhor índice de ganho marginal está nos 25 meses, com o índice de 90,89 %.

A análise da lucratividade, preço de venda desejado e preço de venda atual é feita a partir da figura 3:

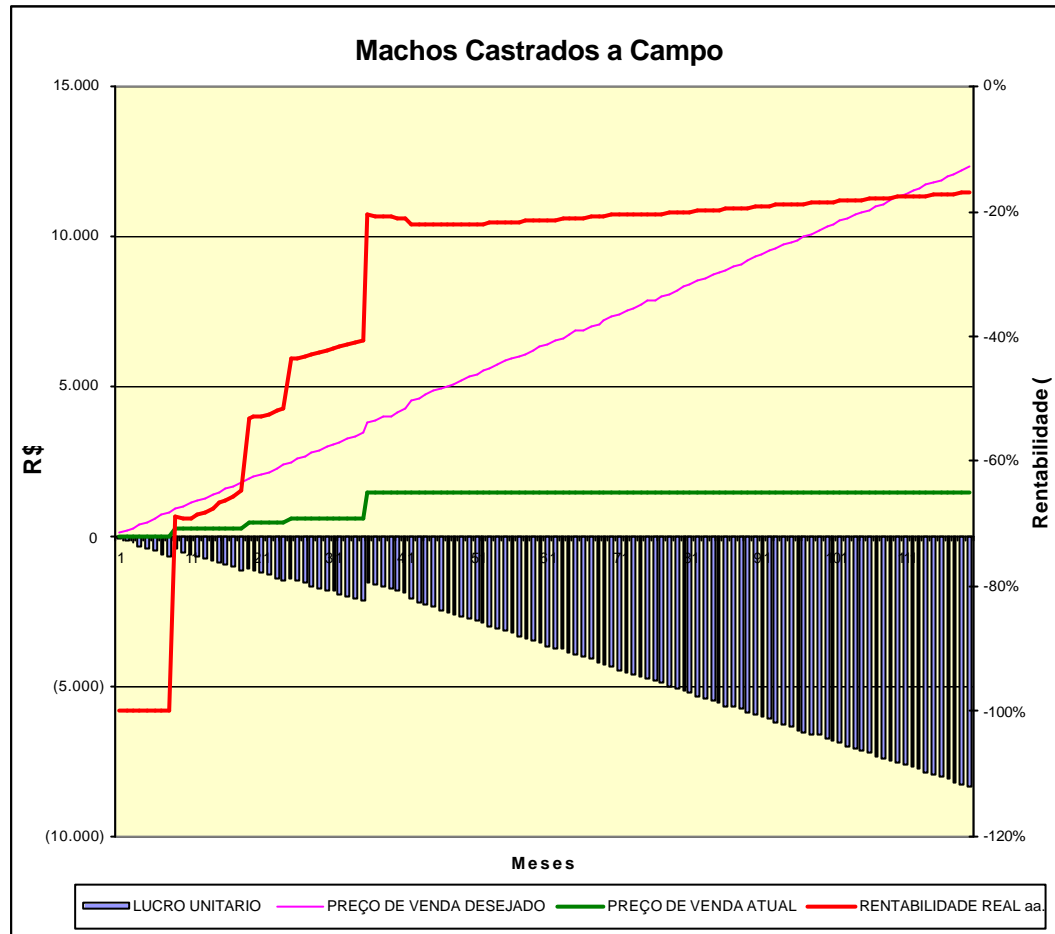


Figura 3 – Machos castrados a campo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

Ao analisar o gráfico, observa-se que a empresa está tendo prejuízo com esta categoria. Analisando separadamente a lucratividade, nota-se que em nenhum momento sequer a empresa obteve algum lucro e sim prejuízos com esta categoria.

Por sua vez a rentabilidade também não saiu do negativo e os preços desejados a uma rentabilidade de 25% estão muito aquém dos praticados pela empresa no momento.

A categoria de machos castrados mostra-se extremamente inviável para a empresa, pois estes animais não conseguem nem ao menos, através da sua venda, empatar com os seus custos, causando grandes prejuízos para a empresa.

Comentado o resultado da pesquisa com o gerente, este comentou já ter alguma noção que o retorno com estes animais não era tão satisfatório, porém não imaginava que eles causassem somente prejuízos. E afirmou novamente que uma das metas do aprimoramento

genético é evitar produzir animais que não sirvam para reprodutores e assim diminuir o número de animais castrados na propriedade.

7.2.3 Análise das fêmeas a campo

Nesta subseção são analisados e interpretados os dados referentes aos animais classificados como fêmeas a campo, estes animais são tratados a base de pastagem natural e podem ser comercializados como xucras, domadas ou de serviço e éguas de cria.

Considerando os dados apresentados na tabela 3, chegou-se a tais interpretações:

Tabela 3 - Simulação dos custos em reais, categoria fêmeas a campo.

Meses		12	24	36	60	72	96	132	180
PREÇO DE VENDA ATUAL	Un.	3.000,00	5.000,00	8.500,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
CUSTO MENSAL		83,76	83,76	6.864,70	146,58	146,58	146,58	146,58	146,58
CUSTO MENSAL ACUMULADO		1.733,13	2.738,26	13.666,67	23.944,63	25.703,61	29.221,57	34.498,50	41.534,42
CUSTO MENSAL UNITARIO	Un.	1,61	1,61	132,01	2,82	2,82	2,82	2,82	2,82
CUSTO UNITARIO ACUMULADO	Un.	33,33	52,66	262,82	460,47	494,30	561,95	663,43	798,74
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Un.	2.966,67	4.947,34	8.237,18	9.539,53	14.505,70	14.438,05	14.336,57	14.201,26
GANHO MARGINAL %		98,89%	98,95%	96,91%	95,40%	96,70%	96,25%	95,58%	94,68%
CUSTOS FIXOS MENSAL		4.004,72	4.004,72	4.004,72	4.004,72	4.004,72	4.004,72	4.004,72	4.004,72
CUSTO FIXO MENS ACUMULADO		48.056,64	96.113,28	144.169,92	240.283,20	288.339,84	384.453,12	528.623,04	720.849,60
CUSTO FIXO MENSAL UNITARIO	Un.	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01
CUSTO FIX UNIT ACUMULADO	Un.	924,17	1.848,33	2.772,50	4.620,83	5.545,00	7.393,33	10.165,83	13.862,49
CUSTO TOTAL MENSAL		4.088,48	4.088,48	10.869,42	4.151,30	4.151,30	4.151,30	4.151,30	4.151,30
CUSTO TOTAL ACUMULADO		49.789,77	98.851,54	157.836,59	264.227,83	314.043,45	413.674,69	563.121,54	762.384,02
CUSTO TOT MENSAL UNITARIO	Un.	78,62	78,62	209,03	79,83	79,83	79,83	79,83	79,83
CUST TOT UNIT ACUMULADO	Un.	957,50	1.900,99	3.035,32	5.081,30	6.039,30	7.955,28	10.829,26	14.661,23
LUCRO UNITARIO	Un.	2.042,50	3.099,01	5.464,68	4.918,70	8.960,70	7.044,72	4.170,74	338,77
PONTO DE EQUILIBRIO unidades	Un.	16,20	19,43	17,50	25,19	19,88	26,63	36,87	50,76
PONTO DE EQUILIBRIO valor		48.596,54	97.136,30	148.769,90	251.881,69	298.165,39	399.416,69	553.085,37	761.393,22
PREÇO DE VENDA DESEJADO	Un.	1.196,87	2.376,24	3.794,15	6.351,63	7.549,12	9.944,10	13.536,58	18.326,54
RENTABILIDADE REAL aa.	Un.	213%	62%	41%	14%	16%	8%	3%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

A melhor margem de contribuição encontrada nas fêmeas a campo é ao redor dos 61 meses, quando ela está no valor de R\$ 14.536,71. E o melhor índice do ganho marginal é nos 19 meses, onde este atinge 99,11%.

A análise da lucratividade, preço de venda e rentabilidade é feita a partir da figura 4:

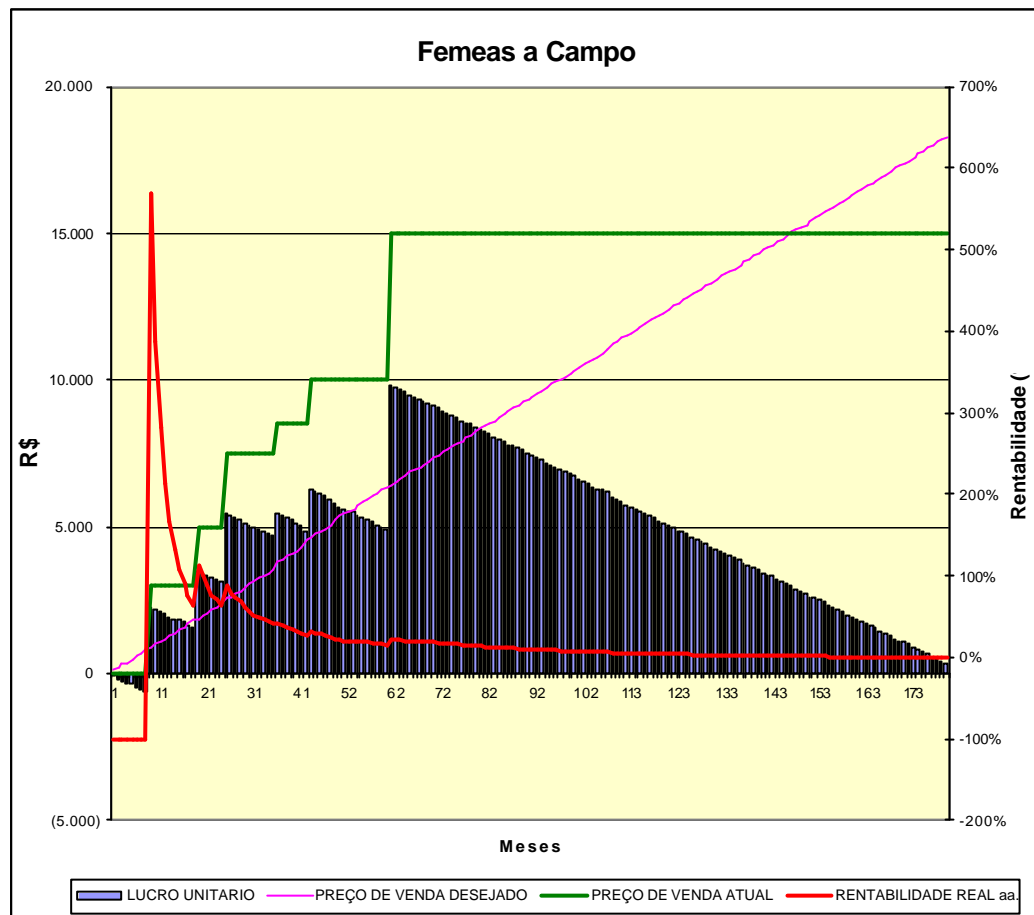


Figura 4 – Fêmeas a campo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na empresa.

O lucro unitário tem seu ponto mais elevado entre os 61 e 121 meses, momento este que as éguas são comercializadas como éguas de cria.

A melhor rentabilidade é encontrada nos primeiros anos de vida das éguas, onde esta rentabilidade alcança os 25% desejados pela empresa.

O melhor momento para serem vendidas é nos 4 primeiros anos de vida. Só devem ficar para serem usadas no serviço aqueles animais que serão utilizados mais tarde para a reprodução na própria empresa.

Ao apresentar os dados para o gerente, este mostrou-se surpreso com os resultados encontrados, pois acreditava que as éguas de cria, devido a procura do mercado, oferecessem um bom retorno para a empresa.

7.2.4 Análise dos machos reprodutores de cocheira

Nesta subseção são analisados e interpretados os dados referentes aos animais classificados como machos reprodutores de cocheira, como visto anteriormente, estes animais são tratados de forma especial na empresa, com a alimentação a base de ração e pastagem natural ou artificial. Geralmente são vendidos para aqueles que gostariam de participar de exposições ou para a reprodução.

Considerando os dados coletados junto a empresa, observa-se através da tabela a seguir, que em todas as idades a margem de contribuição é positiva. Destacando-se o 36º mês, ou seja, quando o animal completa sua doma, é nesta época que existe o maior valor da margem de contribuição R\$ 14.694,80. O melhor índice de ganho marginal está no primeiro ano de vida destes animais.

Tabela 4 - Simulação dos custos em reais, categoria machos reprodutores de cocheira.

Meses		12	24	36	48	60	72	84
PREÇO DE VENDA ATUAL	Un.	8.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CUSTO MENSAL		692,60	692,60	865,70	1.212,05	1.212,05	1.212,05	1.212,05
CUSTO MENSAL ACUMULADO		3.589,35	11.900,55	24.013,95	39.858,55	54.403,15	68.947,75	83.492,35
CUSTO MENSAL UNITARIO	Un.	138,52	138,52	173,14	242,41	242,41	242,41	242,41
CUSTO UNITARIO ACUMULADO	Un.	717,87	2.380,11	4.802,79	7.971,71	10.880,63	13.789,55	16.698,47
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Un.	7.282,13	7.619,89	10.197,21	12.028,29	9.119,37	6.210,45	3.301,53
GANHO MARGINAL %		91,03%	76,20%	67,98%	60,14%	45,60%	31,05%	16,51%
CUSTOS FIXOS MENSAL		385,07	385,07	385,07	385,07	385,07	385,07	385,07
CUSTO FIXO MENS ACUMULADO		4.620,84	9.241,68	13.862,52	18.483,36	23.104,20	27.725,04	32.345,88
CUSTO FIXO MENSAL UNITARIO	Un.	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01
CUSTO FIX UNIT ACUMULADO	Un.	924,17	1.848,34	2.772,50	3.696,67	4.620,84	5.545,01	6.469,18
CUSTO TOTAL MENSAL		1.077,67	1.077,67	1.250,77	1.597,12	1.597,12	1.597,12	1.597,12
CUSTO TOTAL ACUMULADO		8.210,19	21.142,23	37.876,47	58.341,91	77.507,35	96.672,79	115.838,23
CUSTO TOT MENSAL UNITARIO	Un.	215,53	215,53	250,15	319,42	319,42	319,42	319,42
CUST TOT UNIT ACUMULADO	Un.	1.642,04	4.228,45	7.575,29	11.668,38	15.501,47	19.334,56	23.167,65
LUCRO UNITARIO	Un.	6.357,96	5.771,55	7.424,71	8.331,62	4.498,53	665,44	(3.167,65)
PONTO DE EQUILIBRIO unidades	Un.	0,63	1,21	1,36	1,54	2,53	4,46	9,80
PONTO DE EQUILIBRIO valor		5.076,36	12.128,36	20.391,64	30.733,15	50.670,60	89.285,12	195.944,78
PREÇO DE VENDA DESEJADO	Un.	2.052,55	5.285,56	9.469,12	14.585,48	19.376,84	24.168,20	28.959,56
RENTABILIDADE REAL aa.	Un.	387%	54%	26%	14%	5%	1%	-2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

A análise da lucratividade, preço de venda desejado e preço de venda atual é feita a partir da figura 5:

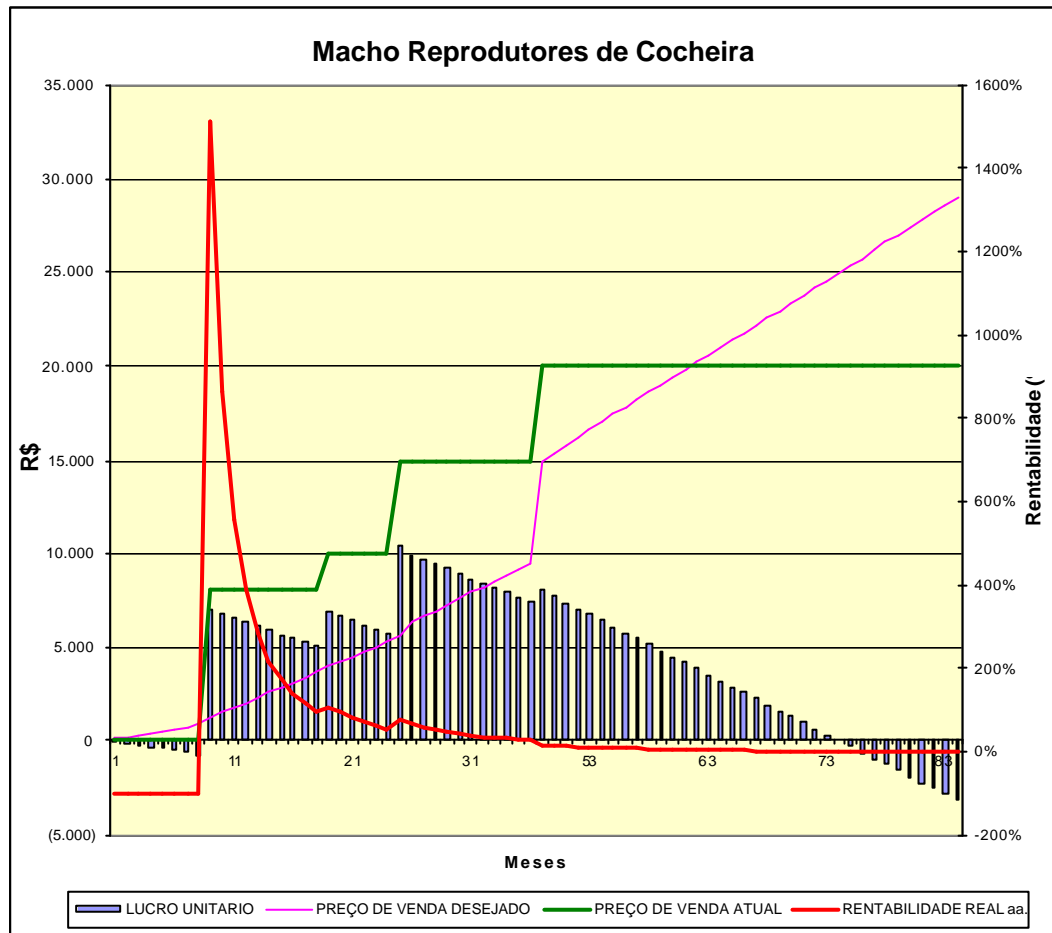


Figura 5 – Machos reprodutores de cocheira
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa.

Analisando-se o lucro unitário dos animais, nota-se que somente a partir dos 6 anos de idade a empresa começa a ter prejuízos com estes animais. A melhor lucratividade ocorre a partir do 36º mês até o 45º mês, período este em que os animais estão terminando a fase de doma.

Porém a maior rentabilidade encontrada é no 9º mês, atingindo a marca de 1510%, assim como ocorreu nos machos reprodutores a campo, depois deste pico isolado a rentabilidade cai progressivamente igualando-se a zero.

Quando analisado o preço desejado pela empresa. Nota-se que a empresa está vendendo até o 62º mês acima do preço desejado.

Se a empresa não demorar muito tempo para vender seus produtos de cocheira, este tornasse um negócio viável para a empresa. A empresa deveria investir em animais jovens, até 1 ano de idade, pois é a época em que existe a melhor rentabilidade, caso passe esta fase é preferível aguardar até os animais estarem domados para serem comercializados.

Após conversa com o gerente sobre a rentabilidade dos animais de cocheira, este disse que a partir do estudo começariam a investir em animais mais jovens e somente cuidariam animais mais velhos, se estes forem participar de exposições representando a empresa ou de extrema importância para a empresa, como algum reprodutor ou égua de cria que mereçam cuidados especiais.

7.2.5 Análise das fêmeas de cocheira

Neste tópico são analisados e interpretados os dados referentes aos animais classificados como fêmeas de cocheira, assim como os machos de cocheira elas são tratadas de forma especial na empresa com a alimentação a base de ração e pastagem natural ou artificial. Geralmente são vendidas para aqueles que gostariam de participar de exposições ou para a reprodução.

Para ser analisado a margem de contribuição e o índice do ganho marginal, foi utilizado o auxílio da tabela 5:

Tabela 5 - Simulação de custos em reais, categoria fêmeas de coqueira.

Meses		12	24	36	48	60	72	84
PREÇO DE VENDA ATUAL	Un.	8.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CUSTO MENSAL		692,60	692,60	865,70	1.212,05	1.212,05	1.212,05	1.212,05
CUSTO MENSAL ACUMULADO		2.904,80	11.216,00	22.534,40	37.729,00	52.273,60	66.818,20	81.362,80
CUSTO MENSAL UNITARIO	Un.	138,52	138,52	173,14	242,41	242,41	242,41	242,41
CUSTO UNIT ACUMULADO	Un.	580,96	2.243,20	4.506,88	7.545,80	10.454,72	13.363,64	16.272,56
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Un.	7.419,04	7.756,80	10.493,12	12.454,20	9.545,28	6.636,36	3.727,44
GANHO MARGINAL %		92,74%	77,57%	69,95%	62,27%	47,73%	33,18%	18,64%
CUSTOS FIXOS MENSAL		385,07	385,07	385,07	385,07	385,07	385,07	385,07
CUSTO FIXO MENS ACUMULADO		4.620,84	9.241,68	13.862,52	18.483,36	23.104,20	27.725,04	32.345,88
CUSTO FIXO MENSAL UNITARIO	Un.	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01	77,01
CUSTO FIX UNIT ACUMULADO	Un.	924,17	1.848,34	2.772,50	3.696,67	4.620,84	5.545,01	6.469,18
CUSTO TOTAL MENSAL		1.077,67	1.077,67	1.250,77	1.597,12	1.597,12	1.597,12	1.597,12
CUSTO TOTAL ACUMULADO		7.525,64	20.457,68	36.396,92	56.212,36	75.377,80	94.543,24	113.708,68
CUSTO TOT MENSAL UNITARIO	Un.	215,53	215,53	250,15	319,42	319,42	319,42	319,42
CUST TOT UNIT ACUMULADO	Un.	1.505,13	4.091,54	7.279,38	11.242,47	15.075,56	18.908,65	22.741,74
LUCRO UNITARIO	Un.	6.494,87	5.908,46	7.720,62	8.757,53	4.924,44	1.091,35	(2.741,74)
PONTO DE EQUILIBRIO unidades	Un.	0,62	1,19	1,32	1,48	2,42	4,18	8,68
PONTO DE EQUILIBRIO valor		4.982,68	11.914,29	19.816,58	29.682,13	48.409,68	83.554,96	173.555,46
PREÇO DE VENDA DESEJADO	Un.	1.881,41	5.114,42	9.099,23	14.053,09	18.844,45	23.635,81	28.427,17
RENTABILIDADE REAL aa.	Un.	432%	56%	27%	15%	6%	1%	-2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa

Assim como nos machos de coqueira, em todas as idades as fêmeas apresentam margem de contribuição positiva. Cabendo destaque para os animais domados, a partir dos 36 meses, que possuem a maior margem de contribuição. O melhor índice de ganho marginal está no 9 mês.

Para ser analisado o lucro unitário, preço de venda desejado e rentabilidade ao ano foi utilizado o auxílio da figura 6:

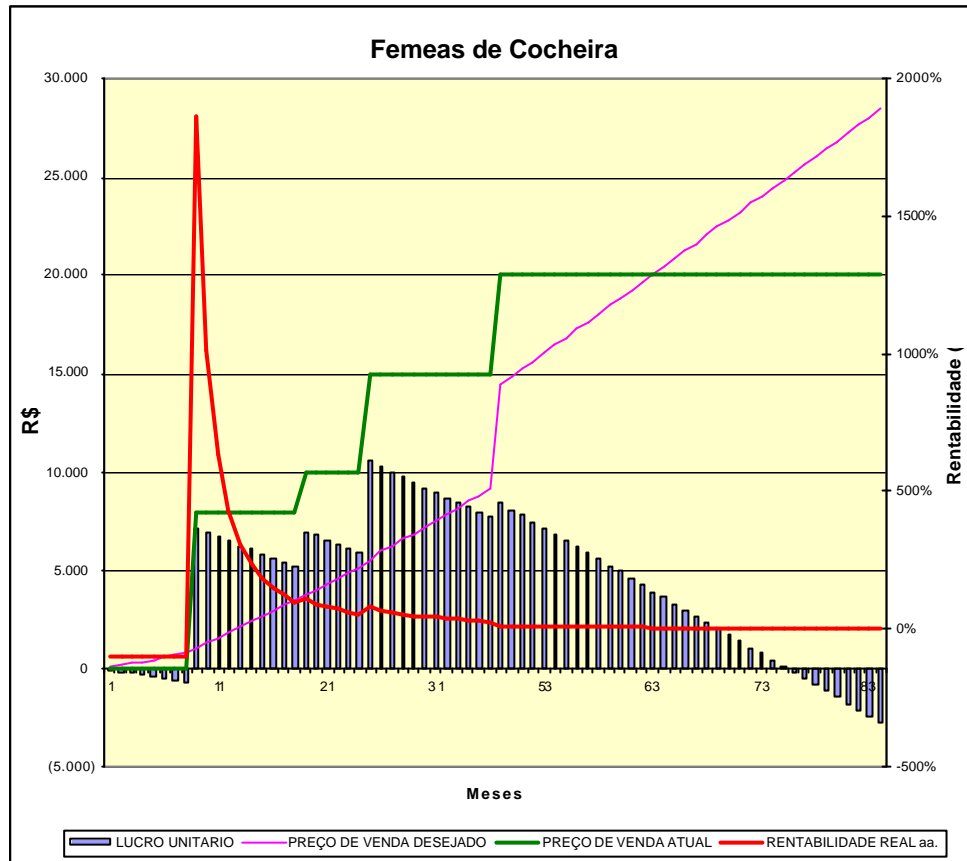


Figura 6 – Fêmeas de cocheira.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na Empresa

O melhor lucro unitário é constatado aos 3 anos de idade, mas a melhor rentabilidade é encontrada antes do 1º ano de vida, rentabilidade esta alcançando 1861%. Como ocorrido nos machos reprodutores de cocheira, os animais com mais de 6 anos proporcionam prejuízo para a empresa.

Os preços realizados pela empresa até aproximadamente os 5 anos de idade das éguas, estão acima do preço desejado. A partir dos 5 anos a disparidade torna-se elevada.

Os animais de cocheira, tanto machos quanto fêmeas, têm seu momento ideal de venda nos primeiros anos de vida. Sabe-se que não é fácil trabalhar com a genética, porém quando conseguido produzir animais de exceção vale a pena a empresa investir nesses animais e vendê-los em seus primeiros anos de vida.

7.3 SUGESTÕES DE MELHORIA

Como qualquer outra empresa, a Estância Nazareth deve concentrar-se naqueles produtos que oferecem melhor rentabilidade, para isso segue algumas sugestões:

- a) A empresa deve aumentar o número de machos reprodutores a campo.
- b) Utilizar os animais castrados no serviço do dia-a-dia, procurar não usar mais éguas no serviço.
- c) Caso necessita vender os machos castrados, que este seja feito o mais breve possível.
- d) Tentar não vender éguas de serviço ou de cria, vender enquanto elas são potrancas, nos 2 primeiros anos de vida.
- e) Ficar somente com aquelas éguas que futuramente serão utilizadas na reprodução.
- f) Não manter animais na cocheira por muito tempo, investir nos animais mais jovens e vendê-los nos primeiros anos de vida.
- g) Ficar na cocheira somente aqueles animais que trarão resultados positivos em exposições. Para a empresa mostrar para seus clientes que possui um material genético diferenciado, atraindo assim maior número de clientes e agregar valor aos outros produtos da sua marca.
- h) Quando nascer bons animais, vale a pena investir neles por 1 ou 2 anos, pois é nesta época que está a maior rentabilidade.
- i) Vender seus produtos sempre onde a rentabilidade for maior.
- j) A empresa deve procurar investir naqueles animais com um maior diferencial genético, pois além de dar maior certeza que irão reproduzir bons produtos, são os produtos que o cliente está disposto a pagar elevados preços.

k) Controlar melhor seus custos fixos e variáveis para obter maiores vantagens no mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estância Nazareth, até o momento, não possui nenhum instrumento que lhe possibilite avaliar os melhores momentos de venda seus produtos, nem qual dos seus produtos lhe oferece lucratividade.

Com esta pesquisa pôde-se compreender que, quando lida-se com o fator genética, dificilmente podem-se prever resultados futuros ou fazer a estimação de como será a produção. Observou-se na visita a empresa que, um produto nascido de um dos acasalamentos mais consagrados da Nazareth, não poderia ser utilizado como reprodutor, diferentemente de seus irmãos e irmãs que se consagraram campeões em diversas exposições.

Os resultados desta pesquisa mostram que a empresa obtém maior lucro e rentabilidade ao vender seus produtos ainda jovem, entre 8 meses e 5 anos, nas categorias de machos reprodutores a campo, machos reprodutores de cocheira e fêmeas de cocheira.

A categoria fêmea a campo, traz maiores resultados quando domadas ou no início de sua vida reprodutiva. Os machos castrados trazem somente prejuízo para a empresa.

De um modo geral, os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Cabendo ressaltar ao concluir a pesquisa, que esta possibilitou a adaptação dos conteúdos estudados no curso na realidade da empresa estudada.

De certa forma, as informações coletadas nesta pesquisa, poderão ser úteis à empresa. Podendo esta ser aperfeiçoada ao longo do tempo, e até futuramente, ser feito um estudo comparativo entre a criação de eqüinos e a criação de bovinos ou ovinos realizadas na Estância Nazareth.

REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANTUNES, Luciano M; ENGEL, Arno. **Manual de administração rural: custos de produção**. Guaíba: Agropecuária, 1999.

CANGI, Claudio S. M. **ABC Activity based cost**. IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores: **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 15-22.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custos: ferramentas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRELL, Armando P.; BECOLLI, Osmir. **Custo e Gestão de preços**. IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores: **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 52-82.

IUDICÍBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONE, George S. G. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MATTOS, Zilda P. B. **Contabilidade financeira rural**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, Jesiomar Antônio de. **Agribusiness**: contabilidade e controladoria.

Guaíba: Agropecuária, 1999.

REVISTA BOVINOS. Pelotas: Savoldi, n. 8, junho 2006.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Joel J. **Formação do preço e do lucro**: custos marginais para formação de preços referenciais. São Paulo: Atlas, 1994.