

CONTROLE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS PROPRIEDADES AGRÁRIAS NO BRASIL

MANAGEMENT CONTROL FOR SMALL AGRICULTURAL PROPERTIES IN BRAZIL

Fernanda Mazzaro Mucillo¹

Daniela Fagundes Carnelós Nunes²

Resumo: O presente trabalho apresenta um estudo sobre uma metodologia a ser aplicada quanto à maneira de se controlar os gastos e as receitas obtidas em uma propriedade rural, voltadas à agricultura, de pequeno porte, geralmente com atividade rural familiar. Através das necessidades encontradas no cotidiano para que haja controle de custos, foi possível desenvolver um método de fluxo de caixa simplificado em que, independentemente do grau de instrução do produtor, é plausível a identificação de quais os custos e despesas que houve em determinado período. Este controle se torna necessário, pois muitos agricultores acabam no final de uma colheita não tendo o resultado esperado, apresentando prejuízo em sua atividade. Porém, este resultado é imperceptível diante do fato de que os custos e as despesas incorridas não são imediatos, mas sim, desembolsados pouco a pouco, e depois, como a receita geralmente é obtida de uma só vez, acaba se tendo uma falsa ideia de que houve um lucro, quando, se considerado todo o valor desembolsado, na verdade o que ocorreu foi um prejuízo. Diante da questão levantada, observa-se a importância de um controle, que mesmo sendo simples, ofereça informações de qualidade, úteis para a tomada de decisão do produtor, visando o seu bem-estar financeiro e conseqüentemente, familiar, por se tratar de sua subsistência.

Palavras-chave: Controle Gerencial; Agricultura Familiar; Fluxo de Caixa.

Abstract: The paper presents a study on a methodology to be applied as to the way to control the expenses and the revenues obtained in a rural property, turned to agriculture, of small size, generally with rural family activity. Through the needs found in daily life so that there is cost control, it was possible to develop a simplified cash flow method in which, regardless of the producer's education level, it is plausible to identify which costs and expenses occurred in a given period. This control is necessary, as many farmers end up at the end of a harvest not having the expected result, presenting a loss in their activity. However, this result is imperceptible in view of the fact that the costs and expenses incurred are not immediate, but are disbursed little by little, and then, as the revenue is usually obtained in one go, it ends up having a false idea of that there was a profit, when, considering all the amount disbursed, in fact what happened was a loss. In view of the question raised, it is possible to observe the importance of a control, which, even though it is simple, offers quality information, useful for the decision making of the producer, aiming at his financial well-being and, consequently, family, because it is his subsistence..

Key-Words: Management Control; Family farming; Cash flow.

¹ Mestra em Ciências Contábeis Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR:
fer.mucillo@gmail.com

² Mestra em Ciências Contábeis Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR:
danicarnelos@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A agricultura pode ser considerada uma das atividades mais antigas dentre as existentes no mundo. Segundo Oliveira (2012), no início das civilizações, os homens viviam em bandos, nômades, e se instalavam de acordo com a disponibilidade de alimentos que havia em determinada região, pois dependiam completamente da coleta de alimentos, da caça e da pesca para sobreviver, evoluindo quando o homem descobriu que podia plantar e criar animais, surgindo assim, as primeiras atividades agrícolas e agropecuárias, utilizadas por muitas famílias como meio de sobrevivência durante anos.

Até os dias atuais, a atividade agrícola ainda é explorada como meio de sobrevivência por muitas famílias, a diferença é que, antigamente a atividade era exercida para a própria subsistência, e hoje, a atividade passou a ser comercializada, a fim de se obter a moeda de troca para a aquisição dos demais bens de consumo necessários para a existência na sociedade em que estão inseridos.

A partir do momento que a agricultura passou a ser utilizada como uma atividade de comércio, os produtores passaram a enfrentar o fenômeno da concorrência: pequenos agricultores familiares muitas vezes são suprimidos pelos grandes proprietários e até empresas agrícolas, já que a falta de desenvolvimento no setor primário causa prejuízos e encarecimento dos produtos até chegar ao consumidor final (Calgaro e Faccin, 2012).

Devido à concorrência e a necessidade de comercialização com a melhor margem de lucro possível, o objetivo do produtor rural, de acordo com Crepaldi (2009) é controlar os custos e as despesas, para que, quando comparado com a receita gerada, o resultado seja positivo. Porém, observa-se que muitos produtores rurais não utilizam ferramentas de controles gerenciais devido à falta de conhecimento, e Calgaro e Faccin (2012) ressaltam a necessidade para a criação de um fluxo de caixa adequado para a atividade rural, que seja de fácil compreensão e gere informações úteis para a tomada de decisão.

A agricultura familiar tem um papel socioeconômico fundamental e inquestionável, porém, sua sobrevivência é algo incerto devido a falta de conhecimento que muitos agricultores têm em relação aos incentivos que existem e são proporcionados pelo governo e demais instituições financeiras. Isso ocasiona o aumento do êxodo rural, onde muitos camponeses optam por vir trabalhar na cidade devido à procura de melhores condições de trabalho, e chances maiores de crescimento profissional (Calgaro e Faccin, 2012).

Conforme Araújo (2009), o agronegócio é o segmento de maior valor em termos mundiais e também no Brasil, logo, percebe-se que há espaço para todos os produtores, independentemente do porte e do faturamento que a propriedade apresenta. Zanin et al, (2014) defende que o sucesso da propriedade rural não consiste somente no aumento da produção por meio de técnicas modernas, mas também do controle dos custos de utilizados na produção. O que é necessário são as melhorias nos sistemas gerenciais aplicados nas atividades, para que a maioria dos pequenos produtores tenham condições de analisar se o seu produto está sendo rentável, e a partir disso tomar as melhores decisões e ter melhores condições de vida, pois muitas vezes trata-se do único meio de sobrevivência de uma família inteira a renda gerada pela produção.

Não se pode implantar um sistema de informação de alto custo para um produtor que não tem condições de arcar com estes gastos e muitas vezes, também possui um baixo grau de instrução, mas certos controles podem ser realizados de maneira eficiente, com um custo quase zero. Diante desta perspectiva, o objetivo do trabalho é desenvolver um método

baseado na sistemática do fluxo de caixa, para fins gerenciais. Para tanto, usou-se o método de custeio variável, escolhido por não se exigir a realização de rateio (MARTINS, 2010).

A presente pesquisa apresenta uma justificativa social, pois pesquisas anteriores (CALGARO e FACCIN, 2012; ZANIN, et al 2014; e KRUGER, et al 2016) expõem a necessidade de controles gerenciais mais efetivos nas pequenas propriedades rurais e o baixo grau de instrução por parte da maioria dos pequenos produtores, assim, a maior preocupação é que, a partir da aplicabilidade desta medida, seja possível mensurar e comparar os custos e as despesas de determinada colheita com as receitas obtidas na mesma, identificando se o resultado final foi de lucro ou prejuízo. Com essa informação, torna-se mais fácil para o produtor analisar onde pode ser reduzido determinado custo, qual o preço ideal para se obter uma margem de lucro que supra todos os valores desembolsados, o que é necessário para o crescimento da atividade, entre outros fatores.

Após esta introdução, a pesquisa segue a seguinte estrutura: é apresentado o referencial teórico da pesquisa, seguida da metodologia utilizada, e posteriormente, os resultados que o trabalho proporcionou e os benefícios que se espera alcançar quando aplicados de maneira correta na atividade agrária. Ao final temos a conclusão da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras com a utilização do fluxo de caixa proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A agricultura familiar no contexto brasileiro

Entende-se por agricultura familiar a atividade onde gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda, e ainda, observa-se que geralmente o produtor tem uma relação com a terra de local de trabalho e moradia, tendo uma produção destinada ao mercado e outras para sua subsistência (Ministério da Agricultura, 2020).

Conforme dados do Ministério da Agricultura (2018), a agricultura familiar do Brasil é a 8ª maior produtora de alimentos quando comparada em âmbito mundial, sendo inquestionável a importância da agricultura familiar também para impulsionar a economia do país, seja na questão de produção, como também, no fato da atividade ser geradora de empregos e renda. A agricultura familiar ainda produz 70% do feijão nacional, 34% do arroz, 87% da mandioca, 46% do milho, 38% do café e 21% do trigo. O setor ainda é responsável por 60% da produção de leite e por 59% dos suínos, 50% das aves e 30% dos bovinos, conforme levantamento também efetuado pelo Ministério da Agricultura (2018).

Apesar de toda essa representatividade, Zanin et al. (2014) observa a que existem uma carência de apoio a implantação de controles gerenciais que forneçam informações ao processo de tomada de decisão dentro das propriedades rurais, o que prejudica o desenvolvimento e a modernização da agropecuária. Ainda Mazetto et al. (2012) reforçam a necessidade de controles de custos para os processos produtivos dentro das empresas rurais, visto a relevância da agricultura como atividade econômica no país.

Para a implantação de um controle gerencial nestas propriedades rurais familiares, primeiramente deve-se levar em conta que por se tratar de propriedades de pequeno e médio porte, um sistema de grandes dimensões acabaria ficando ocioso, e seu custo benefício seria inviável as condições dos produtores. Deve-se considerar também o grau de instrução dos agricultores, que conforme IBGE (2006) 63% das 11 milhões de pessoas que sobrevivem com esta atividade declararam que sabiam ler e escrever, apesar de ser mais da metade, uma

grande parte se declarou analfabeto, sendo principalmente pessoas com 14 anos ou mais. Esta questão pode ser consequência das precárias condições que a agricultura familiar enfrenta no país no dia-a-dia.

Kruger et al. (2016) identificou que os pequenos produtores rurais na maioria das vezes utilizam anotações simples efetuadas em cadernos para terem informações gerenciais, e não possuem o hábito de separar as despesas pessoais daquelas voltadas a atividade comercial, o que prejudica a tomada de decisão, pois se confundem os recursos pessoais com os voltados a produção agrícola.

Diante da importância da atividade e da falta de controle detectada nestas propriedades, identificou-se a necessidade de elaboração de um controle gerencial que atendesse as demandas dos pequenos produtores rurais e não fosse de difícil compreensão, visto o grau de instrução que muitos tem. A mesma dificuldade também foi identificada por Calgaro e Faccin (2012), que salienta a necessidade de criação de ferramentas que sejam adequadas a realidade dos produtores rurais e que apresente uma relação de custo-benefício adequada.

2.2 Uso de informações gerenciais

Para Oliveira (2012), em qualquer atividade desenvolvida é necessário haver controles gerenciais contábeis que forneçam informações confiáveis para os responsáveis tomarem as melhores decisões. É por meio destes controles, juntamente com o auxílio dos sistemas de informações, que são coletados os dados necessários para o gerenciamento das atividades.

O método aplicado nesse estudo será o fluxo de caixa, que possui como principal objetivo sintetizar as entradas e saídas do caixa provenientes das atividades da empresa. Trata-se de uma maneira de organizar da melhor forma possível às operações do caixa durante determinado período estipulado. A demonstração, conhecida como DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) tem maior importância nas empresas rurais onde há falta de sincronização entre as entradas e saídas de caixa no ciclo da produção agrícola (MATTOS, 1999).

Calgaro e Faccin (2012) descrevem que o fluxo de caixa é importante para avaliar as vendas no presente, pois os valores recebidos devem ser suficientes para desembolsar valores futuros, prever as necessidades de capital de giro assim como tomar decisões sobre as sobras do fluxo de caixa.

O método de fluxo de caixa registra os valores que efetivamente tiveram movimentações no período (CREPALDI, 2009), sendo que as vendas a prazo não recebidas no período estipulado e as compras efetuadas para pagamento fora do período da colheita em questão deverão ser consideradas quando efetivamente ocorrerem. Essa abordagem ocorre porque o reconhecimento dos ganhos e das despesas é por meio do regime de caixa, efetuado quando ocorre seu recebimento ou desembolso, ao contrário do regime de competência, em que se registra o fato quando houve sua origem.

Para elaborar o fluxo de caixa, os gastos serão divididos em custos e despesas fixos e variáveis. A classificação se faz necessária e será identificada pelo produtor de maneira simples, por meio dos gastos tidos constantemente (apesar de poder variar o valor, é um gasto que o produtor terá fixo de período em período) e dos gastos variáveis, que não necessariamente acontecerão em todos os períodos.

Martins (2010) define custos como o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na

produção de outros bens ou serviços. O custo também é um gasto, porém, reconhecido como tal no momento da utilização nos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço; e despesas como bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção da receita.

Os custos e as despesas podem assumir as características de serem fixos ou variáveis, que conforme explica Crepaldi (2004), os custos e as despesas fixas são aqueles cujo total não variam proporcionalmente ao volume produzido. Assim, independentemente da quantidade de produto ou serviço que se realiza, os valores do custo fixo e da despesa fixa se mantêm. Por sua vez, os custos e as despesas variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao volume da produção, podendo aumentar ou diminuir de acordo com a quantidade produzida.

De maneira simplificada, temos o seguinte exemplo da divisão das atividades entre os custos e as despesas fixas e variáveis:

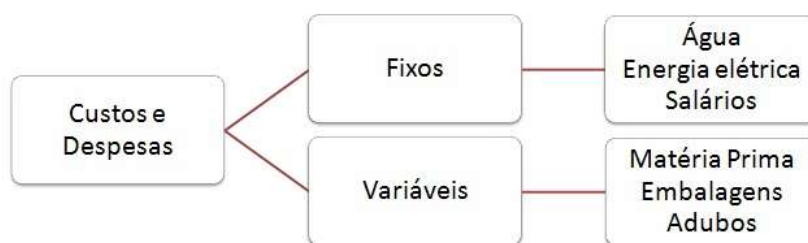


Figura 01 – Custos e despesas fixos e variáveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Martins (2010).

Crepaldi (2004) explica que o método de custeio variável considera como custo de produção de um período apenas os custos e despesas variáveis incorridos, desprezando os custos e despesas fixas, que tem o mesmo tratamento das despesas do período, sendo lançados diretamente no resultado do período. Esse método de custeio não segue os princípios fundamentais da contabilidade do regime de competência e confrontação, por isso não é aceito pelas autoridades fiscais para efeitos legais. No entanto, proporciona auxílio na tomada de decisões, sendo usado para fins gerenciais.

O custeio variável, conforme observa Martins (2010), é um método gerencial, e também utilizado quando a entidade produz mais de um tipo de produto, sendo assim, fica mais fácil reconhecer o custo de cada linha produzida, já que os custos e despesas fixas são considerados no resultado. Devido a essa característica, podemos considerar o custeio variável como sendo um método para tomada de decisão dentro da empresa, pois apesar de não servir para fins fiscais, tornou-se bastante utilizado para auxiliar os gestores e contadoras na hora de decidir por algo.

Colocando em prática os conceitos apresentados, o resultado foi um modelo de fluxo de caixa, em que foi possível controlar as entradas e as saídas, de maneira gerencial, identificando os custos e as despesas da atividade rural, conforme será demonstrado no capítulo 4 desta pesquisa.

2.3 Estudos anteriores

Há estudos anteriores que abordam sobre a necessidade de controle gerenciais em pequenas propriedades rurais. Zanin et al. (2014) demonstram a carência da utilização de controles gerenciais no meio rural das propriedades do oeste de Santa Catarina, onde apenas 28% das propriedades rurais realizam algum tipo de controle por atividade desenvolvida e 10% utilizam-se do controle de caixa.

Em consonância com a pesquisa apresentada anteriormente, temos Kruger et al. (2016) que verificaram a percepção de produtores de leite em municípios também da região oeste de Santa Catarina que utilizam mão de obra familiar, e identifica que, em regra geral, o controle gerencial é realizado pelos produtores em forma de anotações simples em caderno e 99,44% dos pesquisados não separam os gastos pessoais dos gastos da atividade desenvolvida.

Calgaro e Faccin (2012) abordaram a utilização do fluxo de caixa para proprietários rurais da região de Flores da Cunha/RS e seus resultados demonstram que a maioria dos proprietários pesquisados não utilizam ferramentas de controle devido à falta de conhecimento, sendo necessário uma proposta de intervenção para a construção de um fluxo adequado para a atividade rural que atenda às necessidades dos produtores e seja de fácil .

3. METODOLOGIA

A pesquisa é desenvolvida quando há necessidade de resposta a um problema, que segundo Marconi e Lakatos (2012) podem ser consideradas como um procedimento formal, porém, com reflexão, necessitando, de tratamento científico. Nesse caso, a metodologia constitui o caminho para conhecer a realidade e encontrar resposta ao problema pretendido.

Assim, na busca por solucionar os problemas encontrados e atingir os objetivos propostos, foi necessário um levantamento de dados através de pesquisas bibliográficas em fontes confiáveis, com o objetivo de explorar maiores informações sobre o assunto, com a finalidade de aplicar de maneira qualitativa os procedimentos técnicos obtidos através da pesquisa participante realizada no ambiente de campo estudado no presente trabalho.

Diante destes procedimentos, foi possível analisar os dados obtidos e consequentemente, chegar a uma conclusão que atingisse o objetivo proposto para o desenvolvimento da pesquisa.

4. MODELO DE CONTROLE GERENCIAL NAS PEQUENAS PROPRIEDADES

4.1 Classificação dos custos e despesas em fixos e variáveis

Ao ser aplicado o método de fluxo de caixa com o objetivo de realizar um controle gerencial, primeiramente é necessário que haja algum meio do produtor poder controlar seus custos e despesas fixas e variáveis e também as receitas que obterá. Esse método de obter as informações será o seu sistema de informações, que conforme explicado anteriormente, será simples, porém, eficiente, suprimindo as necessidades que a propriedade rural apresenta.

O sistema de informações é alimentado a partir do preenchimento manual de fichas, estas, separadas por cores para a melhor identificação do produtor. Caso não haja a disposição do agricultor de fichas coloridas, este poderá utilizar outros métodos para fins de separação, como por exemplo, algum símbolo, a cor da caneta que usará para o preenchimento, etc. O importante é que no final do processo o produtor consiga identificar a qual grupo pertencem os valores anotados.

O proposto é que estas fichas tenham três cores diferentes, representando os três grupos propostos, sendo eles: a) custos e despesas fixas; b) custos e despesas variáveis; e c) receitas do período. Nas fichas devem conter apenas as informações necessárias para que se consiga no final da colheita fazer uma análise precisa, sendo estas informações tais como: a data, qual a procedência do custo ou da despesa em questão, ou a origem da receita (quem adquiriu o produto), se possível a unidade de medida (unidades, kg, litros, etc), e o valor desembolsado ou recebido. A seguir, um modelo das fichas a serem utilizadas:

The figure shows three vertical rectangular cards, each with a different color and a specific title on the left side. Each card contains three horizontal input fields.

- Blue Card (Left):** Titled "Custos/Despesas Fixas". It has fields for "Data: __/__/__", "Histórico: _____", and "R\$ _____".
- Green Card (Middle):** Titled "Custos/Despesas variáveis". It has fields for "Data: __/__/__", "Histórico: _____", and "R\$ _____".
- Orange Card (Right):** Titled "Receitas do Período". It has fields for "Data: __/__/__", "Histórico: _____", and "R\$ _____".

Figura 02 – Modelo de fichas para o controle das entradas e saídas da propriedade rural

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na ficha azul serão registrados os custos e despesas fixos, na ficha verde os custos e despesas variáveis e na ficha laranja, as receitas obtidas no período. Estas fichas devem ficar de maneira organizada, a disposição do agricultor que, quando este trabalha com a cultura temporária, os gastos devem ser registrados a partir plantio. Por outro lado, quando a cultura é permanente, o objetivo do trabalho é auxiliar as propriedades em que já se havia a plantação, e como a depreciação não é uma despesa onde ocorre o desembolso do próprio caixa, serão confrontados os gastos e as receitas de cada colheita, de acordo com o seu ciclo produtivo.

Quando se aplica o método de custeio variável, apesar de não ser preciso um rateio tão específico quanto no custeio por absorção e o custeio ABC, é necessário identificar quais os custos e as despesas fixas e variáveis. De maneira simplificada, essa divisão será passada da seguinte maneira ao produtor: os gastos que precisam ser pagos e há uma sequência destes pagamentos serão os classificados como fixos, como por exemplo, a conta de energia elétrica, de água (quando não se tem o uso do poço artesiano), empréstimos e financiamentos, os salários dos funcionários fixos, entre outros. Já os gastos desembolsados, mas que não há essa sequência, e sim, surgem de acordo com a produção, estes são classificados como variáveis, se encaixando nesta categoria a aquisição de sementes, mudas, adubos e fertilizantes, embalagens, o combustível dos equipamentos, manutenções realizadas nas máquinas, compra de material de uso e consumo, salários dos funcionários diaristas, etc.

Devido ao foco do estudo em atividade familiar, os salários citados como fixos geralmente não existem, por serem os próprios familiares que trabalham com a terra. Contudo, em época de plantio ou de colheita pode ser contratada uma pessoa como diarista para ajudar apenas neste processo.

Quando se fala em atividades agrícolas de pequeno porte, geralmente são mais comuns os custos e despesas variáveis, devido ao próprio porte que a atividade apresenta, assim, geralmente, os gastos fixos são menores.

Cabe salientar que, caso o produtor tenha alguma dúvida quanto a que grupo classificar o valor desembolsado, é aconselhado que o classificasse como “variáveis”, devido ao fato da maioria dos custos estarem nesta posição. Independentemente da classificação, é importante ressaltar que todas as saídas no final serão consideradas ao confrontar com a receita.

Com relação à receita, a orientação ao produtor é marcar todas as vendas realizadas e recebidas, e quando ocorrerem vendas com valores muito pequenos é recomendado que estas sejam marcadas em um controle a parte, e depois, passadas para a ficha correspondente as receitas do período.

4.2 Modelo de fluxo de caixa proposto

Após essa divisão, e a obtenção das receitas, quando a colheita estiver finalizada será possível montar o fluxo de caixa. O modelo de fluxo de caixa será montado com os campos das mesmas cores das fichas utilizadas pelo produtor para anotar os gastos e as receitas. O modelo de fluxo de caixa sugerido é da seguinte maneira:

Quadro 01 – Modelo desenvolvido de fluxo de caixa simplificado para os pequenos produtores.

PROPRIEDADE RURAL: _____		Período: __/__/__ a __/__/__
COD.	ITEM	VALOR (em reais)
(01)	Saldo Inicial	
Entrada de Caixa		
(02)	Receita obtidas através da Colheita - Prod. A	
(03)	Receita obtidas através da Colheita - Prod. B	
(04) = (02) + (03)	Total das entradas	
Saída de Caixa		
(05)	Custos e despesas Variáveis - Prod. A	
(06)	Custos e despesas Variáveis - Prod. B	
(07)	Custos e despesas Fixos	
(08) = (05) + (06) + (07)	Total das saídas	
(09) = (02) - (05)	Margem de contribuição - Prod. A	
(10) = (03) - (06)	Margem de contribuição - Prod. B	
(11) = (04) - (08)	Lucro/Prejuízo do Período	
(12) = (01) + (11)	Saldo Final do Caixa	

Fonte: adaptado de Marion (1995 apud MATTOS, 1999).

Pode ocorrer de o produtor possuir dois tipos de culturas na propriedade ao mesmo tempo, neste caso, ele deverá fazer um controle único dos custos e despesas fixos, isso devido a maior dificuldade do controle caso fosse necessário implantar um sistema de rateio. Quanto às receitas e aos custos e despesas variáveis, estes ele deverá separar quais valores foram recebidos e desembolsados para a cultura A, quais foram para a cultura B, e assim, sucessivamente.

No fluxo de caixa apresentado deverão ser apresentadas as informações geradas durante todo o processo, desde a plantação, quando se é uma cultura temporária, até a colheita. Com a ajuda de uma calculadora, os valores deverão ser somados e colocados no campo correspondente à sua cor. Fora os campos que representam as fichas coloridas preenchidas durante todo o processo agrícola, anteriormente abordado e explicado, aparecem outros campos a serem preenchidos, de acordo com as seguintes instruções:

- **Saldo Inicial:** este valor representa a quantia em dinheiro à disponibilidade que o agricultor possuía para investir na cultura quando deu início ao plantio (quando cultura temporária), ou aos procedimentos para realizar uma nova colheita (quando cultura permanente);
- **Total das entradas:** soma de todas as receitas obtidas com a venda dos produtos cultivados e vendidos pelo agricultor em sua colheita. Como se trata de um fluxo de caixa, apenas os valores recebidos serão contabilizados. As vendas a prazo não recebidas no momento da venda, mas sim em outro período, não entrarão no cálculo, pois é um valor que o produtor não tem em mãos;
- **Total das saídas:** soma de todos os custos e as despesas fixas e variáveis que houve o desembolso, ou seja, em que se foi efetivado o pagamento. Importante

lembrar, que assim como as receitas, apenas os valores pagos efetivamente serão registrados. As compras a prazo, em que não houve o pagamento, e que serão pagas no decorrer de outro período, serão contabilizadas neste outro período;

- **Margem de contribuição:** é o valor que o produto efetivamente trouxe a propriedade, como sobra da receita gerada e dos custos e despesas que de fato aconteceram no período. Este índice é muito importante para algumas tomadas de decisões e é mais utilizado quando na propriedade que ocorre a plantação de duas culturas diferentes, assim, há a possibilidade de fazer uma comparação entre elas. Esta ferramenta será apresentada no decorrer da pesquisa;
- **Lucro/ Prejuízo do período:** é o resultado que a produção apresentou na colheita em questão. São analisadas as receitas apenas do período com os gastos também do período, e, a partir daí, consegue-se analisar se a cultura plantada gerou um lucro ou um prejuízo para o produtor;
- **Saldo final do caixa:** será o valor em dinheiro que o produtor terá em mãos após a colheita. Pode acontecer de a atividade apresentar um prejuízo, mas o saldo final em caixa ser positivo, pois para encontrar esse valor é levado em conta o saldo inicial que o produtor tinha no começo de suas atividades, além dos efeitos do regime de caixa em vez de competência. Muitos agricultores pecam nessa questão, pois acreditam que tiveram um lucro, quando na verdade, foram usados recursos de colheitas anteriores para suprir os gastos que esta causou.

Todos estes valores devem ser fiéis a realidade, pois caso seja colocado algum valor aleatoriamente, os resultados não serão fidedignos ao que realmente aconteceu na propriedade.

A margem de contribuição apresentada é a diferença entre as receitas e os custos e despesas variáveis de determinado produto, e representa o valor que o produto contribuiu efetivamente para a atividade. É uma ferramenta muito importante quando aplicada ao método de custeio variável, e é mais utilizada quando o produtor mantém duas culturas diferentes, pois assim cada cultura tem seus custos variáveis detectados, e logo, percebe-se qual a contribuição que cada produto irá poder oferecer para o pagamento dos gastos fixos.

Assim, quando o produtor tem duas culturas diferentes, ele deverá calcular os gastos variáveis de cada cultura a parte, e quanto aos gastos fixos, como existe uma dificuldade maior de rateio, será acrescentado na demonstração sem essa suposta separação.

Através da margem de contribuição encontrada, percebe-se se as receitas geradas conseguem bancar tanto os custos variáveis como também, o quanto contribuem para os fixos. Conforme menciona Crepaldi (2004), a margem de contribuição tem grande importância para o custeio variável e também para a tomada de decisões, ajudando os produtores em quatro diferentes situações: (a) decisão de aumentar ou diminuir sua produção; (b) avaliar alternativas provenientes da produção, se é possível haver mais investimentos, se precisa cortar determinados gastos; (c) decidir sobre as estratégias de preço, serviços e produtos; e (d) ajuda a avaliar o desempenho da produção.

Para o produtor que utiliza esta ferramenta, após confrontar as receitas com os valores desembolsados variáveis, caso o valor encontrado seja muito abaixo do estimado, isso significa que o valor recebido é muito inferior àquilo que é gasto, e é necessário procurar novos recursos ou alternativas para o aumento desta receita.

É importante saber diferenciar o lucro/prejuízo do período com o saldo final que se terá em caixa no final da colheita, pois muitos agricultores acabam tendo prejuízo sem

perceber.

4.3 Aplicação do modelo do fluxo de caixa

A partir do exemplo a seguir, ficará mais visível esta situação. Os valores apresentados a seguir são fictícios, apenas para fins de demonstração da eficácia do método, e será considerado que o produtor tem apenas uma cultura cultivada:

A propriedade agrícola “Terra Boa”, após sua colheita do primeiro semestre do ano, e de realizar um controle fiel dos gastos e das receitas de todo o período, apresentou os seguintes números como resultado final: receita do período: R\$6.280,00; custos e despesas variáveis: R\$4.890,00; custos e despesas fixos: R\$1.870,00, e o saldo em caixa anterior era de R\$1.800,00. No final do período, é montado o seguinte fluxo de caixa de acordo com as informações levantadas:

Quadro 02 – Exemplo de fluxo de caixa de uma propriedade rural.

PROPRIEDADE RURAL: Terra Boa		Período: 01/01/X3 a 31/06/X3	
COD.	ITEM	VALOR (em reais)	
(01)	Saldo Inicial	R\$	1.800,00
Entrada de Caixa			
(02)	Receita obtidas através da Colheita - Prod. A	R\$	6.280,00
(03)	Total das entradas	R\$	6.280,00
Saída de Caixa			
(04)	Custos e despesas Variáveis - Prod. A	R\$	4.890,00
(05)	Custos e despesas Fixos	R\$	1.870,00
(06) = (04) + (05)	Total das saídas	R\$	6.760,00
(07) = (02) - (04)	Margem de contribuição - Prod. A	R\$	1.390,00
(08) = (03) - (06)	Lucro/Prejuízo do Período	-R\$	480,00
(09) = (01) + (08)	Saldo Final do Caixa	R\$	1.320,00

Fonte: Adaptado de Marion (1995 apud MATTOS, 1999).

Analisando os valores apresentados, primeiramente percebemos que as saídas do período foram maiores que as entradas, logo, houve um prejuízo na colheita do primeiro semestre. A margem de contribuição, tendo em conta que o período da colheita foi semestral, é muito baixa, pois é apenas R\$1.390,00 para cobrir os custos e despesas fixos e ainda gerar lucro. Logo, quando confrontada com os gastos fixos, percebe-se que houve um prejuízo na atividade. Porém, o valor tido em caixa para investimentos na cultura, ajudou o saldo final do caixa não ser negativo, ou seja, o produtor só terá um saldo final do caixa positivo pois ele tinha recursos disponíveis antes, que foram necessários para pagar certos gastos que teve neste período.

Uma das funções do produtor rural é controlar o equilíbrio financeiro da propriedade, observando as entradas e as saídas de caixa (CREPALDI, 2009), e muitos destes ficam atentos apenas ao caixa gerado, desconsiderando os gastos que tiveram com a atividade. Esta postura é um dos fatores que pode explicar a situação precária de muitos agricultores, que pela falta de um instrumento de gestão, acabam com a falsa expectativa de lucro, e investindo cada vez mais em uma atividade, que as vezes, não é lucrativa.

Outro fator relevante para o controle financeiro que influencia no fluxo de caixa é a diferenciação entre entradas e saídas a vista e a prazo, onde Crepaldi (2009) recomenda que para as contas mais comuns devem ser efetuados controles individuais.

Cabe ao responsável pela propriedade analisar o porquê as receitas dos produtos foram baixas e os gastos em relação a estas altos: pode ter acontecido algum sinistro que causou perdas na produção e despesas adicionais, pode ter ocorrido o fato de grande parte dos gastos do exercício anterior serem pagos neste, devido às compras parceladas a prazo, pode acontecer do valor investido ter sido desnecessário e superior a capacidade de produção da propriedade, ou então, a atividade não ter sido lucrativa o suficiente a ponto de se auto sustentar no período. Cabe ao produtor fazer uma análise específica dos motivos que o levaram para o déficit no final do período, e se deverá continuar com a atividade produzida, ou se é a hora de começar a produzir novos produtos mais rentáveis, a fim de melhorar sempre seus lucros, e consequentemente, a qualidade de vida da família que depende desta atividade para sua subsistência.

Pode acontecer também do fluxo de caixa nos mostrar um resultado positivo, mesmo com a certeza de que as receitas obtidas no período, depois de confrontadas com todos os gastos, gerou um lucro. É importante analisar se estas receitas foram mesmo consequência da colheita presente, ou se estes valores são referentes a colheitas anteriores, empréstimos obtidos com terceiros, e outros meios de se obter crédito. Esta medida é importante, pois apesar de se ter lucro no final do exercício, é preciso analisar onde o produtor acertou: se foram os ótimos preços da época, o aumento da produção, fatores devido a terceiros como, por exemplo, a abertura de associações e cooperativas públicas criadas com o objetivo de comprar dos pequenos produtores seus produtos e distribuir pelas entidades públicas do município, entre outras.

O fundamental em ambos os processos é que o agricultor consiga, por meio deste método, implantar um sistema gerencial básico, que forneça as informações necessárias para que seja possível analisar em que situação ele se encontra, e assim, tomar as melhores decisões para seu futuro, e crescer juntamente com o seu negócio. Ao se desenvolver financeiramente com o aumento das vendas e da produção, o método ficará ultrapassado, sendo necessária a implantação de outras técnicas para que o controle de informações continue suprindo suas necessidades.

Cabe ressaltar que o método é simples, desenvolvido para aqueles agricultores cuja atividade tem pouco giro, e o nível de detalhamento é baixo, para atender a todos, independentemente do seu nível de instrução, pois se fosse colocados muitos detalhes na estrutura do fluxo de caixa, apesar de torna-lo mais eficaz, poderia ficar inviável à alguns usuários. Entende-se que o sistema de informação deverá ser de acordo com as necessidades e limitações apresentadas pelo produtor, ou então, não atenderá o seu objetivo fundamental, que é ajudá-lo em seu controle, para que possa se desenvolver e aumentar sua produtividade.

5. CONCLUSÃO

Após ser apresentada a metodologia em que a pesquisa foi desenvolvida, é inquestionável a importância que a atividade familiar tem no âmbito da agricultura, e graças a este trabalho, é produzida grande parte dos alimentos consumidos pela população brasileira, e gerados empregos para aqueles que vivem no meio rural. No entanto, esta atividade vem sendo ameaçada devido aos precários incentivos que a atividade recebe, e a falta de controle que os produtores tem devido ao pouco nível de instrução que possuem, trabalhando as vezes apenas para arcar com os custos que a atividade gera, ou então, com uma margem de lucro muito baixa.

Diante disso, é importante que os produtores tenham um controle básico, que consiga identificar se a atividade desenvolvida está sendo rentável, ou se é melhor investir em outra que traga mais benefícios para o próprio e sua família. Pensando nisso, foi apresentado um fluxo de caixa que de maneira simples, o produtor consiga identificar quais os custos e despesas totais da colheita e confrontar estes com as receitas.

Essa medida é importante para que o agricultor consiga ter uma base de qual foi o seu lucro, e se a atividade está compensando ou não para ele. É importante ressaltar que o controle por meio do fluxo de caixa ajudará os agricultores em seu controle gerencial no dia-a-dia, no que envolve as questões financeiras da propriedade.

Assim, por mais simples que seja o controle dentro de uma propriedade, é necessário que haja uma maneira de saber o quanto está se investindo no plantio e o retorno que obteve com isso. Uma propriedade que adota estas medidas tem maior possibilidade de identificar os gastos que podem ser cortados, e onde deverá haver mais investimentos para que a cada colheita a lucratividade aumente.

Devido a todo o auxílio que um sistema oferece ao seu usuário, gerando uma informação fidedigna e tempestiva que auxilie o produtor, é importante que haja um incentivo para que todas as pessoas que trabalhem com a atividade agrícola tenham de maneira organizada um controle que ajude a tomar as decisões, estas, fundamentais para a sustentabilidade da atividade. A implantação do fluxo de caixa não irá resolver todos os problemas que a propriedade apresenta, mas, observando em uma sistemática gerencial, será fundamental para o controle e crescimento da produção.

A pesquisa se limita a uma metodologia de fluxo de caixa simplificado desenvolvido por meio da teoria, na busca por tornar os controles gerenciais mais efetivos para os pequenos agricultores, porém, sua aplicação prática não foi efetuada, por isso, recomenda-se que para pesquisas futuras aplicar o método apresentado e avaliar sua efetividade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos do agronegócio**. 2. ed. 4. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CALGARO, Noele C; FACCIN, Kadígia. Controle financeiro em propriedades rurais: estudo de caso do 3º Distrito de Flores da Cunha. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 1, n. 1, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Contabilidade Rural: Uma abordagem decisorial**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2009.

IBGE. **Censo agropecuário**, 2006. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2018.

KRUGER, Silvana Dalmutt et al. Controle gerencial da produtividade leiteira: uma análise sobre as perspectivas dos produtores rurais. **XI Colóquio Ibérico de Estudos Rurais (CIER)**, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZETTO, Frankimar; OENNING, Vilmar; KRUGER, Silvana Dalmutt; ZANIN, Antonio; GUBIANI, Clésia Ana. Fluxo da produção de pintainhos de corte: proposta e discussão. In: CONGRESSO DA SOBER, 50., 2012. **Anais...** Vitória: SOBER, 2012.

MATTOS, Zilda Paes de Barros. **Contabilidade financeira rural**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agricultura familiar do Brasil é 8ª maior produtora de alimentos do mundo**, 2018. Disponível em:

<<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/agricultura-familiar-do-brasil-%C3%A9-8%C2%AA-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo>>. Acesso em: 30 de mai. 2019.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agricultura familiar**, 2020. Disponível em:

<<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>>. Acesso em: 12 de jul. 2020.

OLIVEIRA, Neuza Corte. **Contabilidade do agronegócio: teoria e prática**. 2. ed. 1. reimp. Curitiba: Juruá, 2012.

ZANIN, Antonio et al. Gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina: as fragilidades da estrutura organizacional e a necessidade do uso de controles contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 9-19, 2014.