

# FERRAMENTAS GERENCIAIS EM PROPRIEDADES RURAIS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE<sup>1</sup>

KÜNTZER, Bárbara Gomes<sup>2</sup>;  
PIENIZ, Luciana Paim<sup>3</sup>

## Resumo:

A contabilidade gerencial tem como principal característica a geração de informações para a tomada de decisões. Essa ferramenta pode auxiliar o produtor na gestão, fornecendo dados indispensáveis para o crescimento do seu empreendimento. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo destacar a importância da utilização da contabilidade gerencial em propriedades rurais de pequeno e médio porte localizadas na cidade de Ibirubá/RS. A pesquisa é de caráter bibliográfico, com técnicas de observação para a obtenção de informações. Já a coleta de dados se deu a partir de entrevista não estruturada com os proprietários, através de conversação informal, em propriedades aleatórias do município, escolhidas pelo critério de acessibilidade. A partir da pesquisa realizada, concluiu-se que, mesmo com o avanço da tecnologia e a facilidade ao acesso de informações, ainda existem propriedades rurais que apresentam dificuldade de crescimento, muitas vezes devido a falta de conhecimentos básicos na área gerencial por parte do próprio produtor ou até mesmo por falta de assessoria de profissionais. Por fim apresentou-se alguns modelos de planilhas de controle que poderão subsidiar o processo de controle e análise das informações para o processo decisório nas propriedades.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Gerenciamento. Controle.

## Abstract:

*Management accounting has as its main characteristic the generation of information for decision making. This tool can assist the producer in the management, providing indispensable data for the growth of his enterprise. Therefore, the present study aims to highlight the importance of the use of managerial accounting in small and medium-sized rural properties located in the city of Ibirubá / RS. The research is of bibliographical character, with observation techniques to obtain information. The data collection was based on an informal interview with the owners, through informal conversation, in random properties of the municipality, chosen by the criterion of accessibility. Based on the research carried out, it was concluded that, even with the advancement of technology and ease of access to information, there are still rural properties that are difficult to grow, often due to a lack of basic knowledge in management producer or even for lack of professional advice. Finally, some models of control worksheets were presented, which could support the process of control and analysis of the information for the decision-making process in the properties.*

**Keywords:** Agribusiness. Management. Control.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade de Cruz Alta, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – Email: barbara.kuntzer@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, bacharel em Ciências Contábeis/Unijui – mestre em Extensão Rural - UFSM, Doutora em Agronegócio -UFRGS– Email lpieniz@unicruz.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos setores que vem crescendo significativamente na economia brasileira, representando aproximadamente 23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017 (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, 2018). Com suas características e diversidades, principalmente pelo clima favorável e pela disponibilidade de terras férteis, o Brasil é um país que possui vocação natural para a produção e subprodução de produtos derivados da agricultura e da pecuária.

O Rio Grande do Sul ocupa posição estratégica para a oferta nacional de vários produtos agrícolas e também está entre os principais exportadores. A agricultura familiar desempenha grande papel na economia do Estado, onde a gestão das propriedades é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda.

Para buscar melhores resultados no agronegócio, é necessário que o produtor rural esteja em total comprometimento com o seu negócio, uma vez que a atividade rural não diz respeito apenas ao cultivo da terra, mas a um conjunto de atividades que necessitam dedicação. E mesmo diante disso, ainda é comum encontrar produtores, principalmente em pequenas propriedades, que não estão habituados ao uso da contabilidade como ferramenta gerencial e que acabam fazendo uso da ciência contábil unicamente com finalidade fiscal, prejudicando assim, o controle dos seus gastos e dos investimentos em seus cultivos.

Os produtores rurais de médio e pequeno porte apresentam, de um modo geral, imensa dificuldade para tomar decisões, muitas vezes por falta de informações com relação ao desempenho de sua atividade.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial desempenha um papel muito importante, uma vez que fornece informações que permitem a identificação e o controle da produção, auxiliando os produtores no processo de tomada de decisões e na administração das empresas.

O acompanhamento fiel das atividades realizadas na propriedade é de extrema importância. Através da geração de informações podem-se realizar planejamentos, controle de custos, diversificação de culturas, comparação de resultados, entre vários outros.

A presente proposta tem como objetivo central destacar a importância da utilização da contabilidade gerencial em propriedades rurais de pequeno e médio porte localizadas na cidade de Ibirubá/RS.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contabilidade Rural

Contabilidade é a ciência que tem como objetivo o estudo do patrimônio das entidades. É uma atividade de extrema importância na vida econômica, pois fornece o máximo de informações para o estudo, para o registro e também para o controle do patrimônio. Quando aplicada a um ramo específico, normalmente é denominada de acordo com a atividade do ramo, sendo a contabilidade rural, aquela aplicada às empresas rurais (MARION, 2014).

Empresa rural é aquela que explora a capacidade produtiva do solo, ou seja, “é a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda” (CREPALDI, 1998, p. 23).

A contabilidade rural é um dos principais sistemas para o controle e informação das empresas rurais, porém, na maioria das vezes é conhecida apenas para finalidade fiscal. Segundo Crepaldi (1998, p. 75):

Com a análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício é possível verificar a situação da empresa, sob os mais diversos enfoques, tais como análises de estrutura, de evolução, de solvência, de garantia de capitais próprios e de terceiros, de retorno de investimento etc.

A ciência contábil voltada ao meio rural visa à organização das propriedades, a geração de dados e a transformação dos mesmos em informações úteis e reais, suprimindo as necessidades da empresa e sanando as dúvidas do gestor rural. Segundo Ratko (2008), o ramo agrícola também precisa de mecanismos para oferecer suporte em suas atividades, uma vez que a agricultura também necessita de acompanhamento para desenvolver suas atividades e dessa forma, manter-se competitiva perante o mercado.

Como parte integrante do sistema de informações da empresa, a contabilidade rural se desenvolve a partir de um ciclo de coleta e processamento de dados que resultam na produção e na distribuição de informações da saída, em forma de relatórios contábeis (CREPALDI, 1998).

Os relatórios gerados são indispensáveis para o desenvolvimento da empresa. A contabilidade rural expõe o desempenho do negócio, informando se o que é produzido atinge o lucro esperado pelos seus proprietários.

Logo, a importância da contabilidade é evidenciada, uma vez que o agronegócio é um dos setores que mais cresce, sendo essencial a existência de um controle das atividades ligadas ao mesmo. A contabilidade rural serve para suprir as necessidades dos agricultores, gerando informações úteis para o desenvolvimento socioeconômico das áreas rurais, evidenciando a importância da gestão das mesmas (ZAMBON e PAGNO, 2017).

### **2.1.1 Propriedade Rural**

Segundo dados do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, 2008), propriedade familiar é o imóvel rural explorado pelo agricultor e sua família, que através de toda força de trabalho, garante-lhes a subsistência e o progresso social e econômico.

Para definir o tamanho de uma propriedade rural existe o módulo fiscal, que segundo dados da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), é uma unidade de medida, em hectares, cujo valor é fixado pelo INCRA para cada município levando em conta o tipo de exploração predominante no município, a renda obtida no tipo de exploração predominante, outras explorações existentes no município que sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada e o conceito de “propriedade familiar”.

Sendo assim, conforme dados da EMBRAPA, define-se como pequena propriedade o imóvel de área compreendida entre 1 e 4 módulos fiscais, a média propriedade, o imóvel rural de área superior a 4 e até 15 módulos fiscais, o minifúndio, o imóvel rural com área inferior a 1 módulo fiscal, e a grande propriedade aquela de área superior a 15 módulos fiscais.

Desta forma, para o município de Ibirubá, onde o módulo rural equivale a 20 hectares, pode-se considerar pequena propriedade aquela que possui de 20 a 80 hectares, e média propriedade aquela que tiver de 80 hectares a 300 hectares.

### **2.1.2 Peculiaridades do Setor Agrícola**

O setor agrícola apresenta algumas características peculiares, que o distingue dos demais setores da economia. Crepaldi (1998), define algumas características, como:

- Dependência do clima: é uma das características principais, pois condiciona a maioria das explorações agropecuárias, determinando épocas de plantio, colheitas, escolha de variedades, entre outros.

- Relação do tempo de produção com o tempo de trabalho: a produção agrícola desenvolve-se, em algumas de suas fases, sem a necessidade do trabalho físico imediato.
- Dependência de condições biológicas: o ciclo da produção agropecuária está totalmente relacionado às condições biológicas. Além disso, elas também determinam que não se pode alterar a sequência de uma produção.
- Terra participante da produção: a terra participa de forma direta no ciclo produtivo, e para isso deve-se conhecer todas as suas condições (químicas, físicas, biológicas e topográficas).
- Estacionalidade da produção: normalmente não existe um fluxo contínuo de produção e uma tarefa pode não depender da outra. As atividades estão dispersas pela empresa e podem ocorrer em locais distantes um do outro.
- Incidência de riscos: na agropecuária, os riscos são de maiores proporções, pois as explorações podem ser afetadas por problemas causados pelo clima, ataque de pragas, entre outros.
- Sistema de competição econômica: a grande quantidade de produtores e consumidores, a pouca diferenciação dos produtos entre si e a entrada e saída do negócio pouco alteram a oferta total, ou seja, não há um certo controle no preço dos produtos.
- Produtos não uniformes: na agropecuária há dificuldades em se obter produtos uniformes em relação a forma, tamanho e qualidade, e dessa forma podem ocorrer custos adicionais ou até mesmo, diminuição da receita, por razão do padrão de qualidade.
- Alto custo de saída e/ou entrada: algumas explorações precisam de grandes investimentos em maquinários e benfeitorias e, conseqüentemente, condições adversas de preço e mercado devem ser suportadas a curto prazo.

Diante disso, cabe ao empresário rural analisar as características em conjunto e observar o efeito das mesmas, para então tomar decisões planejadas e eficazes, evitando possíveis efeitos prejudiciais na propriedade.

## 2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para a gestão dos negócios. É o ramo da contabilidade que tem como objetivo fornecer informações aos administradores da empresa, como forma de auxílio em suas funções gerenciais. Na visão de Crepaldi (1998), a contabilidade gerencial tem uma melhor utilização dos recursos econômicos da empresa quando o controle dos insumos é efetuado por um sistema de informação gerencial.

Com a utilização da contabilidade gerencial, pode-se definir um conjunto de técnicas e procedimentos que fornecem informações valiosas para o processo de tomada de decisões da empresa. Diante disso, cabe ao contador gerencial, relatar as informações para uso da administração da empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e também para garantir o uso apropriado dos seus recursos.

Segundo Iudícibus (1998), a contabilidade gerencial está totalmente voltada à administração da empresa, buscando informações que sejam válidas e efetivas no modelo decisório do administrador. Quando ocorre a interação entre a contabilidade e os gestores, os processos passam a ser executados de maneira correta, utilizando relatórios desenvolvidos adequadamente para cada fase do processo, minimizando assim, o risco nas tomadas de decisões.

Em outras palavras, pode-se dizer que a contabilidade gerencial é o processo de identificação, análise e comunicação de informações financeiras, utilizada pela administração para o planejamento e controle de uma empresa e também para assegurar o uso apropriado de seus recursos. Diante disso, cabe ao contador interpretar e explicar os dados contábeis aos diretores da empresa, a partir de análises, para que então, possam ser tomadas decisões estratégicas mais eficazes.

A contabilidade gerencial está voltada para a administração da empresa, procurando suprir informações que sejam válidas e efetivas no modelo decisório do administrador. A Contabilidade Gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte. Ambos, são instrumentos de administração para os gestores. De acordo com Iudícibus (1998, p. 21):

De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

O contador gerencial é definido pelo IFAC - *International Federation of Accounting* (Federação Internacional de Contabilidade), como sendo aquele que mede, analisa, prepara e relata informações para o uso da administração de uma empresa, para o seu planejamento, controle e também avaliação de suas atividades, como fim de assegurar o uso apropriado dos seus recursos (CREPALDI, 1998).

### **2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial Aplicadas à Empresa Rural**

A necessidade de atualização dos meios de gerenciamento em uma empresa rural é uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso de um empreendimento (CREPALDI, 1998). Através da utilização de tecnologias, pode-se ter várias formas de acompanhamentos, sendo possível, assim, obter rendimentos adicionais, diminuir custos e ainda economizar insumos, entre vários outros fatores.

Pode-se dizer que a contabilidade gerencial influencia de forma direta na lucratividade e na rentabilidade de uma empresa. A fidelidade das informações registradas na contabilidade resulta em decisões positivas. Assim, a empresa pode desenvolver e sustentar suas vantagens competitivas de maneira mais adequada e responsável. Se o trabalho é realizado com informações distorcidas, será um grande prejuízo na tomada de decisões, e ao tomar uma decisão equivocada, uma empresa coloca em risco não somente sua margem de lucro e rentabilidade, mas também sua capacidade financeira e solidez.

Sauaia e Sylos (2000) *apud* Zuin e Queiroz (2006, p. 171) destacam que:

Considerando o ambiente extremamente turbulento e complexo em que as empresas vivem atualmente, o planejamento assume uma importância ainda maior, uma vez que estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador, possibilitando condições de agir por antecipação sobre algumas variáveis e fatores, alterando-os a seu favor. O planejamento e o controle dos resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo, por meio de uma série de decisões bem concebidas.

No setor rural, a elaboração e implementação de planejamento representam um desafio muito grande, pois os empreendimentos desse setor estão sujeitos a um grande número de variáveis, o que acaba resultando em uma maior complexidade de gerenciamento.

Entre os diversos fatores responsáveis para o sucesso de um empreendimento rural, pode-se destacar a habilidade gerencial do próprio proprietário, que deve ser, não somente uma dedicação às atividades rotineiras e à relação com seus funcionários, mas também, uma visão sistêmica de todo o processo produtivo (ZUIN e QUEIROZ, 2006).

Segundo Crepaldi (1998), o empresário rural deve administrar financeiramente o seu empreendimento, uma vez que, a maioria das decisões precisa ser de alguma forma, medida em termos financeiros. Em grandes empresas isso geralmente acontece em departamentos separados; mas em pequenas empresas, a função geralmente é realizada pelo próprio proprietário rural. São elas: análise e planejamento financeiro; administração de ativo da empresa e administração de sua estrutura financeira.

A elaboração e implementação de ferramentas gerenciais nas propriedades rurais são essenciais para a busca e manutenção de competitividade de um empreendimento, e devem ser sustentadas por uma comunicação clara e eficiente entre os gestores, além do comprometimento e participação de todos os envolvidos no processo.

É fundamental que o planejamento tenha a sua importância reconhecida no processo de gestão da empresa rural. De acordo com Zuin e Queiroz (2006, p. 184), “a tecnologia de gestão está relacionada à agregação de valor especialmente pela melhoria no sistema de informações da empresa”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia é o processo de construção dos procedimentos utilizados para comprovar a veracidade da pesquisa e sua utilização para a sociedade em geral. Neste capítulo, é apresentada a metodologia realizada quanto aos objetivos, aos procedimentos técnicos, a forma de abordagem do problema e também aos instrumentos de coleta e análise de dados.

Quanto aos objetivos, este projeto classifica-se como pesquisa descritiva, pois foi um estudo detalhado, com coleta de dados, análises e interpretação. Define-se pesquisa descritiva como sendo aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO e BERVIAN, 2002). Segundo Gil (2010, p. 44), “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e também documental, pois foi desenvolvida a partir de leituras de livros, artigos e outros materiais sobre contabilidade rural, contabilidade gerencial e mais especificadamente, ferramentas gerenciais aplicadas às empresas rurais, e também foram analisadas informações

fornecidas pelos produtores. Considera-se pesquisa bibliográfica aquilo que for elaborado com base em material que já foi publicado (GIL, 2010).

Já a pesquisa documental é aquela que conta com coleta de dados de fontes primárias, através de documentos, registros, relatórios, entre outros (LAKATOS e MARCONI, 2017). Segundo Gil (2006), enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza basicamente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental é aquela que utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou seja, que ainda não sofreram nenhuma forma de análise, e assim, ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Além disso, houve também a utilização de técnicas de observação, que, segundo Severino (2016), representa todo o procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados, tratando-se de uma etapa imprescindível em qualquer tipo de pesquisa; e entrevista não padronizada como fonte de obtenção de informações sobre as propriedades, procedimento utilizado na investigação social que serve para a coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2017).

Quanto à forma de abordagem, o estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que teve como finalidade buscar dados para compreender o comportamento de pequenos produtores rurais em relação ao gerenciamento de suas propriedades. Conforme Oliveira (2016, p. 37), a pesquisa qualitativa "é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação".

A coleta de dados se deu de modo aleatório em propriedades rurais de Ibirubá, destacando quantas delas se encaixaram como pequenas e quantas, como médias. Foram utilizadas técnicas de observação das atividades realizadas nas propriedades, e também entrevista não estruturada com os proprietários, com conversação informal e liberdade de desenvolver perguntas abertas, buscando informações a respeito da situação gerencial da propriedade. Entrevista é uma técnica para a coleta de informações a respeito de um determinado assunto, de forma direta ao sujeito pesquisado (SEVERINO, 2016). É uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico onde uma das partes busca coletar dados, e a outra se apresenta como fonte de informações (GIL, 2006). Nesse caso, a entrevista foi realizada com 10 produtores rurais do município de Ibirubá.

Quanto ao instrumento de análise, foi realizada através de análise descritiva, com a descrição da realidade observada nas propriedades alvo do estudo a partir dos objetivos propostos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, a qual busca evidenciar a importância da utilização de ferramentas gerenciais em propriedades rurais de pequeno e médio porte. Trata-se da análise de 10 propriedades rurais pertencentes ao município de Ibirubá, RS, todas enquadradas dentro das limitações de pequena e média propriedade, com a verificação sobre a existência de gerenciamento, a elaboração de levantamento das principais causas para casos de falta de gerenciamento, e por fim, soluções através da utilização de métodos acessíveis e funcionais.

### **4.1 Gestão da propriedade rural**

A gestão de uma propriedade rural se caracteriza pelo planejamento, organização e controle das atividades financeiras, de modo que auxilie nas tomadas de decisões. Diante disso, o produtor pode gerenciar sua fazenda, maximizando sua produção e minimizando os seus custos, para então conseguir atingir melhores resultados financeiros.

Para a análise das propriedades rurais da presente pesquisa, foi necessário que cada produtor entrevistado divulgasse alguns dados referentes a sua fazenda, como: o total de área explorada (em hectares), as principais atividades realizadas (lavouras, criação de animais...), os principais cultivos (soja, trigo, milho, aveia...) e a necessidade da utilização de serviços contábeis como forma de assessoria gerencial, para o acompanhamento dos serviços realizados.

As propriedades analisadas possuem exploração de área entre 21,9 e 156 hectares e estão localizadas no município de Ibirubá. A principal fonte de renda se dá pela agricultura, onde prevalece o plantio de soja, trigo e aveia. Duas delas, além do cultivo de grãos, ainda buscam geração de renda através da atividade leiteira, onde possuem espaço para a criação de bovinos e cultivo de pastagens para alimentação do gado.

Quanto à forma de gerenciamento, pôde-se perceber que as anotações em “caderninho” ainda são consideradas como melhor opção para acompanhamento dos gastos e dos faturamentos gerados pelas atividades realizadas pela família. A utilização dos serviços de profissionais da área de contabilidade ainda se encontra muito incipiente como forma de suporte gerencial.

Entre as 10 propriedades que foram analisadas, verificou-se que apenas uma delas conta com apoio de profissional contador, uma vez que possui familiar graduado em Ciências

Contábeis. Das restantes, todas buscam assessoria contábil apenas no fechamento do exercício, onde são juntados todos os documentos (notas fiscais e blocos) e levados a um escritório de contabilidade, para a elaboração do imposto de renda.

Ainda, pôde ser observado que, diante das circunstâncias apresentadas, a maioria das propriedades não possui crescimento significativo, uma vez que não fazem uso da contabilidade gerencial para obtenção de melhores resultados. Mesmo apresentando consciência do quão importante é a utilização de ferramentas gerenciais na gestão das propriedades, essa rotina ainda resta prejudicada devido à falta de envolvimento dos produtores com a real finalidade de produção, que é a obtenção de lucros.

No quadro abaixo, podem ser visualizadas as principais informações referentes às propriedades analisadas.

Quadro 1: Dados referentes às propriedades.

PROPRIEDADE	ÁREA EXPLORADA (ha)	PRINCIPAIS CULTIVOS	ATIVIDADE LEITEIRA	UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS
1	75 ha	soja, aveia, azevem	não	anotações em "caderninho"
2	58,8 ha	soja, milho, trigo, cevada e aveia	sim	anotações no caderno do produtor
3	80 ha	soja, trigo e aveia	não	anotações em "caderninho"
4	78 ha	soja, trigo e aveia	não	gerenciamento realizado pela família através de anotações
5	156 ha	soja, milho, trigo, cevada e aveia	não	possui familiar graduado em Ciências Contábeis
6	64,8 ha	soja, trigo e aveia	não	anotações em "caderninho"
7	149,1 ha	soja, trigo e aveia	não	anotações em "caderninho"
8	21,9 ha	soja, trigo e milho	sim	não possui
9	59 ha	soja, trigo e aveia	não	acompanhamento através de anotações
10	148,6 ha	soja, trigo e milho	não	anotações em "caderninho"

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.2 Levantamento e consequências da má gestão das propriedades rurais

A utilização de ferramentas gerenciais nas pequenas e médias propriedades rurais apresenta grande importância em relação ao sucesso da empresa. Mesmo sem poder comparar pequenas propriedades com grandes empresas do agronegócio, deve-se ressaltar a importância da mudança de conceitos dos pequenos produtores, onde se faz necessário maior envolvimento, com organização e acompanhamento das atividades em busca de melhorias na gestão da propriedade.

Com base no levantamento, pôde-se perceber que os administradores das propriedades possuem muita dificuldade em organizar e gerenciar suas atividades. A precariedade de informações em termos de planejamento torna ainda mais difícil gerir todos os processos desenvolvidos pelo agronegócio.

Através da análise das informações dispostas pelos agricultores, percebe-se que a falta de gerenciamento nessas empresas de pequeno e médio porte, se dá principalmente pela questão do pagamento de honorários. Pode-se dizer que, a maioria dos proprietários opta por apenas realizar o acompanhamento das suas atividades através de anotações, como forma de evitar possíveis gastos com serviços de assessoria contábil.

Entre as 10 propriedades analisadas, apenas uma apresentou total falta de gerenciamento. A mesma, pelo fato de não possuir nenhuma forma de controle no momento, está apresentando dificuldades financeiras, onde a renda gerada pela produção mal consegue cobrir os gastos produzidos pelas atividades realizadas. Com a ausência de organização, não há gerenciamento nem controle dos recursos financeiros, e desta forma não há como saber se a mão de obra, os equipamentos, os animais e a sua produção estão apresentando resultados positivos.

Nesse sentido, as propriedades que disseram realizar anotações, mostraram possuir um pouco menos de dificuldades em relação ao seu gerenciamento. Porém, como não possuem total envolvimento com a gestão propriamente dita, ainda apresentam pontos que deixam a desejar e que beneficiariam os resultados finais, como, o controle de custos, análises comparativas com exercícios anteriores, controle de estoques, entre outros.

A principal razão pelo insucesso de empresas rurais de pequeno e médio porte está na falta de organização das atividades pretendidas. O planejamento é fundamental para conhecer a realidade em que a propriedade está envolvida. Percebe-se então, que a ausência de controle das atividades traz consequências prejudiciais para o desenvolvimento econômico e produtivo das propriedades rurais de pequeno e médio porte, podendo ser destacado como principal, a perda de rentabilidade.

### **4.3 Proposições**

O controle das atividades desenvolvidas dentro das propriedades rurais deve ser realizado periodicamente e de forma organizada, pois permite uma avaliação mais segura do sistema. Porém, para que exista organização e controle, é preciso que haja registro das informações. O registro é uma das peças mais importantes para o sucesso de uma empresa,

pois é através dele que se pode enxergar a dimensão de informações produzidas até mesmo em pequenas propriedades.

Com um bom controle sobre as atividades prestadas na propriedade e com o registro das receitas e das despesas, é possível saber se os recursos da propriedade estão sendo bem administrados e se estão ou não gerando lucros.

Existem alguns métodos e ferramentas utilizados pela contabilidade que podem auxiliar os agricultores para possíveis tomadas de decisões, entre os principais, podemos destacar:

- utilização de *softwares*, que são capazes de fornecer informações em tempo real, possibilitando a melhoria do processo de comunicação interno e externo, gerando também informações mais precisas; e
- utilização de planilhas, que tem como objetivo arquivar as informações geradas na propriedade, com o preenchimento dos dados necessários para a realização do acompanhamento das atividades.

Ambos os métodos possuem grande eficiência, mas devem ser utilizados da maneira mais correta possível, pois qualquer desvio pode ocasionar resultados distorcidos, prejudicando assim, a análise e as devidas conclusões.

Com a utilização dessas formas de acompanhamento, algumas questões ficam mais fáceis de serem visualizadas, como por exemplo:

- a gestão de fluxo de caixa, onde se tem o controle de todas as entradas e saídas de recursos financeiros, com o objetivo de analisar, prever, planejar e controlar o estado financeiro do negócio;
- a gestão e controle de custos e despesas, onde o produtor, através de procedimentos administrativos que registram os fatores de produção empregados nos serviços rurais, tem o conhecimento se o produto é rentável ou não, além de proporcionar a análise de possíveis reduções de custos no processo produtivo, aumentando dessa forma a margem de lucro;
- a criação de planos estratégicos, onde a organização e o planejamento permitem uma melhor visualização dos fatos, verificando possíveis problemas, e assim já possuir possíveis rotas de fuga; e
- indicadores de desempenho, onde possa se verificar o crescimento da propriedade, de acordo com as atividades realizadas.

Diante de tudo isso, a solução mais simples e ao mesmo tempo acessível, é com certeza a elaboração de planilhas, para que se possa fazer todo o acompanhamento necessário, através de anotações de gastos, da produtividade, das receitas e também dos possíveis investimentos. Além da praticidade, planilhas podem ser impressas e não necessitam a utilização limitada ao computador, uma vez que nem todos os produtores possuem acesso a uma ferramenta computacional.

Para ajudar no gerenciamento das pequenas e médias propriedades destacadas nesse presente estudo, foram elaboradas planilhas sugerindo o acompanhamento das principais atividades realizadas. Dessa forma, o produtor pode ter acesso aos detalhes de tudo que for realizado, podendo gerenciar e até mesmo evitar gastos desnecessários e auxiliar na organização dos dados para o escritório contábil.

Conforme a Tabela 1 a seguir, pode-se ver os principais gastos realizados durante o cultivo de grãos, como soja, milho, trigo e no cultivo de lavouras para silagem e pastagens.

Tabela 1: Gastos no cultivo de grãos, pastagens e silagens.

<b>GASTOS NO CULTIVO DE GRÃOS, PASTAGENS E SILAGENS</b>				
<b>TIPO DE CULTIVO:</b>	<b>ÁREA CULTIVADA (ha):</b>		<b>PERÍODO (mês/ano):</b>	
<b>ITENS (INSUMOS/SERVIÇOS)</b>	<b>Quantidade por ha</b>	<b>Quantidade total</b>	<b>Preço da unidade de insumo</b>	<b>R\$ TOTAL (quant. total X preço unitário)</b>
Sementes			R\$ -	R\$ -
Fertilizantes			R\$ -	R\$ -
Uréia			R\$ -	R\$ -
Herbicidas pré plantio			R\$ -	R\$ -
Herbicidas pós plantio			R\$ -	R\$ -
Inseticidas			R\$ -	R\$ -
Fungicidas			R\$ -	R\$ -
Serviços contratados (se houver)			R\$ -	R\$ -
Conservação de maq. e equip.			R\$ -	R\$ -
Combustíveis			R\$ -	R\$ -
Mão-de-obra			R\$ -	R\$ -
Outros...			R\$ -	R\$ -
<b>TOTAL GERAL</b>				<b>R\$ -</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Conforme pode-se perceber, há espaços próprios para anotação da quantidade de produtos utilizados para cada hectare cultivado, assim como a quantidade total de insumos

utilizados. Desta forma, além de acompanhar os valores gastos, o produtor terá uma breve noção de quanto utiliza de defensivos e sementes, por exemplo, facilitando a identificação de possíveis gastos anormais.

Já para as propriedades que trabalham com a criação de gado e a atividade leiteira, foi elaborada outra tabela, com os gastos relacionados ao tratamento e alimentação dos animais, incluindo também os gastos gerados pela serviço em si, como energia elétrica e despesas com produtos de limpeza. Pode-se observar a seguir:

Tabela 2: Gastos com a atividade leiteira

<b>GASTOS COM ATIVIDADE LEITEIRA</b>			
<b>Período (mês/ano):</b>			
<b>ITENS (INSUMOS/SERVIÇOS)</b>	<b>Quantidade utilizada</b>	<b>Preço da unidade de insumo</b>	<b>R\$ TOTAL (quant. utilizada X preço unitário)</b>
Ração		R\$ -	R\$ -
Sal mineral		R\$ -	R\$ -
Leite em pó		R\$ -	R\$ -
Medicamentos em geral		R\$ -	R\$ -
Inseminações		R\$ -	R\$ -
Energia Elétrica		R\$ -	R\$ -
Material de limpeza		R\$ -	R\$ -
Mão-de-obra		R\$ -	R\$ -
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ -</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Para o caso da atividade com vacas leiteiras, além da Tabela 2, se faz necessário também o uso da Tabela 1, uma vez que para a produção de leite é necessário que haja locais com pastagem para a alimentação do gado.

Outro ponto que pode-se destacar, é que, além dos itens propriamente colocados nas tabelas acima, há possibilidade de acrescentar outros itens que forem necessários. Depois de montadas as tabelas, é preciso customizá-las de acordo com cada propriedade, uma vez que possam existir casos específicos de produções.

Além da relação dos gastos, também é necessário que haja acompanhamento da renda produzida pelas atividades da propriedade. A atividade leiteira, por se tratar de um serviço diário, produz uma renda mensal. Já o cultivo de lavouras, devido ao processo de nascimento da planta, crescimento e produção/colheita, exige mais tempo para produzir retornos.

Com relação a isso, foi elaborada uma terceira planilha, para a realização do devido acompanhamento das receitas produzidas pela atividade agrícola.

Tabela 3: Acompanhamento das receitas.

<b>RECEITAS</b>				
<b>PERÍODO (mês/ano):</b>				
<b>Descrição do produto vendido</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor TOTAL (quantidade X valor unitário)</b>
Soja	kg/ton		R\$ -	R\$ -
Trigo	kg/ton		R\$ -	R\$ -
Milho	kg/ton		R\$ -	R\$ -
Aveia	kg/ton		R\$ -	R\$ -
Bovinos	cb		R\$ -	R\$ -
Leite	L		R\$ -	R\$ -
Outros			R\$ -	R\$ -
<b>TOTAL GERAL</b>				<b>R\$ -</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Ainda, em se tratando de rentabilidade para o produtor rural, bons resultados podem gerar bons investimentos futuros. Assim, através da análise da situação financeira da propriedade, do acompanhamento mensal e anual, pode-se saber quais as necessidades primordiais, e até mesmo planejar uma futura troca de maquinário, por exemplo. Para casos de propriedades pequenas, bons investimentos podem até proporcionar um crescimento da fazenda, em questão de hectares.

A partir disso, tem-se a Tabela 4, onde pode ser realizado o acompanhamento mensal de qualquer tipo de investimento, seja ele uma aplicação em banco ou um financiamento de uma máquina agrícola.

Tabela 4: Acompanhamento de investimentos.

<b>INVESTIMENTOS</b>													
<b>Descrição</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>TOTAL</b>
Investimento 1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Investimento 2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Sub Total	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Através do acompanhamento dos principais gastos, das receitas e de qualquer forma de investimento, o produtor terá mais conhecimento e poderá gerir melhor suas atividades. A agricultura, quando tratada com responsabilidade e dedicação, possui uma tecnologia de ponta, e dessa forma acarreta em altos índices de produtividade. Já uma atividade agrícola que possui uma tecnologia produtiva muito boa, mas ao mesmo tempo deixa a desejar por falta de gerenciamento, terá seus rendimentos a desejar. Por isso, torna-se necessário fazer o acompanhamento das atividades, afim de equilibrar os resultados finais.

#### **4.4 Considerações finais**

O agronegócio é considerado um dos setores que mais cresce na economia do país, apresentando grande participação no PIB. Pode-se dizer que o Rio Grande do Sul ocupa posição estratégica nesse espaço, onde a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda.

Nesse contexto, cabe salientar que o empresário rural depara-se com grandes dificuldades para manter-se no mercado, necessitando de uma gestão eficiente para auxiliá-lo nas tomadas de decisões. A partir de uma rotina de boa gestão, o produtor pode se organizar e planejar suas ações definindo a quantidade de capital e a qualidade de seus investimentos com menor chance de falhas. Então, é nesse sentido que a contabilidade mostra sua importância, podendo oferecer ferramentas para que os pequenos e médios produtores possam executar adequado controle financeiro da propriedade.

O principal objetivo do estudo foi identificar propriedades rurais de pequeno e médio porte quanto a utilização de assessoria de contabilidade para fins de gestão e controle financeiro.

Através da realização da pesquisa, foi possível verificar que a principal fonte de renda dos produtores se dá pela agricultura, onde prevalece o plantio de soja, trigo e aveia, e também a atividade leiteira, com a criação de bovinos.

Quanto à utilização de ferramentas de gestão, pôde-se perceber que, mesmo com a evolução da tecnologia e com a facilidade de acesso as informações, ainda há muita precariedade quanto a forma de gerenciamento em algumas dessas propriedades.

A administração que ocorre nas propriedades, voltada para o controle financeiro das atividades, é realizada essencialmente pelos próprios produtores junto a sua família, não havendo controle contábil regular. Em relação ao nível de conhecimento dos produtores sobre gestão, os mesmos se dizem satisfeitos, onde realizam anotações e acompanham as atividades realizadas na propriedade pelo tal "caderninho".

Acerca da pesquisa realizada, pode-se dizer que um dos principais problemas enfrentados pela atividade agropecuária se dá pela falta de conhecimentos básicos na área gerencial pelo próprio gestor rural, assim como a falta de busca por assessoria por serviços contábeis, o que prejudica de tal maneira, no controle e no planejamento das propriedades rurais.

Dessa maneira, sugere-se que o produtor faça ao menos um acompanhamento, através do uso de planilhas em computadores ou até mesmo planilhas em papel. Há também opções onde o produtor pode adquirir programas de computador (*softwares*) especializados em gestão, porém, os mesmos demandam um valor de investimento maior, mas ao mesmo tempo apresentam muito mais eficiência.

Pode-se dizer que organização é a palavra chave para quem pretende melhorar a gestão da propriedade. A organização é o fator primordial na busca de gestão rural eficiente. Algumas técnicas são vitais para a gestão nas fazendas e para os produtores conseguirem ter um espaço no mercado e aprimoramento no agronegócio. O melhor modelo de decisão sempre será aquele que possuir todas as ferramentas gerenciais que utilizam as necessidades e expectativas do gestor rural, com informações claras e de compreensão facilitada. E, a fim de possibilitar que esse processo se aprimore, é justo que o contador seja um dos elementos fundamentais, no sentido de coletar, sistematizar e controlar as informações conforme a necessidade dos produtores rurais.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CNA. **Agronegócio fecha 2017 com alta produção e preços em baixa, refletindo em menor renda no setor**. 2018. Disponível em:

<<http://www.cnabrazil.org.br/boletins/agronegocio-fecha-2017-com-alta-producao-e-precos-em-baixa-refletindo-em-menor-renda-no>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 2. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1998.

EMBRAPA. **Módulos fiscais**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

INCRA. **O que é propriedade familiar?** 2008. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/o-que-e-propriedade-familiar>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

RATKO, Alice Terezinha. **Contribuições da contabilidade rural para propriedade agrícola de pequeno porte.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Pato Branco: 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

ZAMBON, Edson Pedro; PAGNO, Leticia Carissimi. **O uso de ferramentas gerenciais na gestão de propriedades rurais de pequeno porte.** 2017.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. [et al.] **Agronegócio: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.