

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO: O DESAFIO DO PEQUENO
PRODUTOR RURAL DE INOVAR A SUA GESTÃO**

**PLANNING AND CONTROL FINANCIAL: THE LITTLE CHALLENGE RURAL
PRODUCER INNOVATE ITS MANAGEMENT**

Luciano José Zanatta, Katiúscia Schiemer Vargas e Ariane Schiemer Russel

RESUMO

Para o bom desenvolvimento de uma empresa é importante que os gestores detenham o maior conhecimento possível de todas as áreas que compõem o ramo da mesma, isso não é diferente no meio rural. Assim, o objetivo deste estudo foi, analisando os desafios dos gestores das pequenas propriedades rurais em possuírem sistemas de controle financeiro e gerenciais, implantar em uma propriedade rural de produção de leite, um sistema gerencial e financeiro por meio de planilhas e tabelas, estruturadas e alimentadas com informações referentes a todo processo produtivo do leite. Para tanto, como metodologia utilizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo. Analisaram-se durante seis meses todos os acontecimentos referentes ao processo produtivo da empresa. Por meio de mecanismos de controles internos bem elaborados, o gestor mudou a forma de gestão e obteve um retorno financeiro maior. Sendo assim, o gestor da empresa que compõe este estudo, por meio destes mecanismos voltados para o planejamento financeiro, teve em sua propriedade rural o crescimento financeiro e, além disso, um maior conhecimento e controle de todas as informações que sua propriedade gera, e com isso tomar as decisões que ela necessitar com maior sabedoria e precisão que a situação exigirá.

Palavras-chave: Planejamento, gestão, controle, informação.

ABSTRACT

For the successful development of a company is important that managers hold the largest possible knowledge of all areas that make up the branch of the same, this is no different in the countryside. The objective of this study was analyzing the challenges of managers of small farms in having systems of financial control and management, deploying on a farm milk production, a management and financial system through spreadsheets and tables, structured and fed with information relating to all production of milk process. Therefore, as the methodology used a case study, qualitative and quantitative, descriptive character. They were analyzed for six months all the events related to the productive process of the company. Through well-designed internal control mechanisms, the manager changed the way management and obtained a greater financial return. Thus, the manager of the company that makes up this study, through these mechanisms concerned with financial planning, had in his estate financial growth and, moreover, a better understanding and control of all the information that your property generates, and thereby making the decisions that she needs more wisdom and precision that the situation requires.

Keywords: Planning, management, control, information.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico em que vivemos atualmente, nos insere em um mundo competitivo, informatizado e globalizado, onde o mercado está em constante mudança e a melhor opção é o planejamento gerencial. Assim, as organizações que detêm as melhores informações e tecnologias se sobressaem perante as outras, pois devido a sua eficiência e correta utilização, fornece a seu usuário grande auxílio para as decisões que devem ser tomadas para o bem da organização.

Neste aspecto, a contabilidade gerencial vem sendo uma grande ferramenta de auxílio ao crescimento das organizações, devido à alta concentração de informações e dados gerados por ela.

Segundo Padoveze (2004, p. 31):

“contabilidade gerencial utiliza-se de tema de outras disciplinas, mas ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil”.

Estas informações geradas por tais sistemas auxiliam o gestor de forma direta e objetiva em seu processo de tomada de decisão.

Por sua vez, a Contabilidade de Custos é uma ferramenta gerencial de relevante importância que, porém requer algumas modificações para que seja mais útil ao gestor. Neste sentido, Martins (2010) coloca que a sua finalidade básica é avaliar os estoques e não a de gerar e fornecer dados aos administradores, por esta razão, ela necessita passar por certas adaptações para ser utilizada como ferramenta gerencial.

De acordo com uma reportagem de Cristina Vieira, exibida em 14 de junho de 2015 no portal G1 da Rede Globo, O Brasil tem mais de um milhão de produtores de leite, e todos enfrentam um mesmo desafio: aumentar o lucro, diminuindo os custos. O sucesso do produtor depende cada vez mais de uma boa gestão e de tecnologia, uma vez que, segundo esta mesma reportagem, em 2014, a Bolsa de Valores de São Paulo fechou com resultado negativo de quase 3%, onde quem aplicou em poupança teve rendimento de 7% no acumulado do mesmo ano. Já o dólar valorizou pouco mais de 13%, e o ouro 14%. Já entre os produtores de leite pesquisados pela Embrapa, teve gente que conseguiu quase 24% de retorno sobre o capital investido.

Porém, tal diagnóstico requer dos produtores, não apenas empenho, dedicação e vontade, mas também, certo grau de conhecimento em determinados pontos onde não apenas será necessário saber plantar, colher ou cuidar de sua produção ou rebanho, mas também, será de fundamental importância, ter o conhecimento de como gerir seu negócio, de seu custo real, Marion e Santos (1996) afirmam ao dizem que o sistema de custos é um conjunto de procedimento administrativo de alta relevância, onde a atividade rural não será mais uma atividade informal, mas sim, uma empresa, com suas metodologias e técnicas específicas para a sua atividade.

Um dos sistemas de informações mais utilizados são as planilhas, que expõem de forma clara e direta, através de números ou gráficos, como está o setor ou a área, gerando a seus usuários relatórios de fundamental importância. De acordo com Padoveze (2004), todas as informações gerenciais que serão geradas e fornecidas aos seus usuários, requerem para a elaboração dos relatórios e planejamento, tendo em vista o grau de conhecimento de cada um de seus usuários e a área em que este atua, já que só se pode controlar algo que se tem conhecimento.

Entre as planilhas, deve-se dar um destaque nas de custos, já que estas, na concepção de Marion e Santos (1996) possui grande importância para o gestor, pois nelas são registrados

de forma contínua e sistêmica os referidos números da remuneração dos agentes de produção utilizados nas atividades rurais, fornecendo dados de fundamental importância gerencial na parte da produção, evidenciando as atividades, com maior índice de lucratividade e menor custo, assim como as mais viáveis e serem aplicadas em sua propriedade rural, tornando esse método de gestão algo inovador e de grande relevância visto o alto grau de veracidade de suas informações.

Neste sentido, este estudo teve com principal objetivo *implantar em uma propriedade rural de produção de leite, um sistema gerencial e financeiro por meio de planilhas e tabelas, estruturadas e alimentadas com informações referentes a todo processo produtivo do leite e, assim, fornecer ao gestor, capacidade e rápida compreensão das contas que compõem o processo produtivo da empresa, das quantidades e valores referentes a cada etapa da produção do leite, e com essas informações, poder ter uma maior certeza nas tomadas de decisões e controle dos custos da propriedade.*

Para que fosse possível a realização deste artigo, foram adotadas algumas etapas, sendo a primeira delas uma entrevista onde ocorreu um levantamento dos dados da propriedade, a segunda etapa, procurou-se montar uma estrutura organizacional da empresa, de modo que fosse possível ao gestor, ter acesso a todas as informações que envolvem o principal produto da mesma, através de planilhas e tabelas, desmembrar cada conta, cada processo que a propriedade passa para gerar seu produto. O terceiro passo refere-se à análise das planilhas e por meio de indicadores financeiros, verificou-se a viabilidade econômica e financeira da produção de leite na empresa, sendo assim, possível descobrir se os gestores fizeram um bom investimento, ou se fosse melhor procurar outro produto para investir, pois a falta de planejamento e controle financeiro é um grande desafio que o pequeno produtor rural enfrenta para inovar sua gestão.

2. UMA GESTÃO INOVADORA: O DESAFIO DO GESTOR EM CONHECER O PROCESSO PRODUTIVO E SEUS CUSTOS NA ATIVIDADE LEITEIRA

A Contabilidade de Custos, para Martins (2010), é um ramo da contabilidade em que serve de grande auxílio para o gerenciamento da empresa. Para que haja uma adequada utilização de todo o ferramental técnico que a contabilidade de custos dispõe, é de fundamental importância, que o gestor saiba o conceito básico de custos, Marion e Santos (1996), afirmam que, o sistema de custos é um conjunto de procedimentos administrativos, que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção na propriedade ou na empresa.

Contudo, existem muitas dúvidas e equívocos quando o termo “custo” é mencionado e abordado pelos gestores. Há uma grande confusão entre estes conceitos, o que é despesas, a diferença de custos e gastos, perdas e investimentos. A orientação de Martins (2010) é de que custos e despesas não são sinônimos, tendo sentido próprio assim como perda, investimento e gasto, onde a utilização de uma terminologia homogênea simplifica o entendimento e a comunicação. Marion (2010) descreve custo como sendo todo e qualquer sacrifício que possa ser traduzido em valor monetário. Para que todos tenham um melhor entendimento quando tais conceitos são mencionados é necessário que o gestor compreenda o real sentido de cada um deles.

As despesas têm a ver com a área administrativa da empresa. Para Martins (2010), despesa seria um serviço ou um bem consumido de forma direta ou indireta para que ocorra a obtenção de receita. De acordo com esta linha de pensamento, Padoveze (2004) coloca que os pagamentos seriam os atos financeiros de pagar uma dívida, um bem, um serviço. Para Marion e Santos (1996), perda seria um gasto anormal, involuntário, extraordinário, sendo geralmente difícil prever quando ela for ocorrer. Martins (2010), por sua vez, descreve

investimento como sendo todo o sacrifício havido para a aquisição de bem ou serviços que são deixados no ativo da empresa para que sejam amortizados ou baixados na hora de sua venda.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Existem inúmeras formas de gerenciar e controlar uma empresa utilizando o sistema de custos como principal ferramenta de gestão, pois ela fornece ao gestor informações suficiente para tomada de decisões que influenciarão no futuro da organização. Para Martins (2010), a correta classificação dos custos na empresa, e uma boa qualificação do pessoal envolvido no sistema de custos implantado na instituição acarretará uma extraordinária melhoria no ambiente operacional.

Padoveze (2004) destaca a importância de uma boa implantação na organização de um sistema de custos, orientando para que o gestor deva levar em consideração o ciclo operacional e todo o processo produtivo que integra a sua empresa, para que no momento em que os custos serão classificados, não ocorra erros e nem equívocos, que certamente ocasionará uma interpretação errada da real situação da empresa.

Para Leone (2000), os custos se dividem em dois grandes grupos, os Diretos e os Indiretos, sendo que os diretos seriam todos os itens de custo que são identificados naturalmente ao objeto de custeio. Custos indiretos são os que não poderão ser atribuídos aos produtos de forma direta, sendo necessário algum tipo de divisão, distribuição ou rateio na concepção de Martins (2010).

Além de serem agrupados e classificados como sendo Diretos e Indiretos, os custos sofrem outra classificação usual, segundo Martins (2010), mais importante que todas as demais, levando em consideração a relação existente entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo, dividindo-se em Fixos, em Variáveis e em custeio pelo método de absorção.

Para Bruni e Famá (2011) os custos fixos são os custos que, em determinado período de tempo não variam, qualquer que seja o volume da produção da empresa, existindo mesmo que esta não esteja em operação funcional. Já os custos Variáveis para Pizzolato (2000) em sua concepção, a ideia de que é o custo que varia de forma linear com o nível de atividade operacional, sendo nulo ao nível zero de atividade.

Marion (1996), complementa esta ideia afirmando que tais custos variam em proporção direta com o volume de produção ou ao tamanho da área onde foi realizado o plantio. No entendimento de Leone (2000), o custeio por absorção é aquele que faz com que todos os custos da área de fabricação ou produção sejam debitados ao custo do produto, sejam eles diretos ou indiretos, variáveis ou fixos.

2.2 A GESTÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL

Para Marion e Lemes (1996) a atividade agropecuária tem tido destacada importância em países de grandes extensões territoriais e condições climáticas como o nosso, onde a exploração da pecuária e os métodos de manejo variam de região para região, assim como o objetivo do produto, a qualidade do gado, a formação cultural do pecuarista e os produtos cultivados. A criação de gado bovino no Brasil vem em um grande crescimento, Marion e Segatti (2010) relata que a atividade pecuária brasileira, ostenta atualmente o maior rebanho comercial do mundo, existindo em torno de 200 milhões de bovinos, dos quais 72,5% são de corte.

A orientação de Marion e Procópio (1996) é no sentido de que administrar uma atividade agropecuária requer ampla abrangência de informações em termos de desempenho

físicos e financeiros, sendo dever do gestor e de todos os envolvidos na organização saber compreender e por em prática as informações a eles transmitidas pelos métodos de informação que a gestão adotar. Por tanto Pizzolato (2000) orienta que no plano interno de operação de uma empresa, todas as informações contábeis devem ser obtidas e registradas de forma meticulosa e sistemática, tendo em vista as múltiplas utilizações que podem oferecer.

No entendimento de Marion e Segatti (2010) é grande a necessidade de criação de meios e instrumentos para um controle mais efetivo na empresa, sendo hoje uma realidade latente e insofismável, sendo que o padrão de controle utilizado em grandes empresas do setor caracteriza-se, basicamente, pelo empirismo e pela aplicação de metodologias consagradas em outros setores que são mais desenvolvidos que o da agropecuária e agronegócio, sendo iniciada por pioneirismo e capacidade de adaptação de uns poucos administradores.

No ponto de vista de Pizzolato (2000) o planejamento pode ser definido de forma sintética, como sendo o processo de tomada de decisões com consequências futuras, destacando ainda que raro é o gerente que não necessita de dados pregressos da empresa para assessorá-lo no processo de tomada de decisões.

A atividade agropecuária esta ligada intimamente ao meio ambiente, sendo que este é explorado pelos gestores que detém seus direitos, porém muitas vezes esta exploração causa graves danos e prejuízos muitas vezes irreparáveis a este ambiente. Para Ferreira (2011) é de fundamental importância para que se possa compreender o significado sob o tema meio ambiente, sendo necessário que, além de aspectos econômicos e ecológicos, entendam-se também os aspectos sociais, culturais e educacionais que envolvem esta questão.

A criação de rebanho bovino faz parte da atividade desempenhada por uma empresa rural, descrita por Marion e Lemes (1996) como sendo aquelas empresas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.

Na concepção de Ferreira (2011) o meio ambiente é uma área de conhecimento considerada como multidisciplinar, sendo que seu corpo de conhecimento forma-se com base no conhecimento das outras ciências, podendo ser dividido em seis aspectos: ar; água; solo e subsolo; fauna; flora e paisagens. Portanto, a atividade desenvolvida na empresa rural, afetará de forma direta e indireta o meio ambiente, e cabe ao gestor administrar tais impactos.

Um ponto muito importante na propriedade é a alimentação do gado, realizada no fornecimento de alimentação do coxo de forma direta, e a que o gado realiza no campo, também chamada de pastagem, sendo ela definida por Marion e Segatti (2010) como sendo o lugar onde pasta (come ervas não ceifadas) ou pode pastar o gado.

Existem diversas formas de pastoreio, mas a que mais vem agradando e sendo adotado entre os produtores é a rotativa ou em rodízio. Marion e Segatti (2010) descrevem que em determinado momento, o pastoreio das vacas é interrompido para manter o pasto em repouso por certo período de tempo, sendo esta moderna técnica de manejo do pasto possível dividindo-se uma grande área de pasto em piquetes, e em seguida é feito o rodízio do gado pelos piquetes.

2.3 INDICADORES FINANCEIROS

Para investir em um negócio, como em uma propriedade rural, sempre é recomendado que o investimento escolhido desse um maior retorno do que se fosse deixar o dinheiro na caderneta de poupanças, por exemplo, que é a forma de investimento mais usual hoje em dia.

No entanto, para saber se foi feito um bom investimento, existem alguns indicadores financeiros que demonstram através de planilhas, valores e projeções a cerca do valor envolvido no negócio.

Um dos indicadores é o Payback, e segundo Kassai (2000) o Payback é o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que há recuperação por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento.

Também existe o Valor Presente Líquido ou simplesmente VPL, tendo como objetivo trazer o capital da empresa ao valor presente, em dinheiro. Na ótica de Gitman (2001) seria uma técnica que consiste em retirar o investimento inicial de um projeto com valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, sendo descontada uma taxa que se iguala ao custo do capital da empresa ou a taxa mínima de atratividade. Atualizar um fluxo de valores significa descontá-los a uma taxa de juros dada como forma de se considerar a variação de valor do capital no tempo. Ela é feita tendo como referencia uma taxa estipulada, geralmente é o valor médio anual da Poupança.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) também é outro indicador financeiro, sendo que é compreendida por GITMAN (2001) como sendo a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento ao valor zero, sendo que o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial. É a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas. Quando a TIR é usada para a tomada de decisão de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes: se a TIR for maior ao custo do capital, deve-se aceitar o projeto e, se a TIR for menor que o custo do capital, deve-se rejeitar o projeto. Complementando a ideia, Casarotto e Kopittke (2000) definem TIR como sendo o método da taxa interna de retorno que consiste em calcular a taxa que zera o valor presente dos fluxos de caixa das alternativas.

Para terminar, outro indicador financeiro é a TMA, que na ótica de Casarotto e Kopittke (2000) ao se analisar uma proposta de investimento deve ser considerado o fato de se estar perdendo a oportunidade de obter retornos pela aplicação do mesmo capital em outros projetos. A nova proposta para ser atrativa deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco. Esta é, portanto a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). No caso do Brasil, é comum a taxa mínima de atratividade ser igual à rentabilidade da caderneta de poupança.

2. METODO

Para o desenvolvimento do objetivo central do trabalho, fornecer ao gestor de uma pequena propriedade rural, cujo produto principal se baseia na produção de leite, ferramentas de controles gerenciais e financeiros, a fim de melhor ajuda-lo em seu planejamento e tomada de decisões, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo, natureza quantitativa e utilizando como delineamento de pesquisa um estudo de caso.

As pesquisas descritivas, segundo Marconi e Lakatos (1996), possuem como principais características a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fatos ocorridos no passado. Assim, neste trabalho foi descrito e priorizado o projeto em sistemas de gerenciamento de dados e técnicas de apuração de melhoramento e planejamento nos custos e, principalmente, enfocando alguns dos principais agentes que fazem parte do custo e dos gastos que esse tipo de negócio está relacionado.

No que tange a pesquisa quantitativa do estudo, esta se aplica, especialmente, ao levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões, bem como hábitos e comportamento das mesmas (MINAYO e SANCHES, 1993).

Por sua vez, a pesquisa quantitativa visa a medição e a quantificação dos resultados por meio de técnicas classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos. (GODOY, 1995; HAIR Jr, et al. , 2005)

Como delineamento de pesquisa utilizou-se um estudo de caso que, conforme Diehl, Tatim (2004, p. 61) “apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o

delineamento mais adequado em várias situações”. A metodologia utilizada neste estudo de casos que melhor descreve a maneira em que este trabalho foi fundamentado é a pesquisa Qualitativa e Quantitativa.

Além do exposto, procurou-se adotar o método de proposição de planos, onde se constatou ser de fundamental importância que se implantasse em empresas deste setor um sistema de planejamento de custos integrado, que possibilitasse ao gestor apurar os custos de produção e a viabilidade econômica e financeira do empreendimento, de tal maneira, que ele possa adotar uma tomada de decisão mais rápida, precisa e que proporcione um aumento na rentabilidade do negócio e um melhor aproveitamento do espaço que a propriedade possui.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, pesquisas e coletas de dados junto aos gestores da propriedade que já trabalham neste ramo há vários anos, possuindo um grande conhecimento prático da atividade, sendo que todos os produtos, quantidades e valores fornecidos pelos responsáveis da empresa foram anotados, analisados e dispostos em planilhas e tabelas de controles gerenciais de acordo com sua função e grupo de correlação.

Para cada uma das partes que envolvem a atividade da produção de leite descritas neste artigo, tais como, alimentação das matrizes, gastos com pastagens e com a produção de silagem, valores das matrizes e a demonstração do resultado que foram estruturadas e evidenciadas por essas ferramentas gerenciais tendo como objetivo demonstrar as contas de maneira mais clara e organizada possível de tal modo que quanto maior for o número de planilhas informativas criadas, melhor será a compreensão dos valores e quantidades pertinentes aquela etapa da produção, proporcionando assim, reconhecer qual a conta que possui maior relevância em determinado momento da produção e poder ter um melhor planejamento em suas ações e tomada de decisão.

A empresa possui um rebanho de 78 animais, dentre os quais, 31 estavam em lactação no período dos seis meses em que o estudo foi realizado, sendo que as matrizes eram ordenhadas duas vezes ao dia, produzindo em média 15 litros de leite diariamente. Este era comercializado em média a R\$ 0,81 o litro, tendo seu preço variando de acordo com o preço de mercado.

Todos os itens anotados da propriedade tiveram seus valores registrados de acordo com os valores normalmente praticados no mercado local, assim diminuindo o risco de o resultado final do levantamento dos valores serem distorcidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados deste estudo está organizada em três partes, sendo a primeira delas referente a coleta dos dados na propriedade; a segunda na alimentação das planilhas e tabelas de controles internos a fim de obter um melhor controle da propriedade e maior conhecimento das informações que estas ferramentas gerenciais fornecem; a terceira e última parte, uma análise financeira a fim de se ter uma melhor compreensão da viabilidade econômica do investimento, tendo todas as planilhas alimentadas, poder ter uma maior certeza sobre continuar investindo na propriedade ou se é melhor trocar de ramo.

4.1 COLETA DE DADOS DA PROPRIEDADE

Os dados da propriedade foram coletados através de conversas com os proprietários e visitas na propriedade, sendo que se buscou levantar a maior quantidade possível de informações que a propriedade rural deste estudo possui, uma vez que a empresa é administrada pela família há mais de 20 anos, sendo que o pai passou a gerência para os dois filhos, de modo que eles são os responsáveis por tudo o que acontecer.

Na época do estudo, a propriedade que já trabalhava na criação de gado leiteiro, possuía 57 matrizes, destas apenas 31 estavam em período de lactação, as outras 26 matrizes ou estavam secas de leite ou prenhas. Das que estavam em lactação, quatorze delas haviam sido compradas por R\$ 3.300,00 e as outras dezessete pelo valor de R\$ 2.500,00 cada uma, produzindo no período de estudo, em média 15 litros de leite ao dia, que era comercializado a R\$ 0,82 o litro junto a empresa de laticínios Bom Gosto. Também faziam parte do plantel nove terneiras com idade inferior a 12 meses e 12 novilhas com idade de 12 a 24 meses.

Outro ponto muito importante no levantamento dos dados é a alimentação das matrizes e os valores que envolvem diretamente a esta conta, uma vez que as informações que cercam este assunto possuem relação direta no resultado final, de modo que na conta alimentação, estão os valores e quantidades de ração, pastagem, adubação do solo, arrendamento de terras entre outros que será representado no próximo item.

O levantamento dos dados contou com um inventário de todos os bens que fazem parte da propriedade, tendo seus valores atualizados com o valor de mercado geralmente comercializados na região, apenas para título de conhecimento, pois os dados realmente relevantes envolvem as matrizes e sua alimentação, que incidem diretamente no resultado final.

4.2 ESTRUTURAÇÃO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

A propriedade possui 4,5 hectares de terra que são usados para plantio de pastagens e arrenda mais 13 hectares para plantio de milho que é feito silagem, um importante trato que é fornecido as matrizes no período onde as pastagens no campo estão terminando e a alimentação apenas com ração se tornaria inviável pelo seu alto preço. Após analisar todas as informações coletadas, montou-se uma estrutura onde fosse demonstrada todos os valores e quantidade demandadas pela propriedade a fim de que seu funcionamento seja realizado e o leite, produto desta fazenda, seja produzido.

Montaram-se diversas planilhas com o maior número de informações possíveis, contendo todos os produtos utilizados para a produção de leite que possuía na fazenda, com seus valores e quantidades fornecidos pelos irmãos gerentes. Com todos os dados disponíveis, e as planilhas de cada assunto bem alimentadas, com as informações de quantidades, porções e valores anotadas diariamente, tornou-se possível as construções de diversas tabelas, como a demonstrada na tabela 1:

Tabela 1- Valor das Matrizes

| Matriz | Quantidade | Valor Unit. | Valor Total |
|--------|-------------|--------------|---------------|
| 1 | 14 | R\$ 3.300,00 | R\$ 46.200,00 |
| 2 | 17 | R\$ 2.500,00 | R\$ 42.500,00 |
| Total | 31 Matrizes | | R\$ 88.700,00 |

Fonte: Dados coletados na propriedade

Na tabela 2, estão demonstrados os valores gastos com as pastagens durante o período em que se fez este estudo, sendo que todos os valores e quantidades expostos nela foram fornecidos pelos proprietários, uma vez que as quantidades usadas por eles foram sofrendo mudanças desde quando começaram com esta atividade até o momento, podendo variar de um plantio para outro dependendo de como correu o ano e de como estão as matrizes, se tiverem muitas em lactação, a quantidade de gasta com as pastagens aumentam, se tiverem poucas produzindo leite, as quantidades diminuem.

Tabela 2 - Gasto com pastagem

| Produtos | kg/há | Preço/kg | Área plantada/ha | Total R\$ |
|--------------------|--------|-----------|------------------|-----------|
| Semente | 100 | R\$ 1,00 | 4,5 | 450,00 |
| Adubo | 142,85 | R\$1,10 | 4,5 | 353,55 |
| Secante | 5,2 | R\$ 11,00 | 4,5 | 128,57 |
| Uréia | 285,7 | R\$ 1,24 | 4,5 | 797,10 |
| Custo para 6 meses | | | | 1.857,80 |
| Custo mês | | | | 154,82 |

Fonte: Dados coletados na propriedade

A silagem também tem um valor importante na produção de leite, pois além de envolver vários fatores, também depende de um alto valor para se produzir, sendo que a área plantada é arrendada. Na tabela 3 estão os valores e quantidades que envolvem sua produção, já que ela é feita duas vezes ao ano, e este estudo ocorreu em um período de aproximadamente seis meses, foi realizado um rateio nos valores e quantidades.

Tabela 3 - Custo da silagem

| Custo silagem ano | Quant. | Valor | Total | Rateio | Total 6 meses |
|-------------------|--------|--------|-----------|----------|---------------|
| Semente | 16 | 469,00 | 7.504,00 | | 3.752,00 |
| Arrendamento | | | 6.000,00 | | 3.000,00 |
| Adubo | 50 | 55,00 | 2.750,00 | 2.042,86 | 1.021,43 |
| Uréia | 100 | 62,00 | 6.200,00 | 4.605,71 | 2.302,86 |
| Combustível | | | 3.000,00 | | 1.500,00 |
| Lona | | | 950,00 | | 475,00 |
| Secante | 13 | 57,15 | 742,95 | | 371,48 |
| Outras despesas | | | 3.000,00 | | 1.500,00 |
| Total | | | 30.146,95 | | 13.922,76 |

Fonte: Dados coletados na propriedade

Existe ainda a alimentação dada diariamente as matrizes no coxo, sendo que esta é composta por ração, silagem, sal e feno, m tabela 4, estão demonstrados essas quantidades e seus respectivos valores, uma vez que esse cálculo se refere há um mês.

Tabela 4 – Gastos com alimentação

| Meses | Ração | Silagem | Sal | Feno | Total/mês |
|----------------|----------|----------|--------|--------|-----------|
| kg/dia | 3,90 | 12,30 | | | |
| qt. Vacas | 31 | 31 | 31 | 31 | |
| Consumo diário | 120,90 | 381,30 | | | |
| Custo kg | 0,85 | 0,15 | | | |
| Custo diário | 102,77 | 57,20 | 10,00 | 3,34 | |
| Dias /mês | 30 | 30 | 30,00 | 30 | |
| Consumo mês | 3.082,95 | 1.715,85 | 300,00 | 100,20 | 5.199,00 |

Fonte: Dados coletados na propriedade

Outro ponto muito importante, se não for o mais, é a produtividade e receita da empresa. A tabela 5, trás esta análise da quantidade de leite produzido e do valor por ele pago junto à empresa de laticínio que o coleta diariamente. O leite foi comercializado em média a R\$ 0,81 durante o período analisado, dando uma produtividade de aproximadamente 490 litros diários. Deste valor, foi descontado o imposto Funrural.

Tabela 5 – Produtividade e receita líquida

| Mês | Quantidade Produzida/litros | Valor Unitário | Total | Total de descontos | Total Recebido |
|-------|-----------------------------|----------------|-----------|--------------------|----------------|
| Mês 1 | 13.992 | 0,82 | 11.473,44 | 263,89 | 11.209,55 |
| Mês 2 | 14.350 | 0,82 | 11.767,00 | 270,64 | 11.496,36 |
| Mês 3 | 14.655 | 0,82 | 12.017,10 | 276,39 | 11.740,71 |
| Mês 4 | 14.783 | 0,82 | 12.122,06 | 278,81 | 11.843,25 |
| Mês 5 | 14.981 | 0,81 | 12.134,61 | 279,10 | 11.855,51 |
| Mês 6 | 15.279 | 0,79 | 12.070,41 | 277,62 | 11.792,79 |
| Total | 88.040 | 0,79 | 71.584,62 | 1.646,45 | 69.938,17 |

* Total de descontos = Funrural 2,3%

Fonte: Dados coletados na propriedade.

Após todas as tabelas e planilhas analisadas, montadas e discutidas, montou-se uma grande estrutura que demonstra todos os valores que comportaram nas demais, aonde nela consta o custo de produção da propriedade, e é este custo que está exemplificado na tabela 6.

Tabela 6 - Custo de produção

| Produtos | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Total |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Alimentação | 5.199,00 | 5.199,00 | 5.199,00 | 5.199,00 | 5.199,00 | 5.199,00 | 31.194,00 |
| Pastagem | 144,10 | 144,10 | 144,10 | 144,10 | 144,10 | 144,10 | 864,61 |
| Medicamentos | 120,00 | 85,00 | 75,00 | 135,00 | 85,00 | 50,00 | 550,00 |
| Mão de obra | 1.244,00 | 1.244,00 | 1.244,00 | 1.244,00 | 1.244,00 | 1.244,00 | 7.464,00 |
| Materiais | 440,00 | 440,00 | 440,00 | 440,00 | 440,00 | 440,00 | 2.640,00 |
| Depreciação máq. e equip. | 950,83 | 950,83 | 950,83 | 950,83 | 950,83 | 950,83 | 5.705,00 |
| Depreciação animais | 868,06 | 868,06 | 868,06 | 868,06 | 868,06 | 868,06 | 5.208,33 |
| Soma | 8.965,99 | 8.930,99 | 8.920,99 | 8.980,99 | 8.930,99 | 8.895,99 | 53.625,95 |

Fonte: Dados coletados na propriedade.

Na tabela 6, pode-se verificar que o maior custo na produção de leite desta propriedade é com a alimentação das matrizes, chegando a quase 60% do valor total do custo de produção.

Outro ponto a ser analisado é o cálculo da depreciação das máquinas e equipamentos e também dos animais que teve como valor de referência o valor de mercado normalmente realizado na região e vida útil de 6 anos para as matrizes e para as máquinas e equipamentos o tempo que é informado pela legislação.

4.3 ANÁLISE FINANCEIRA E SUA VIABILIDADE ECONÔMICA

Já com todos os dados relevantes evidenciados e com as ferramentas de controle e de gerenciamento completas e distribuídas entre suas respectivas contas nas tabelas e planilhas de coletas de dados, passa-se a observar, através dos indicadores financeiros, se esta é uma atividade economicamente rentável a seus gestores, ou se estes devem procurar outro ramo de atuação ou outro produto para se produzir em sua empresa.

Para ter uma referência sobre valores e produtos a ser produzido na propriedade, foi utilizado um importante indicador financeiro, o Custo de Oportunidade, que para Leone (2000) é o valor que se deixa de ganhar, quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro, isso ocorre por que, na maioria dos casos, as diversas alternativas sempre tem seu custo de oportunidades, sendo este um modo de funcionamento em que: os benefícios da alternativa rejeitada serão o custo de oportunidade da alternativa selecionada.

A importância do custo de oportunidade é destacada por ocasião da seleção de uma alternativa entre duas ou mais disponíveis, neste caso, para ver se é mais atrativo a utilização da terra para o plantio de soja ou se é melhor continuar com a atividade leiteira. Esta análise está demonstrada na tabela 7.

Tabela 7 - Custo de oportunidade área utilizada/ano

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Hectares utilizados | 4,50 |
| Custo arrendamento - saca soja p/he | 25 sacas |
| Custo saca soja | 62,00 |
| Custo p/He | 1.550,00 |
| Custo oportunidade/ano | 6.975,00 |
| Custo oportunidade/mês | 581,25 |

Fonte: Dados coletados na propriedade.

Para melhor entendimento dos resultados com a produção de leite, foi construída a tabela 8, onde se apresenta de maneira simples e direta, um demonstrativo de resultado mensal da propriedade. Sendo que a receita bruta vem do valor pago pelo litro de leite, multiplicado pela quantidade diária e após, pelos dias do mês.

O desconto é referente ao imposto do Funrural, imposto este obrigatório para quem é produtor rural, sendo descontado o valor correspondente a 2,3% da receita. Em seguida vem os outros abatimentos até restar o lucro líquido mensal.

Tabela 8 – Demonstração do resultado mensal

| | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Total |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Receita bruta | 11.473,44 | 11.767,00 | 12.017,10 | 12.122,06 | 12.134,61 | 12.070,41 | 71.584,62 |
| Descontos | 263,89 | 270,64 | 276,39 | 278,81 | 279,10 | 277,62 | 1.646,45 |
| Receita líquida | 11.209,55 | 11.496,36 | 11.740,71 | 11.843,25 | 11.855,51 | 11.792,79 | 69.938,17 |
| Custo de produção | 8.965,99 | 8.930,99 | 8.920,99 | 8.980,99 | 8.930,99 | 8.895,99 | 53.625,95 |
| Lucro bruto | 2.243,56 | 2.565,37 | 2.819,72 | 2.862,26 | 2.924,52 | 2.896,80 | 16.312,23 |
| Custo oportunidade | 581,25 | 581,25 | 581,25 | 581,25 | 581,25 | 581,25 | 3.487,50 |
| Lucro líquido | 1.662,31 | 1.984,12 | 2.238,47 | 2.281,01 | 2.343,27 | 2.315,55 | 12.824,73 |

Fonte: Dados coletados na propriedade.

Com todos os dados coletados durante o período de aproximadamente 6 meses junto à propriedade, foi construída uma projeção através de um fluxo de caixa tendo como meta 6 anos para retorno do capital envolvido na empresa, tendo alguns dos indicadores financeiros como parâmetros para melhor sintetização desta análise. A tabela 9 apresenta o fluxo de caixa, onde a TMA estipulada em 6% correspondendo ao valor pago pela poupança.

Tabela 9 - Fluxo de caixa

| Ano | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Investimento total | (280.200,00) | | | | | | |
| Residual | | | | | | | 98.600,00 |
| Receita líquida | | 139.876,35 | 139.876,35 | 139.876,35 | 139.876,35 | 139.876,35 | 139.876,35 |
| Custo de produção | | 107.251,89 | 107.251,89 | 107.251,89 | 107.251,89 | 107.251,89 | 107.251,89 |
| Lucro Bruto | | 32.624,45 | 32.624,45 | 32.624,45 | 32.624,45 | 32.624,45 | 32.624,45 |
| (+) Depreciação | | 21.826,67 | 21.826,67 | 21.826,67 | 21.826,67 | 21.826,67 | 21.826,67 |
| Fluxo de caixa | (280.200,00) | 54.451,12 | 54.451,12 | 54.451,12 | 54.451,12 | 54.451,12 | 153.051,12 |

Fonte: Dados coletados na propriedade

TMA= 6%

TIR= 11,31%

VP=R\$ 337.262,93

VPL= R\$ 57.062,93

PAYBACK= 5,05 anos

O fluxo de caixa projetado em seis anos revela que financeiramente, a atividade de produção leiteira da família está bem, dando retorno já com 5,05 anos. Este indicador financeiro é montado levando em consideração o valor total dos bens que a empresa possui, neste caso foi realizado apenas com o valor total das matrizes e das máquinas e equipamentos que a empresa possui, que resultou num montante de R\$280.200,00, tendo em vista que no último ano analisado, ou seja, o 6º ano tem como valor residual, ou valor de mercado do investimento inicial de R\$ 98.600,00.

5. CONCLUSÕES

Ao final da pesquisa na propriedade rural, observou-se a importância de ter um planejamento e controle financeiro de sua empresa, estar a par de todas as informações pertinentes a sua operação, onde, através de um sistema gerencial de controle financeiro possa construir um planejamento de gestão com conhecimento profundo de sua atividade, onde possua ferramentas que lhe mostre com exatidão e rapidez seu processo produtivo e detectar assim, os pontos a serem melhorados.

Mesmo com tantas tecnologias e informações disponíveis atualmente, é difícil o pequeno produtor rural que as utilizem em suas propriedades, uma vez que essas ferramentas indispensáveis para grandes empresas podem ser o diferencial para o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Todo e qualquer empreendimento, por menor que for deve dar retorno a seus investidores. Com o auxílio de ferramentas de gestão modernas e práticas, é possível analisar e projetar investimentos com antecedência, possibilitando com isso à rápida concepção da viabilidade do investimento.

Neste artigo, destacaram-se de métodos simples de coleta de dados periódicos, anotações, levantamento dos bens, quantidades e de valores que envolvem a empresa, aplicando ferramentas de gestão e controle, possibilita aos gestores total conhecimento de tudo o que acontece em seu negócio. Além disso, possibilita analisar que em uma propriedade rural de pequeno porte e com um investimento não muito alto é possível obter um bom resultado financeiro com a adoção de técnicas de planejamento e controle, possibilitaram ao gestor reconhecer em seu empreendimento, quais os produtos que estão ocasionando o aumento dos gastos na produção e principalmente o custo de cada alimento dado as Matrizes, que é a parte mais importante e considerada de fundamental importância ao negócio. A qualidade de um produto se dá através da qualidade de seus componentes, assim, com o leite não é diferente.

Os desafios de gerenciar uma empresa são grandes, muitas decisões envolvem o ambiente da empresa, e para que estas ações sejam as mais certas e eficientes possíveis, é necessário ter o maior número possível de conhecimento, de informações, de dados a sua disposição, quanto mais se conhece a empresa, maiores serão as chances de acertar na escolha de qual atitude tomar e as ferramentas de gestão e controle financeiro estão aí para esse propósito, para informar e agregar conhecimento da atividade a todos os seus usuários.

REFERENCIAS

BEUREM, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, Adriano Leal e FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas 2011.

CASAROTTO Filho, Nelson e KOOPITKE, Bruno H. **Análise de Investimentos**. 9ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIEHL, Antônio, TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. ed.04. São Paulo: Pretice Hall 2004.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. **Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas 2011.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. Ed. – São Paulo: Atlas 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisas qualitativas e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – ERA** v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar-Abr. 1995.

KASSAI, J.R. et al. **Retorno de Investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª. Ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas 2008.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. 3ª. Ed. - São Paulo: Atlas 2000.

MARION, José Carlos (Coord) *et al.* **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. 1ª. Ed. - São Paulo: Atlas 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade da Pecuária**. 7ª. Ed.- São Paulo: Atlas 2004.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sônia. **Contabilidade da Pecuária**. 9ª. Ed.- São Paulo: Atlas 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10ª. Ed.- São Paulo: Atlas 2010.

MINAYI, N. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo Oposição ou Complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 4ª. Ed.- São Paulo: Atlas 2004.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2ª Ed. - São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

VIEIRA, Cristina. Pecuáristas de leite investem em planejamento e aumentam os lucros. Edição do dia 14/06/2015, disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2015/06/pecuaristas-de-leite-investem-em-planejamento-e-aumentam-os-lucros.html> > Acesso em 16/06/2016.

ZANATTA, Luciano José. **Custo de produção e a viabilidade econômica e financeira de uma Propriedade Leiteira**. Soledade, 2012, 51f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2012.