



O papel estratégico da gestão de custos em agronegócios na visão de produtores brasileiros de grãos

Adilson Caldeira^a, João Pedro de Arruda Fernandes^b, Eduardo Rodrigues Tomanini^c e Carolina Fernanda Freire Magalhães^d

Resumo: Este estudo tem por objetivo conhecer os benefícios decorrentes da visão estratégica aplicada à gestão de custos na agricultura, sob o ponto de vista de produtores brasileiros de soja e milho. Parte-se da concepção de que a eficiência em custos nesse setor de atividade é uma das mais importantes questões estratégicas que favorecem a conquista e sustentação de vantagens competitivas. O estudo principiou por uma pesquisa bibliográfica em que se abordam conceitos de estratégia, gestão de custos e administração de agronegócios. A partir do modelo conceitual construído, recorreu-se a uma pesquisa de campo qualitativa de caráter exploratório, mediante entrevistas em profundidade

-
- a Doutor em Administração de Empresas. Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3285-7100>.
 - b Bacharel em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: jp.mack@bol.com.br.
 - c Bacharel em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: er.mack@bol.com.br.
 - d Bacharel em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: ca.mack@bol.com.br.

em busca de identificar, no plano empírico, práticas e procedimentos adotados na gestão de custos em negócios do mercado em foco, considerados por seus gestores como estratégicos para a produtividade e competitividade de suas operações. Os resultados revelam considerações sobre boas práticas de gestão que impactam o desenvolvimento dos negócios no setor, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte. Interpretadas à luz do referencial teórico considerado, as descobertas confirmam o reconhecimento de ações praticadas na gestão de custos como estratégicas, por favorecerem o desempenho competitivo das organizações a longo prazo, protegendo-as da instabilidade e volatilidade típicas do mercado.

Palavras-chave: Agronegócios. Gestão de custos. Estratégia. Competitividade. Desenvolvimento de negócios.

The strategic role of cost management in agriculture businesses from the point of Brazilian grain producers

Adilson Caldeira^a, João Pedro de Arruda Fernandes^b, Eduardo Rodrigues Tomanini^c e Carolina Fernanda Freire Magalhães^d

Abstract: This study aims to know the benefits arising from the strategic vision applied to cost management in agriculture, from the point of view of Brazilian soybean and corn producers. It starts from the idea that cost efficiency in this sector of activity is one of the most important strategic issues that favor the conquest and maintenance of competitive advantages. The study began with bibliographical research in which concepts of strategy, cost management and agribusiness administration are addressed. Based on the constructed conceptual model, a qualitative field research of an exploratory nature was used, through in-depth interviews in order to identify, at the empirical level, practices and procedures adopted in the management of costs in businesses of the market in focus, considered by its managers as strategic for the productivity and competitiveness of its operations. The results reveal considerations about good management practices that impact the development of businesses in the sector,

-
- a PhD in Business Administration. Professor at Mackenzie Presbyterian University. Email: adilson.caldeira@mackenzie.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3285-7100>.
 - b Bachelor degree in Administration at Mackenzie Presbyterian University. Email: jp.mack@bol.com.br.
 - c Bachelor degree in Administration at Mackenzie Presbyterian University. Email: er.mack@bol.com.br.
 - d Bachelor degree in Administration at Mackenzie Presbyterian University. Email: ca.mack@bol.com.br.

whether small, medium, or large. Interpreted in the light of the considered theoretical framework, the findings confirm the recognition of actions taken in cost management as strategic, as they favor the competitive performance of organizations in the long term, protecting them from the typical instability and volatility of the market.

Keywords: Agribusiness. Costs management. Strategy. Competitiveness. Business development.

El papel estratégico de la gestión de costos en los agronegocios en la visión de los productores brasileños de granos

Adilson Caldeira^a, João Pedro de Arruda Fernandes^b, Eduardo Rodrigues Tomanini^c e Carolina Fernanda Freire Magalhães^d

Resumen: Este estudio tiene como objetivo conocer los beneficios derivados de la visión estratégica aplicada a la gestión de costos en la agricultura, desde el punto de vista de los productores brasileños de soja y maíz. Se parte de la idea de que la eficiencia en costes en este sector de actividad es uno de los temas estratégicos más importantes que favorecen la conquista y mantenimiento de ventajas competitivas. El estudio se inició con una investigación bibliográfica en la que se abordan conceptos de estrategia, gestión de costos y administración de agronegocios. Con base en el modelo conceptual construido, se utilizó una investigación de campo cualitativa de carácter exploratorio, a través de entrevistas en profundidad con el fin de identificar, a nivel empírico, prácticas y procedimientos adoptados en la gestión de costos en las empresas del mercado en cuestión, considerada por sus directivos como estratégica para la productividad y competitividad de sus operaciones. Los

- a Doctor en Administración de Empresas. Profesor de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Correo electrónico: adilson.caldeira@mackenzie.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3285-7100>.
- b Licenciatura en Administración de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Correo electrónico: jp.mack@bol.com.br.
- c Licenciatura en Administración de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Correo electrónico: er.mack@bol.com.br.
- d Licenciatura en Administración de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Correo electrónico: ca.mack@bol.com.br.

resultados revelan consideraciones sobre las buenas prácticas de gestión que impactan en el desarrollo de las empresas del sector, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Interpretados a la luz del marco teórico considerado, los hallazgos confirman el reconocimiento de las acciones emprendidas en la gestión de costos como estratégicas, ya que favorecen el desempeño competitivo de las organizaciones en el largo plazo, protegiéndolas de la inestabilidad y volatilidad típicas del mercado.

Palabras clave: Agroindustria. Gestión de costes. Estrategia. Competitividad. Desarrollo de negocios.

1. Introdução

Um estudo da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (SIRE) da Embrapa (2021) revela o avanço da produção e exportação agropecuária do país nas duas primeiras décadas do século XXI, quando o Brasil atingiu a quarta posição na produção mundial de grãos (arroz, cevada, soja, milho e trigo), superado apenas por China, Estados Unidos e Índia, na liderança mundial de produção de soja e a segunda posição na exportação de milho.

A prosperidade desses segmentos do agronegócio brasileiro, contudo, contrasta com a exposição à volatilidade nos preços de insumos básicos e custos de produção, demandando ações administrativas contínuas em prol da sustentabilidade econômica dos negócios.

A gestão de custos ganha relevância, demandando informações produzidas no nível operacional pela contabilidade de custos, alimentando a contabilidade gerencial, de nível tático, em subsídio às decisões em âmbito estratégico, ou seja, no nível das macrodecisões em que se busca alinhar as capacidades internas da organização às condições determinadas pelo ambiente externo (PEREIRA; ARIMA; KOBAYASHI, 2004; MARTINS, 2010).

Partindo do pressuposto dos benefícios potenciais da aplicação da visão estratégica à gestão de custos em organizações que atuam na produção e distribuição de soja e milho, o presente estudo busca resposta ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção de produtores brasileiros de soja e milho sobre o papel estratégico da gestão de custos e sua influência na competitividade do setor de produção de grãos?

Estabeleceu-se como objetivo geral conhecer os benefícios decorrentes da visão estratégica aplicada à gestão de custos na agricultura sob o ponto de vista de produtores brasileiros de soja e milho. Para o alcance desse objetivo geral, adotaram-se os

seguintes objetivos específicos: a) estudar as principais condições e características dos negócios e da dinâmica competitiva do setor de soja e milho; b) explorar conceitos, formas e instrumentos aplicados à gestão estratégica de custos; c) identificar potenciais influências das práticas de gestão estratégica de custos no desempenho competitivo dos negócios no setor de lavouras.

Após esta seção introdutória, apresenta-se o referencial teórico, elaborado com base em pesquisa bibliográfica que aborda os temas custos e sua gestão, estratégia e gestão estratégica de custos. O tópico seguinte contempla uma descrição do contexto atual observado no setor agrícola brasileiro. Na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados e, a seguir, efetua-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo. Por fim, tecem-se as considerações finais, com a discussão dos resultados frente aos objetivos traçados, as limitações enfrentadas e sugestões de passos futuros para a evolução da construção do conhecimento sobre o tema abordado.

2. Referencial teórico

Neste tópico apresentam-se os principais conceitos, reflexões e exemplos encontrados na literatura sobre as variáveis que compõem o problema de pesquisa como subsídio à construção do modelo conceitual que balizou o estudo.

2.1 Estratégia: conceitos e processos

Kotler e Keller (2006) consideram que “estratégia” é uma ação eleita para chegar a um resultado desejado. Mais do que um simples caminho, contudo, a estratégia é vista por Barney e Hesterly (2011) como um meio relativo à competição, ou uma teoria adotada por alguém para obter vantagens competitivas.

Nas organizações, a estratégia resulta por atitudes de gestão que visam desenvolver o negócio de forma competitiva, mediante alocação de recursos, desenvolvimento e aproveitamento de

competências, além de minimização de deficiências internas, de modo a promover ajustes estruturais para o enfrentamento de mudanças causadas por agentes externos, tais como oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As estratégias resultam de um procedimento desenvolvido a partir de um exame de seu ambiente interno e externo, possibilitando desenvolver estimativas e previsões acerca de situações futuras (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017). Define-se, então, o posicionamento competitivo, que orientará a formulação de estratégias sob uma perspectiva sistêmica, considerando os aspectos concernentes às diversas áreas organizacionais, como marketing, vendas, compras, produção, finanças e recursos humanos, de modo a identificar o suporte apropriado para que a implementação das estratégias se efetive (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2 Gestão de custos: um enfoque estratégico

De acordo com Goulart Junior (2000), a gestão de custos abrange análise do comportamento dos custos e ações gerenciais para que seu efeito seja minimizado na produção de bens e serviços e assim otimizando sua rentabilidade. Para Medeiros, Costa e Silva (2005), controlar os custos é um meio de promover produtividade, criar condições para a oferta de preços competitivos e otimizar o retorno dos investimentos.

Bruni e Famá (2008) destacam que a tomada de decisão requer um bom sistema de informações de custos, para planejar e controlar a eficiência produtiva e obter vantagens competitiva (LEONE, 2000). A aplicação da visão estratégica envolve adicionar a essas informações aquelas relativas ao ambiente externo que influem no comportamento dos custos da organização, para preservar condições competitivas favoráveis (BACIC, 2009).

Ou seja, a gestão estratégica de custos requer análises que

vão além dos limites da empresa, considerando, além dos custos internos, os dos fornecedores e intermediários, procurando, ao longo de toda a cadeia de valor, as chances de redução de custos e de aumento de competitividade (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995; MARTINS, 2010).

A consciência para o caráter estratégico da gestão de custos envolve escolhas como a conveniência de fazer ou comprar, receber o cliente ou ir até ele, oferecer soluções com preços menores ou qualidade e comodidade superiores. Tanto para competir com preços inferiores quanto com margens superiores à concorrência, torna-se importante gerir os custos que permeiam a cadeia produtiva (BLOCHER et al., 2007).

2.3 A gestão estratégica de custos nos agronegócios

Marion (2007) identifica três grupos de atividades rurais. O primeiro dedica-se à produção vegetal, de culturas hortícolas e forrageiras (cereais, hortaliças, tubérculos, plantas oleaginosas, especiarias, fibras, floricultura e outras) e arboricultura (árvores de reflorestamento, pomares, vinhedos e seringais). O segundo grupo orienta-se à produção animal (atividade zootécnica), composta por especialidades como apicultura, avicultura, cunicultura, pecuária, piscicultura e ranicultura. O terceiro grupo compreende a atividade agroindustrial, compreendendo beneficiamento de produtos agrícolas (arroz, café, milho), transformação de produtos zootécnicos (mel, laticínios, casulos de seda) e transformação de produtos agrícolas (cana-de-açúcar em álcool e aguardente, soja em óleo, uva em vinho).

Ainda que passível de adequação às especificidades de cada um desses grupos, dada a diversidade de seus processos produtivos, gestão de custos é um elemento essencial para o controle da rentabilidade, lucratividade, eficiência e a eficácia do sistema produtivo (RICHETTI, 2016). Os custos dessa atividade são relacionados direta ou indiretamente com a produção da

lavoura desde o período que antecede o plantio até o momento após a colheita (ANDRADE et al., 2012; DUARTE et al., 2011). Ademais, os custos de produção têm suma relevância em âmbito da administração pública, pois também servem como subsídio para as políticas de custeio, créditos e de preços mínimos (MENEGATTI; BARROS, 2007).

O enfoque estratégico aplicado à gestão de custos decorre de uma visão sistêmica que considere elementos internos associados a fatores externos que influenciam diretamente a sustentabilidade econômica dos negócios. Exemplos disso são o peso dos custos de transporte e movimentação dos produtos e o impacto ambiental das atividades do agronegócio (VILCKAS et al., 2006; GONÇALVES, 2008).

Uma questão estratégica presente nas decisões sobre internalizar ou recorrer a agentes externos (*outsourcing*) nas operações reside nos eventuais custos de transação. Com base na Teoria dos Custos de Transação, originada por Coase (1937), Sztajn (2004) explica que, além dos custos de produção, existem custos menos visíveis, tais como os decorrentes de imperfeições contratuais em negócios com terceiros, e possíveis danos à imagem da empresa.

De acordo com Sztajn (2004), a verticalização da cadeia produtiva pode reduzir riscos de incidência de custos de transação, de forma que a economia obtida ao se realizar ou organizar qualquer operação internamente seja superior ao custo de realizar a mesma operação via mercados. No caso dos agronegócios, a opção por estruturar a cadeia produtiva, que originalmente é uma decisão relativa a custos, adquire papel estratégico na condução dos negócios, requerendo que se considerem, além das questões estruturais internas, as condições ambientais presentes no mercado (BLOCHER et al, 2007), com postura de orientação para o futuro, como prática da gestão estratégica de custos em um ambiente de negócios competitivo e

globalizado (GUILDING; CRAVENS; TAYLES, 2000), em que as instituições dedicadas aos agronegócios são consideradas como integrantes de um sistema amplo e aberto.

3. Procedimentos metodológicos

No plano empírico, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa visando identificar os impactos de uma gestão estratégica de custos no desenvolvimento da produção de grãos por parte dos integrantes de organizações empresariais rurais.

Conforme Richardson et al. (2007), a pesquisa qualitativa, indicada para o entendimento de determinados fenômenos, pode ser realizada com fim exploratório quando se pretende aprofundar o conhecimento sobre um assunto pouco estudado. Analogamente, Collis et al. (2006) recomendam tal opção metodológica para desvendar novos padrões, ideias e hipóteses, como fase preliminar para posterior investigação mais rigorosa.

A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o uso de um roteiro com perguntas abertas, construídas com base nos objetivos específicos da pesquisa e a partir do referencial teórico adotado. Os entrevistados foram gestores de pequenas, médias e grandes empresas do segmento agrícola localizados nos estados de São Paulo e Paraná, no período de março a abril de 2022. O critério de seleção dos entrevistados foi por conveniência e acessibilidade, dentre os considerados em contato com a realidade e as práticas agrícolas por atuarem na liderança de cinco diferentes empresas rurais voltadas à produção de grãos.

Optou-se por preservar a identidade dos entrevistados e de suas empresas, fazendo-se as referências a eles como E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), e assim em diante. Contudo, suas posições e o ramo de atuação são relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Participantes da Pesquisa

Entrevistado	Cargo	Ramo da empresa
E1	CEO	Agricultura e Pecuária
E2	Sócio gerente	Agricultura e prestação de serviços
E3	CEO	Agricultura e Indústria
E4	Consultor	Agricultura e Pecuária
E5	Sócio gerente	Agricultura, Pecuária, Indústria e Prestação de Serviços

Fonte: Autores.

As entrevistas foram realizadas mediante interação pessoal ou em ambiente virtual, gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas na íntegra. O material produzido foi submetido a uma análise crítica, gerando uma pré-classificação, tendo por referência os objetivos previamente estabelecidos para a pesquisa.

Com base na proposta metodológica para análise de conteúdo de Bardin (2006), os dados foram classificados, pelo critério semântico, em unidades de registro (UR). Em seguida, as UR foram agrupadas por similaridade em unidades de significado (US), a partir de padrões identificados.

Desenvolveu-se, então, a classificação de elementos em três categorias temáticas: a categoria 1 (C1) refere-se às formas pelas quais se realiza uma gestão estratégica de custos, a categoria 2 (C2) envolve os benefícios e impactos da gestão de custos na competitividade da empresa e a categoria 3 (C3) que corresponde às práticas de estratégias competitivas no setor.

O Quadro 2 apresenta as unidades de significado e as categorias consideradas na organização da análise.

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias de Análise	Unidades de Significado
C1.: Formas pelas quais se realiza a gestão estratégica de custos	US1. Planejamento financeiro US2. Gestão de custos US3. Impactos da gestão estratégica de custos
C2.: Impactos da gestão de custos na competitividade da empresa	US4. Análise dos custos US5. Tomada de decisão US6. Rentabilidade da atividade agrícola
C3.: Práticas de estratégias competitivas no setor	US7. Análise da cadeia de valor dos insumos agrícolas US8. Custos sob enfoque estratégico

Fonte: Autores.

4. Apresentação, interpretação e análise dos dados

Neste tópico apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas, confrontando-os com a literatura consultada e estabelecendo conexões com vistas à consecução dos objetivos da pesquisa. A interpretação e discussão das evidências encontradas foram organizadas com base nas três categorias de análise, ou seja, formas pelas quais se realiza a gestão estratégica de custos, benefícios e impactos da gestão de custos na competitividade da empresa rural e práticas de estratégias competitivas no setor.

4.1 Formas pelas quais se realiza a gestão estratégica de custos

De um modo geral, os entrevistados reconhecem a importância de um planejamento financeiro bem estruturado para a tomada de decisão. Viu-se que contabilidade de custos fornece informações para planejar, controlar e decidir com maior eficácia, em busca de vantagem competitiva (LEONE, 2000).

A importância da contabilidade de custos para a tomada de decisão entre meios de ações alternativas mencionada por Bruni e

Famá (2008) é percebida pelos entrevistados, que declaram que o planejamento financeiro e a análise dos custos é essencial para a tomada de decisão, conforme se nota nos seguintes exemplos:

É importante ter essa projeção (...) porque ela estabelece o ritmo que você deve ter na sua atividade produtiva. (E1)

[...] fazendo o planejamento conseguimos identificar custos ou entender como será o plantio, conseguimos prever um pouco mais (E2)

[...] planejamento financeiro da atividade agrícola, é muito importante [...], porque você consegue definir exatamente o custo de produção, e [...] tomar algumas decisões como venda futura da *commodity*, investimento e gestão do fluxo de caixa (E3)

[...] com esse planejamento financeiro a gente decide o que vai plantar na próxima safra (..) com isso a gente consegue planejar o custo (...) e consegue ver se a lavoura vai ser viável ou não. (E4)

A gente começa o planejamento um ano antes e finda ele, na realidade a gente sempre fala que não pode trabalhar em ano e sim em safra. Assim tomamos a decisão de começar a travar adubo, travar dólar e etc. (E5).

Na visão de Sztajn (2004), ao centralizar, organizar a produção, e com isso reduzir os custos de ir a mercados; as firmas crescem, expandem-se. Os entrevistados identificam que a gestão de custos se torna estratégica ao criar vínculos entre fatores de produção, com custos reduzidos e permite, por meio do travamento dos preços futuros das commodities, uma menor exposição às oscilações de mercado, tornando a cultura agrícola mais rentável e levando a firma à expansão no longo prazo. Essa ideia é encontrada em afirmações como:

Na previsão de custos e de faturamento, você pode estabelecer 3 alternativas: a mais positiva, a regular e a negativa. Você não pode acertar no alvo, então você tem 3. (E1)

[...] conseguimos prever um pouco mais do que vamos passar, nos organizar melhor. (E2)

[...] essa gestão detalhada ajuda você a tomar decisões, o por que você está sendo mais rentável em uma propriedade do que outra, o por que você está sendo mais rentável na tomada de decisão de uma cultura ou de outra cultura, [...] a gestão de custos deve fazer parte da vida do produtor rural, tem muitos produtores rurais que não fazem essa gestão de custos detalhada. (E3)

[...] Com a gestão de custos você consegue prever o seu faturamento, o seu ganho e o seu lucro da atividade futura. Porque se você faz o orçamento dos seus custos para o plantio da determinada lavoura, determinada cultura, seja ela de soja ou milho, você já tem recursos para realizar a fixação do preço futuro das commodities. [...] Fixando o valor no futuro da sua lavoura, na época de colheita, você consegue projetar um lucro líquido e ter maior domínio da rentabilidade da atividade. (E4)

[...] é um ciclo que se vê no mercado: em 2005, 2006, quando a saca da soja era 30/40 reais aí pulou para 60, todo mundo estava comentando muito positivamente e, de repente acabou o mercado. Agora, estamos vivendo o boom de novo, que vamos supor, que se eu não tivesse travado o custo, talvez eu não teria prejuízo por causa do dólar. (E5)

4.2 Impactos da gestão de custos na competitividade da empresa rural

Alguns entrevistados citam que a competitividade e a

redução dos custos de produção da lavoura dependem de vários agentes da cadeia de valor da *commodity* produzida, principalmente no tocante a fornecedores, intermediários e ao macromercado. Essa ideia converge com Martins (2010), que propõe que a gestão de custos extrapola os limites da empresa, abrangendo toda a cadeia de valor, desde a origem dos recursos até a chegada do produto ao consumidor final. Não basta conhecer os custos da sua empresa, mas também os dos fornecedores e intermediários, até chegar às condições ofertadas ao consumidor final, para identificar possibilidades de redução de custos e de aumento de competitividade. Isso se revela quando os entrevistados afirmam:

[...] em termos de oferta e demanda os preços sobem, nos insumos, fertilizantes, sementes, defensivos e etc. [...] numa fase de entressafra, você pode comprar os insumos de condições mais confortáveis em termos de preço, do que no período de início de plantio ou durante o plantio porque a demanda é maior e os preços evidentemente tendem a se elevar. É essencial fazer essa análise da cadeia de valor, principalmente dos insumos. (E1)

Uma coisa também que você “pega” é a questão de planejamento e análise de solo, a parte mais operacional influencia sim na competitividade. (E2)

[...] a rentabilidade ela está baseada no seu custo e na sua produtividade e nem sempre produzir mais, sem controle de custos, vai te dar mais rentabilidade, são coisas diferentes. (E3)

Nós passamos uma investigação da cadeia de valor dos nossos insumos [...] com isso a gente consegue ter uma redução muito grande nos preços [...] análise de solo também [...] é muito

importante porque assim você consegue economizar nos corretivos e nos adubos. (E4)

[...] você tem que estar sempre atento ao câmbio. Porque por exemplo, quando vão te vender adubo, vão te vender em dólar, então tem que estar muito ligeiro a [...] como que vai estar a demanda e o consumo de soja a nível mundial. [...] Outro ponto de muita atenção na agricultura são fatores climáticos. (E5)

De acordo com a literatura, os resultados econômicos de um negócio resultam da combinação de todas as variáveis de produção, que devem ser consideradas nas decisões destinadas a maximizar o desempenho (BARNEY; HESTERLY, 2011). Nota-se uma convergência dos entrevistados com essa ideia nos seguintes depoimentos:

[...] o maior desafio é o clima. Se o clima não nos favorecer, como foi este ano, extremamente irregular, atrasando o plantio da safra do verão, tanto do milho como da soja, conseqüentemente atrasando também o plantio da safrinha, no caso do milho especificamente que vivemos hoje, é uma expectativa muito complexa [...], dificultando a projeção do que você vai gastar, dos custos que estão envolvidos, sobretudo, no período atual que está havendo uma elevação substancial de todos os insumos da agricultura. (E1)

O maior desafio ultimamente vinha sendo o mercado né, porque às vezes você fazia todo o planejamento e esperava aquilo lá, mas daí chegava a época de safra e colheita, os preços caíam, as vezes você planejava um valor e daí caía 20, 30% do que você esperava, [...] só que hoje não está sendo assim por conta que o preço das commodities explodiu e é a hora de ganhar dinheiro, mas vai ter outro grande

desafio agora: o planejamento do ano que vem. Porque os insumos e as coisas também dobraram os preços [...] então o desafio maior é baratear o custo para poder produzir (E2)

[...] muitas vezes, antes do planejamento agrícola eu consigo fazer alguns fechamentos futuros que faz com que eu consiga fechar o meu custo. [...] escolher o melhor momento para a venda, [...] deixa a atividade agrícola muito mais rentável, você ter a liberdade de tomar a melhor decisão na venda, [...] e um outro ponto que não tocamos aqui são pessoas capacitadas [...], com vontade e que sigam os processos para que torne sua atividade rentável. (E3)

Primeiro, uma boa administração, isso é fato, segundo, capricho na lavoura, quanto mais capricho você tiver, mais retorno você vai ter, e capricho significa, botar o que a terra precisa, de fazer o que a terra pede, [...] ter um planejamento financeiro bom. (E5)

Outro aspecto abordado nas entrevistas refere-se à afirmação de Menegatti e Barros (2007) sobre a importância da gestão, compreensão e análise dos custos de produção agrícola dentro da propriedade, uma vez que o produtor rural é um tomador de decisões e tem como objetivo maior alcançar a melhor alocação dos insumos a fim de obter resultados que maximizem a sua utilidade. Alinhados a tal ideia, bem como à de que os custos de produção têm suma importância em nível governamental por subsidiar para as políticas de custeio, créditos e de preços mínimos, os entrevistados entendem que a análise dos custos tem um impacto diretamente relacionado à tomada de decisão para a obtenção de resultados que maximizem a rentabilidade, conforme se observa nas seguintes afirmações:

A análise dos custos te dá elementos “pra” tomar uma decisão muito mais certa: planto ou não planto. Entendeu? Quanto maior ou menor a quantidade, ou a área plantada. (E1)

Eu tenho que entender qual que deve ser o meu custo e entender também qual que deve ser a minha a minha produtividade mínima para poder ter rentabilidade. [...] quando você começa a ter um histórico de custos você consegue comparar custos diferentes e entender porque na anterior eu gastei mais com fertilizante, pessoas, defensivos que este ano. (...) é importante você ter centros de custos diferentes por propriedade porque você consegue exatamente fazer essa discussão e entender as diferenças entre uma propriedade e outra [...] (E3)

Assim tomamos a decisão de começar a travar adubo, travar dólar e etc., uma das coisas que a gente não faz mais é trabalhar com o custo em real, mas como ultimamente nossa moeda está muito instável, a gente não tá mais conseguindo ter uma estabilidade de custo (E5)

4.3 Práticas de estratégias competitivas no setor

De acordo com Blocher et al. (2007), a consciência para o caráter estratégico da gestão de custos se evidencia pela adoção de referências sobre a conveniência de fazer ou comprar, receber o cliente ou ir até ele, oferecer soluções com preços menores ou qualidade e comodidade superiores. Dependendo das alternativas selecionadas, os custos tendem a influenciar significativamente, preços e margens de retorno dos investimentos. Especialmente no caso da escolha de ofertar preços menores do que os competidores, torna-se importante desenvolver formas de avaliar, acompanhar e gerir a evolução dos custos dos produtos ao longo da cadeia, buscando a sua redução contínua. Ao analisar o tema

no contexto da produção de grãos, observa-se que por se tratar de commodities o fator que define o posicionamento estratégico do produto sempre serão os custos, uma vez que ele não possui diferenciação, o que está presente na seguinte afirmação:

[...] você trabalha com *commodity*, então, não tem como eu te dizer assim; Ah, vou te entregar uma soja melhor, uma soja isso, uma soja aquilo, não é, é tudo igual, o que muda são os aspectos fisiológicos da planta e você adapta conforme a região climática que você está, então você sempre vai pelo menor custo. (E5)

Shank e Govindarajan (1995) identificam três alicerces básicos para o processo analítico de custos dentro do contexto estratégico: Análise da cadeia de valor, do posicionamento estratégico e dos geradores de custos. Buscou-se conhecer as visões dos entrevistados sobre esse processo, obtendo as seguintes declarações:

[...] temos que fazer uma análise estratégica do que vai ser a produção e a produtividade no ano em que nós estamos atravessando, ou daquilo que podemos projetar para o ano seguinte. Em resumo, os pilares básicos são: custos, clima e análise da produtividade. (E1)

Primeiramente o planejamento, segundo a pesquisa de mercado e o que barateia o custo é a tecnologia, desde máquinas, até insumos agrícolas, tudo que é de mais utilizado no mercado. (E2)

[...] você precisa ter um detalhamento das despesas, precisa entender o que é custo fixo/custo variável, precisa fazer um fluxo de caixa de curto prazo e longo prazo [...], e você tem um terceiro pilar que são os investimentos, [...] fazer um planejamento financeiro e até

mesmo rever o seu planejamento financeiro como por exemplo prolongamento da dívida, antecipação de pagamentos. (E3)

Os alicerces básicos para o processo de análise dos custos de produção são: conhecimento agrícola, da cultura que você vai plantar, a fim de saber os fungicidas/ inseticidas/ adubação necessários, e análise de solos tem que fazer uma análise de solo bem-feita, [...] para assim poder determinar e quantificar os custos. (E4)

Consideram-se, portanto, como estratégicas para as organizações questões concernentes à produtividade em aspectos como o conhecimento das tendências de mercado e a otimização de custos, com o uso de técnicas de produção, uso de tecnologia aplicada a equipamentos e insumos agrícolas, eficiência no planejamento financeiro, evitando recorrer a financiamento bancário dadas as elevadas taxas de juros. Tais concepções exemplificam a demanda pelo conhecimento e monitoramento das condições ambientais presentes no mercado, observada por Blocher et al. (2007) e Guilding, Cravens e Tayles (2000).

5. Considerações finais

Partindo do objetivo central de compreender a visão de produtores rurais sobre as influências da gestão estratégica de custos na competitividade do setor de produção de soja e milho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, fundamentada por um referencial teórico construído a partir de pesquisa bibliográfica, mediante entrevistas com gestores e produtores rurais experientes no tema em estudo.

Observou-se que a gestão de custos, está atrelada à eficiência do planejamento financeiro e a organização dos custos. Constatou-se, também, que quando é realizada com base na cadeia de valor do produto e na análise das variáveis de produção,

a gestão de custos favorece o desempenho competitivo da empresa. No caso em foco, que envolve a produção de *commodities*, as práticas estratégicas competitivas devem ser fundamentadas na análise dos custos de operação e de transação, comprovando a relação entre a estratégia e a gestão de custos propostas no objetivo do estudo.

Desse modo, infere-se que as práticas estratégicas voltadas a gestão de custos no segmento agrícola têm um papel fundamental na rentabilidade do negócio. Uma vez planejado o custo total da produção, organizados os dados de produtividade de safras passadas e bem executada a gestão estratégica de custos, o produtor tem conhecimento suficiente para a definição do break even point da sua atividade. Isso supre o gestor com elementos suficientes para a tomada de decisão, podendo assim, realizar o estabelecimento de preços com contratos futuros dos grãos juntamente com seus clientes. Isso define para quais clientes fornecer, com conhecimento prévio sobre o faturamento mínimo necessário para garantir o pagamento das despesas, proporcionando menor exposição a possíveis volatilidades do mercado. Tais fatores e práticas estratégicas possuem relação direta com o desempenho da empresa no longo prazo.

As descobertas revelam que o estudo alcançou os objetivos propostos, embora se reconheçam algumas limitações, como a abrangência dos resultados estar restrita ao universo pesquisado, representado por alguns agentes que atuam no setor. Outro aspecto a considerar é que o estudo revela estratégias da gestão de custos pelo agronegócio focado em sojicultura e milho cultura na região do estado de São Paulo e Paraná. Consequentemente, não é possível estender os resultados obtidos para todo o sistema produtivo do setor em âmbito nacional ou para outros tipos de organização.

A abrangência da pesquisa de campo limita-se à visão dos participantes, de modo que não se pode garantir que os dados

representem tendências gerais da população-alvo. Entretanto, a não representatividade da amostra não significa necessariamente que os resultados sejam inválidos, mas sim que não se pode considerar que os resultados sejam passíveis de generalização.

Desse modo, recomenda-se, para aprofundamento do conhecimento sobre o tema, que se recorra à aplicação de uma pesquisa quantitativa, com amostragem suficiente para que se possa comprovar estatisticamente as tendências relativas ao fenômeno em estudo.

Referências

ANDRADE, F. T.; CASTRO JUNIOR, L. G.; COSTA, C. H. G. Avaliação da cafeicultura pela abordagem do custeio variável em propriedades nas principais regiões produtoras do Brasil. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 14, n. 15, p. 356-366, 2012.

BACIC, M. J. **Gestão de custos**: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia. Curitiba: Juruá, 2009.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Pearson Prentice-Hall, 2011.

BLOCHER, E. J. *et al.* **Gestão Estratégica de Custos**. 3a. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2007.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, nov. 1937. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 22 jan. 2024.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.; SIMONINI. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

DUARTE, S. L. *et al.* Variáveis dos custos de produção versus preço de venda da cultura do café no segundo ano da lavoura. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 675-689, 2011.

EMBRAPA. Brasil é o quarto maior produtor de grãos e o maior exportador de carne bovina do mundo, diz estudo. 2021. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/62619259/brasil-e-o-quarto-maior-produtor-de-graos-e-o-maior-exportador-de-carne-bovina-do-mundo-diz-estudo?p_auth=mSUFTO03. Acesso em: 10 dez. 2022.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 610-621, 2017.

GONÇALVES, J. A. Os bons exemplos que vêm do Campo. In: **Anuário Exame Agronegócio**: O ranking das 400 maiores empresas do agronegócio. São Paulo: jun. 2008. p. 54-57.

GOULART JÚNIOR, R. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GUILDING, C.; CRAVENS, K. S.; TAYLES, M. An international comparison of strategic management accounting practices. **Management accounting research**, v. 11 n. 1, p. 113-135, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de**

Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, São Paulo: 2006.

LEONE, G. S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, O. R.; COSTA, P. S.; SILVA, C. A. T. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 47-56, 2005.

MENEGATTI, A. L. A.; BARROS, A. L. M. Análise comparativa dos custos de produção entre soja transgênica e convencional: um estudo de caso para o Estado do Mato Grosso do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, p. 163-183, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, E.; ARIMA, C. G.; KOBAYASHI, A. K. A integração do sistema de contabilidade de custos aos sistemas de apoio à decisão. **Base**, v. 1 n. 1, p.13-24, 2004.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHETTI, A. Viabilidade econômica da cultura da soja na safra 2016/2017, em Mato Grosso do Sul. 2016. Disponível em:

<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1050146>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJN, V. **Gestão Estratégica de Custos** – A nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SZTAJN, R. **Teoria jurídica da empresa**: atividade empresarial e mercados. São Paulo: Atlas, 2004.

VILCKAS, M., *et al.* (Org.). **Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais**. São Paulo: Saraiva, 2006.