

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



CONTROLES GERENCIAIS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS A PEQUENOS PRODUTORES RURAIS.

Rafael Moraes de Souza,
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
raphssousa@gmail.com

José Soares Ribeiro
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
jose.soares@ufms.br

Antonio Sérgio Eduardo,
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
antonio.sergio@ufms.br

Vitor Cardoso da Silveira,
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
cardosovitorsilveira@gmail.com

Ana Denise Ribeiro Mendonça Maldonado,
UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
denise.ribeiro@ufms.br

RESUMO

O agronegócio é um dos setores mais influentes da economia brasileira. Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA), representa mais de 23% do Produto interno bruto (PIB). Mesmo com acesso limitado ao crédito e a terra, os agricultores familiares são essenciais à segurança alimentar humana. Constatou-se que os pequenos produtores rurais enfrentam dificuldades para gerenciar as suas atividades. O que fazer para melhorar esta situação? Objetiva o presente estudo apresentar uma proposta de implantação de controles gerenciais em uma pequena propriedade rural no município de Nova Andradina – MS. A metodologia aplicada no estudo foi à pesquisa bibliográfica exploratória, onde desenvolveu-se com enfoque em materiais já elaborados, livros, revistas e artigos científicos, envolvendo a utilização de mecanismos de exploração e abordagem do problema. Justifica-se o presente estudo por se tratar de uma atividade vital ao produtor rural e sua família, bem como o fornecimento de alimentos local, em um amplo contexto, a economia como um todo devido à representatividade dos agricultores familiares na produção de alimentos. O controle gerencial e o uso da contabilidade adequam-se a qualquer atividade ou organização. Observou-se que a utilização de ferramentas contábeis fornecem informações decisivas para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controle Gerencial, Produção Rural, Agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos setores mais influentes da economia brasileira. Segundo dado do CNA, no mês de março de 2017, representou mais de 23% do PIB e 43,5% do total das exportações do período.

Segundo Rezende e Zylbersztajn (1999), à assistência técnica, condição dos funcionários e a mecanização entre outros aspectos produtivos, são de maneira geral, considerados como parte da rotina operacional da propriedade rural. Todavia, a utilização de instrumentos de gestão, planilhas, demonstrativos contábeis e análise de mercado são pouco explorados. Verificou-se fato semelhante em uma propriedade do assentamento Santa Olga região de Nova Andradina-MS. Diante desse quadro, o que fazer para melhorar esta situação?

Objetiva o presente estudo a apresentação de uma proposta de implantação de instrumentos que contribuam no controle gerencial da atividade produtiva, cuja finalidade de identificar e implantar controles gerenciais na atividade, onde a mesma é composta pelo cultivo de hortaliças e legumes em pequena escala para comercialização local.

Justifica-se o presente estudo por se tratar de uma atividade vital ao produtor rural e sua família, bem como o fornecimento de alimentos local, em um amplo contexto, a economia como um todo devido à representatividade dos agricultores familiares na produção de alimentos.

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada no estudo foi à pesquisa bibliográfica exploratória, onde desenvolveu-se com enfoque em materiais já elaborados, livros, revistas e artigos científicos, envolvendo a utilização de mecanismos de exploração e abordagem do problema.

Segundo De Carvalho (1989) na pesquisa bibliográfica é desenvolvida a busca e consulta de variadas fontes de informação escrita, que possibilite colher dados gerais ou específicos com o enfoque em determinado assunto. A pesquisa exploratória se distingue quando há pouco conhecimento sobre o tema abordado, deste modo, o estudo exploratório visa aprofundar os conhecimentos sobre o assunto de modo a torná-lo mais claro (BEUREN, 2006).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



O estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campus de Nova Andradina, juntamente em uma pequena propriedade do Assentamento Santa Olga município de Nova Andradina-MS.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade é a ciência que controla o patrimônio das organizações, com utilização de técnicas contábeis, tais como escrituração e demonstrações contábeis, fornecendo informações para tomada de decisão (CREPALDI, 2007). Segundo Calderelli (2003) a contabilidade “é o conjunto de princípios, leis e normas, com o intento em examinar e registrar todas as ações e eventos atrelados à organização administrada”.

Para Carvalho e Nakagawa (2004), a contabilidade enquanto ciência é responsável por todo o procedimento de mensuração, registro e comunicação dos fatos que envolvem a atividade organizacional. No que diz respeito à tomada de decisão Marion e Ribeiro (2011) cita que, independente da área de atuação, o responsável encontrará na informação contábil gerencial o assento capaz no sentido que a opção encontrada seja a mais favorável possível para a prosperidade da organização.

Com o passar do tempo e avanço tecnológico, surgiu-se a necessidade da contabilidade não se limitar somente a elaborar relatórios ou demonstrar resultados, como também, fornecer dados para a tomada de decisão e planejamento financeiro da organização. Neste campo de atuação contábil surgiu a contabilidade de custos onde discorre Martins (2003), que a contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira quando da necessidade de aferir os estoques das indústrias. Podemos apoiar a utilização da contabilidade como instrumento de gestão.

Conforme argumenta Passos (2010), na atualidade o mercado é muitíssimo competitivo, a contabilidade gerencial é vista como instrumento de gerência que além de auxiliar os gestores em suas escolhas tem forte subsídio nos processos de gerenciar, planejar, executar e controlar.

Medeiros (2008) complementa que a contabilidade, além de registrar e informar os eventos econômicos financeiros incididos dentro de um patrimônio pertencente a uma organização, mediante ao emprego do seu conjunto de princípios, normas, técnicas e

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS.
procedimentos próprios, a contabilidade objetiva, ainda administrar o patrimônio que está em constante alteração.

O sistema de controle gerencial é caracterizado pela integração coesa de métodos, que agreguem informações com o intuito de tomar decisões de planejamento e controle (HORNGREEN, 2004). O controle gerencial é a ferramenta utilizada pelos gerentes, na qual garante que os recursos imprescindíveis à organização sejam alcançados e aproveitados de forma eficaz e eficiente na execução dos objetivos da mesma (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A eficiência trata a cerca do método o modo correto de elaborar as ocorrências, obtendo o melhor aproveitamento possível. Eficácia refere-se a resultados, que muitas vezes ainda tem a capacidade de ser melhorados, são produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Abordar escolha da solução certa para algum problema ou necessidade (BIO, 1996). Para se alcançar o objetivo tem-se por obrigação abordar e identificar as ferramentas gerenciais existentes, e estabelecer um novo sistema de gestão de planejamento e custeio adequado à realidade estudada.

No âmbito rural Nepomuceno (2004), aborda que o orçamento é uma forma de aprimoramento da administração na atividade rural, que permite trabalhar com dados voltados ao futuro da atividade. Marion et al., (1993) discorre que a implantação de um sistema desta natureza faz-se necessário o diagnóstico da propriedade e/ou empresa rural, possibilitando a montagem do planejamento através de um orçamento anual e plurianual.

A Contabilidade Rural pode ser considerada aparelho da função administrativa que dispõe intento em controlar o patrimônio das entidades rurais, apurar o resultado das mesmas e oferecer informações sobre o patrimônio, bem como, transmitir os resultados obtidos aos distintos usuários das informações contábeis (CREPALDI, 2004 p.86).

Posterior à modelagem e aplicação de conceitos de gestão de custos, a implantação de sistemas gerencias, que integre a correção de falhas de controle abordando soluções viáveis para contornar dificuldades rotineiras. Ferramentas gerenciais, aptas a constituir a gestão administrativa com controles técnicos, são de suma importância para a competitividade do negócio, pois destacam os indicadores de desempenho e os sistemas de custeio, assegurando o sucesso e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos rurais, os quais são de vital importância ao conglomerado agroindustrial do país (SANTOS et al., 2002).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



3.2 Agricultura Familiar

O assentamento rural é um composto de unidades agrícolas independentes uma da outra, e são criados por meio de desapropriação de latifúndios, através de portaria publicada no Diário Oficial da União, onde constam todas as características como nome do projeto de assentamento, quantia estimada de famílias que serão alocadas e a área do imóvel, e quais as etapas constituirão a implantação do mesmo.

O assentamento é a expressão concreta da territorialização do movimento (de luta pela terra). Não é somente o lugar da produção, mas também o lugar da realização da vida. (...) E a vida, para esses camponeses, como se verifica em seus relatos, não é somente ter comida, ter casa, mas uma vida plena, uma vida cheia de significados, na qual aquilo que eles crêem tem possibilidade de continuar sendo respeitado e existindo: sua cultura, sua autonomia, sua visão de mundo, sua capacidade de crescer a partir de suas próprias potencialidades, enfim seu universo simbólico (SIMONETTI, 1999, p.70-71).

O agricultor familiar é considerado aquele que administra sua propriedade e a maioria dos trabalhadores constitui-se pelos seus familiares e parentes. Conforme a delimitação legal do conceito de agricultor familiar, prevista na Lei 11.326, determina que:

[...] Agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família” (Brasil, 2006).

Segundo Lamarche (1993), os agricultores familiares são portadores de uma tradição cuja base são lícitos pelo núcleo da família, pelas formas de produzir e pelo modo de vida, no entanto, devem adaptar-se às circunstâncias modernas de produzir e de viver em sociedade, já que, de uma forma ou de outra, estão introduzidos no mercado concorrente moderno e padecem com a influência direta da sociedade englobante. O estudo de Buainain e Sabatto (2009), demonstra que o universo da agricultura familiar exhibe grande capacidade produtiva, mesmo com o pouco acesso a terra, ao crédito e às inovações tecnológicas, contribui de forma efetiva para o abastecimento do país.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho foi desenvolvido com base na região Agro Econômica de Nova Andradina- MS, mais precisamente no Projeto de Assentamento Santa Olga, sito as margens da MS 376 à aproximadamente, 14 quilômetros do município.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), utilizados por Moreira e Schlindwein (2016), em seu estudo sobre a sucessão da gestão na

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

agricultura familiar, afirmam que, o Assentamento Santa Olga foi instituído com a desapropriação da Fazenda Santa Olga propriedade de Jose Lemes Soares. Criado no ano de 2004, com 170 lotes e área total de 1.492,50 hectares.

A pesquisa foi baseada na atividade de um destes assentados, onde a produção de hortaliças e legumes em pequena escala para comercialização local é gerenciada de forma desordenada frente aos custos e resultados oriundos do esforço do agricultor. O mesmo possui idade de 48 anos, escolaridade ensino fundamental incompleto, nascido e criado no meio agrícola, possui conhecimento operacional da atividade de plantio, cultivo e preparo dos alimentos produzidos na propriedade, seu planejamento baseia-se na subjeção e rumores do mercado local, oferta e demanda dos produtos. Na propriedade são produzidos diversos tipos de hortaliças e legumes: alface, almeirão, cebolinha, coentro, couve, chicória, rúcula, salsinha, abobrinha, beterraba, berinjela, cenoura, rabanete, em menor escala alguns tipos de frutas: abacate, banana, goiaba, laranja, manga. A produção e a comercialização destes alimentos é a fonte primordial de renda do agricultor e sua família.

O levantamento evidenciou que o produtor enfrenta algumas dificuldades, dentre as mais rotineiras, modificações climáticas intensas chuvas, geada e calor em demasia podem fazer com que os produtos pereçam, causando consequentemente o prejuízo do período. Outro fator é a comercialização dos produtos por se tratar de pequena produção o escoamento é feito de maneira improvisada, venda em feiras, porta-a-porta, encomendas tanto residências como empresarial (lanchonetes, restaurantes). Às vendas nem sempre são constantes, pois a demanda desses produtos pelos clientes é variável, única forma de venda formalizada utilizada é a entrega das mercadorias nas escolas municipais e estaduais, conforme o artigo 14 da Lei 11.947 determina que:

Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (BRASIL, 2009).

As entregas são intermediadas pela Cooperativa dos Produtores do Assentamento Santa Olga (COPAOLGA) criada no ano de 2010, com o intuito de fortalecer a produção dos assentados e promover maior poder de negociação. As cooperativas surgem como estruturas intermediárias, sua existência é autônoma e não depende dos seus membros, no entanto sua finalidade dá-se a serviço da realização das necessidades perante as economias privadas dos cooperados (JANK & BIALOSKORSKI, 1994).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

O planejamento produtivo demonstra-se como fator considerável à eficiência da atividade, sendo que os custos com matéria-prima, insumos, acompanhamento e manutenção da produção permeiam como os mais expressivos do período.

As perdas são, segundo o agricultor, o principal prejuízo enfrentado. O mesmo relata que na produção tem-se a margem de produtos que não atingem a qualidade necessária para comercialização, e ainda, devido à alta perecibilidade dos alimentos, as vendas realizadas em feiras e porta-a-porta sempre há perda de alguns produtos com transporte, os não vendidos normalmente não resistem à venda no próximo dia, por exemplo, as verduras e alguns legumes.

A despesa da atividade está concentrada na venda dos produtos, podemos destacar o desembolso para compra de combustível, manutenção do veículo utilizado para o transporte da produção. Devido ao fato da produção ser em pequena escala, não há necessidade e nem recursos para a aquisição de um veículo exclusivo para a atividade, sendo assim, o mesmo também é utilizado para fins particulares do produtor e sua família.

Propôs-se a utilização de conceitos gerencias que venham suprir a necessidade de planejamento da produção. Foram extraídos os formulários do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), instituição que atua no apoio às micro e pequenas empresas, assessorando investidores desde a implantação até o acompanhamento e gestão do negócio, visando o fortalecimento da economia através do sucesso destes empreendimentos, segundo o próprio portal online:

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões. [...] As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado. (SEBRAE, 2017).

Como ferramentas para melhor gerenciar as atividades do produtor, em pauta, o presente estudo apresenta os seguintes formulários de acompanhamento:

4.1 Fluxo de Caixa

O demonstrativo de fluxo de caixa no entendimento de Iudícibus e Marion (1999, p.218) “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”. Considerando que o caixa é composto pelas contas de bancos e saldo de caixa, promove visão clara das entradas e saídas de dinheiro ao decorrer das operações no período analisado.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

O fluxo de caixa é composto pelo demonstrativo diário, posteriormente semanal e por fim mensal. O modelo diário proverá a disposição dos recursos, confrontando entradas em relação às saídas de caixa, constituindo importante ferramenta de planejamento e de controle financeiro para a organização (ZDANOWICZ, 1995).

Controle de fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial de apoio, na qual devem ser preenchidos os dados financeiros da atividade. Demonstra todas as entradas de dinheiro proveniente das receitas e todas as saídas devem ser mencionadas nesta ferramenta.

O produtor deverá registrar todos os fatos acontecidos no dia que gere movimento de capital, recebimento de vendas, empréstimos, manutenção de equipamentos, retiradas pró-labore e todo tipo de pagamentos. O campo saldo de caixa corresponde ao montante inicial de cada dia, os recebimentos referem-se à soma (vendas e outros recebimentos) de todo dinheiro que ingressou na organização. Os pagamentos correspondem ao total diário das saídas de dinheiro, o saldo do dia nada mais é do que o resultado de toda esta movimentação, sendo este a soma do saldo de caixa disponível naquele dia juntamente com as receitas, subtraído os pagamentos. Por sua vez evidencia a condição diária das operações, se está gerando caixa ou aponta estado de insolvência, seu montante é repassado para o saldo de caixa do dia seguinte. Para ter-se uma melhor visão está relacionado abaixo o demonstrativo em pauta.

Tabela 1. Planilha Fluxo de Caixa - Controle de recebimentos e pagamentos.

Datas	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Saldo do Caixa							
RECEBIMENTOS							
Vendas							
Outros							
PAGAMENTOS							
Outros Pagamentos							
Saldo do dia							

Fonte: SEBRAE, 2017.

4.2 Controle de vendas e contas a receber

O controle de vendas e contas a receber discorre sobre análise de todas as vendas realizadas pela organização dentro do período, recebidas à vista ou que serão recebidas a curto ou longo prazo. Sua principal finalidade é registrar as vendas dos produtos e demonstrar quando essa venda se converterá em capital.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Esta ferramenta deve ser abastecida diariamente de acordo com o acontecimento das vendas, a operação deve ser lançada na planilha, que se divide em duas categorias principais, o acontecimento da venda e o recebimento da mesma. O preenchimento fiel da planilha possibilita ao produtor controle de todas as vendas realizadas e liquidez de cada uma, monitorar se alguma ação deve ser tomada para receber o valor devido a seu favor, e o quanto viável este tipo de venda é para seu planejamento financeiro. Este controle elabora projeção da entrada do valor a receber no caixa, servindo como apoio para o alinhamento das receitas aos pagamentos a serem realizados no período. A seguir está demonstrada a referida planilha para melhor entendimento.

Tabela 2. Planilha Controle de Vendas e Contas a Receber.

Empresa:					Mês:				
Vendas e Contas a Receber					Recebimento				
Dia/Data	Cliente	Docum.	Venct.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Observ.
Seg. __/__/__									
Ter. __/__/__									
Qua. __/__/__									
Qui. __/__/__									
Sex. __/__/__									
Sab. __/__/__									
Dom. __/__/__									

Fonte: SEBRAE, 2017.

4.3 Controle de compras e contas a pagar

Controle de compras e contas a pagar trata à cerca dos compromissos assumidos pela organização durante o período, são todas as aquisições de materiais necessários à atividade produtiva. Da mesma forma como o controle de vendas e contas a receber a planilha divide-se em duas seções, o registro das compras e contas a vencer, outra parte reservada ao lançamento da data do pagamento destas obrigações.

O produtor deve considerar que o não cumprimento do registro na ferramenta gera diversos problemas, principalmente acarretado pelo não pagamento, sendo alguns exemplos, à incidência de juros, encargos de cobrança e multas. A utilização deste controle gerencial evidencia que, a capacidade da atividade em gerar caixa para saldar suas obrigações deve ser maior ou igual aos compromissos assumidos ao longo do período.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

Tabela 3. Planilha Controle de Compras e Contas a Pagar.

Empresa:					Mês:				
Compras e Contas a Pagar					Pagamento				
Dia/Data	Credor	Docum.	Venct.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Observ.
Seg. __/__/__									
Ter. __/__/__									
Qua. __/__/__									
Qui. __/__/__									
Sex. __/__/__									
Sab. __/__/__									
Dom. __/__/__									

Fonte: SEBRAE, 2017.

4.4 Demonstração de resultado

A demonstração de resultado do exercício (DRE) segundo Iudícibus (1998, p.48), é um modelo caracterizado pelas receitas e despesas da empresa em determinado período. “É apresentado de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo) ”.

Esta ferramenta é de suma importância para o produtor vislumbrar se o resultado obtido está satisfatório ao esforço desempenhado, traçar alternativas para contornar eventuais dificuldades e potencializar o lucro. Abaixo indexamos uma planilha simplificada da demonstração de resultado, adaptada a realidade do produtor. Onde de forma mais prática objetivou mensurar os custos e despesas, confrontando com as receitas de vendas para apurar o lucro do período.

Tabela 4. Demonstrativo de Resultado.

Itens	Valor
1. Vendas	
2. Custo de Produto Vendido	
3. Despesas Variáveis	
3.1 Embalagens para Venda dos Produtos	
3.2 Combustível do Veículo Utilizado para Venda	
4. Margem de Contribuição	
5. Despesas Fixas	
5.1 Água, Energia, Telefone	
6. Lucro Líquido	

Fonte: SEBRAE, 2017, Adaptado pelo Autor.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

O preenchimento deste demonstrativo inicia-se com o lançamento do montante referente das vendas efetuadas no período. A apuração do custo de produto vendido baseia na formula a seguir, extraída do Portal de Contabilidade (2017):

$$\text{CPV} = \text{EI} + (\text{In} + \text{MO} + \text{GGF}) - \text{EF}$$

Onde:

CPV = Custo dos Produtos Vendidos

EI = Estoque Inicial

In = Insumos (matérias primas, materiais de embalagem e outros materiais) aplicados nos produtos vendidos

MO = Mão de Obra Direta aplicada nos produtos vendidos

GGF = Gastos Gerais de Fabricação (aluguéis, energia, depreciações, mão de obra indireta, etc.) aplicada nos produtos vendidos

EF = Estoque Final (inventário final)

As despesas variáveis são compostas de todos os gastos envolvendo as vendas e administração da atividade, são diretamente atreladas ao volume vendido ou produzido em um determinado período. A margem de contribuição (MC) representa quanto o lucro da venda dos produtos irá colaborar para a empresa saldar todos os seus custos e despesas fixas, buscando a geração de lucro. O portal de contabilidade (2017) menciona que “Margem de contribuição é o termo que designa a diferença entre as vendas e os respectivos custos e despesas variáveis do período”.

$$\text{MC} = \text{Vendas} - (\text{Custos e Despesas Variáveis})$$

As despesas fixas compõem-se das despesas incorridas no período produtivo e que são de natureza constante, não variam de acordo com volume produzido. Podemos destacar que a principal distinção desse gasto é em função de sua periodicidade, normalmente as despesas fixas são aquelas presentes em todos os meses, podemos exemplificar como as mais comuns, o aluguel, água, energia elétrica e despesas de telefone para realizar as vendas e administração da atividade. Ao final da demonstração evidencia se a atividade gerou lucro ou prejuízo, este demonstrativo deve ser realizado preferencialmente ao final cada mês de trabalho, considerando a necessidade de alimentação das três primeiras planilhas diariamente, possibilitando à coleta de dados necessários a elaboração da DRE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle gerencial e o uso da contabilidade adéquam-se a qualquer atividade ou organização. Observa-se que a utilização de ferramentas contábeis fornece informações decisivas para a tomada de decisão e controle eficiente dos gastos, visando melhorias no resultado da atividade produtiva. As técnicas apresentadas neste estudo são a base para

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

posterior emprego de novas ferramentas como, a realização do balanço patrimonial da atividade, a aplicação de índices de rentabilidade e a utilização dos métodos de custeio para que seja formulado o preço de venda dos produtos com base nos gastos do período. Desta forma considerando todos os aspectos para a formação do preço de venda, e não apenas tomar como base os valores praticados no mercado.

Concluindo o presente trabalho percebeu-se a importância da pesquisa na vida das pessoas, pois proporciona ao pesquisador a satisfação dos resultados, bem como amplia sua visão em busca do conhecimento. Contribui também aos usuários dos resultados desta pesquisa, a melhoria na condição de vida, que é o caso do presente trabalho, o controle gerencial implantado na atividade do pequeno produtor rural, em questão, contribuirá consideravelmente na forma de conduzir a atividade, proporcionando uma visão mais clara do resultado proveniente de seu esforço.

Esta pesquisa não se esgota aqui, ela abre portas para aprofundamento do estudo sobre a modernização da gestão dos negócios dos pequenos produtores rurais, sugere-se para uma próxima oportunidade, a continuidade da pesquisa e implantação de meios informatizados de controle, aliado o uso do sistema contábil como ferramenta para produzir resultados que auxiliem na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL, Lei 11.326, de 24 de Julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial da União. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2006/lei-11326-24-julho-2006-544830-norma-pl.html>>. Acesso em 15 de jul. 2016.

BRASIL, Presidência da República. Lei 11947, 16 junho 2009. **Dispõe acerca do atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/ae-legislacao>>. Acesso em: 17 de out. de 2016.

BUAINAIN, Antonio Marcio; SABBATO, Alberto Di. **Novíssimo retrato da agricultura familiar**. 2009.

CALDERELLI, A. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. 28. ed. São Paulo: CETEC, 2003. v.1.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

CARVALHO, A. M. R.; NAKAGAWA, M. *Informações Contábeis: um olhar fenomenológico*. In: 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2004, Santos.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Exportações do agronegócio brasileiro somaram US\$ 8,73 bilhões em março**. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/exportacoes-do-agronegocio-brasileiro-somaram-us-873-bilhoes-em-marco>>. Acesso em: 15 Jul. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial. Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria contábil: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

DE CARVALHO, Maria Cecília M. **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica**. Papirus Editora, 1989.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

JANK, M. S.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Comércio e negócios cooperativos**. São Paulo: ICA/ACI, 1994. 17 p.

LAMARCHE, Hugues (coord.). **A Agricultura Familiar: uma realidade multiforme**. Campinas, Editora da Unicamp, 1993.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARION, José Carlos; SANTOS, Gilberto José dos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, Valdecí. **Contabilidade. Artigo eletrônico publicado em janeiro de 2008**. Disponível em: <<http://www.valdecicontabilidade.net.br>>. Acesso em 22 de mar. 2016.

MOREIRA, Fabiano Greter; SCHLINDWEIN, Madalena Maria. *Sucessão da gestão na agricultura familiar: Um estudo de caso no Assentamento Santa Olga no município de Nova Andradina em Mato Grosso do Sul/Succession management in family agriculture: a case study in the Settlement Santa Olga in Nova Andradina in Mato*. **REVISTA NERA**, n. 29, p. 151-173, 2016.

NEPOMUCENO, F. **Contabilidade rural e seus custos de produção**. São Paulo: IOB – Thomson. 2004.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



PORTAL DA CONTABILIDADE. **Apuração do custo das vendas.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custovendas.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

_____. **Margem de contribuição.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/contabil/margem-de-contribuicao.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

REZENDE, C. & ZYLBERSZTAJN, D. **Uma análise da complexidade do gerenciamento rural.** IV Seminários em Administração da FEA-USP, out. 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. **Controle de contas a pagar.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

_____. *Controle de contas a receber.* Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

_____. *Controle Financeiro.* Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-fazer-o-acompanhamento-contabil-do-seu-negocio,62c87a07dcfdb410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

_____. *Planilha de Fluxo de Caixa.* Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E6E540CA403C017B03256F9E00497B57/\\$File/NT0003068A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E6E540CA403C017B03256F9E00497B57/$File/NT0003068A.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2017.

_____. *Quem somos.* Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemosos>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SIMONETTI, Mirian Cláudia L. (1999). **A longa caminhada: (re)construção do território camponês em Promissão.** São Paulo, Depto. de Geografia da USP. (tese de doutorado).

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 6.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzardo, 1995.