



## GESTÃO FINANCEIRA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA PROPRIEDADE RURAL X NO MUNICÍPIO DE MINDURI-MG

Aluno: Francisco Teixeira Simas<sup>1</sup>

Prof<sup>a</sup> Me. Celimara Fabiana Lopes<sup>2</sup>

Prof<sup>a</sup> Me. Marcilia Bruna dos Reis Teixeira<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem por intuito propor e realizar a implantação do controle financeiro no empreendimento rural X e compreender quais às contribuições geradas para a gestão do próprio. Assim, este estudo de caso tem como objetivo geral propor, implantar e compreender como o controle financeiro auxilia o gestor nas tomadas de decisões acerca do planejamento financeiro do seu negócio. Mais especificamente, pretende-se: a) Compreender como o proprietário realiza os registros das contas de entradas e saídas; b) Elaborar um controle de fluxo de caixa adaptado a necessidade do negócio; c) Fazer o levantamento de custo unitário por garrafa e dividir de forma a categorizar os custos envolvidos e os seus percentuais na composição do custo final; d) Criar e implantar a ferramenta de apuração de resultados financeiros; e) Verificar o aproveitamento das ferramentas de controle implantadas na propriedade. A fim de atingir tais objetivos, a pesquisa será realizada por meio de abordagem qualitativa e descritiva-documental, utilizando de dados primários e secundários, realizando o estudo de caso, com abordagem por meio de observação participante e entrevista semiestruturada. Concluiu-se com os resultados, que a partir do uso do controle financeiro pode-se chegar a dados reais sobre o estado financeiro do empreendimento, assim, possibilitando organizar, planejar e controlar os recursos financeiros pautado em uma base confiável e segura de informações para as tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Controle Financeiro. Planejamento. Empreendimentos Rurais.

### 1. INTRODUÇÃO

---

1Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [franciscot.simas@gmail.com](mailto:franciscot.simas@gmail.com)

2Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [celimara.lopes@uniptan.edu.br](mailto:celimara.lopes@uniptan.edu.br)

3Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [marcilia.teixeira@uniptan.edu.br](mailto:marcilia.teixeira@uniptan.edu.br)

Os pequenos negócios rurais consistem em uma área importante para a economia, eles são responsáveis por grande parte dos alimentos dispostos no mercado interno. Tal seguimento, de pequenas propriedades familiares, possui a minoria das terras agricultáveis, em contrapartida, por não possuírem um alto grau de mecanização em suas atividades, são responsáveis por uma parcela considerável de empregos gerados no campo.

Deste modo, visto a importância dos pequenos negócios rurais, torna-se indispensável a gestão financeira nestes empreendimentos, por possuir uma atuação fundamental nas decisões estratégicas, e conseqüentemente, na sobrevivência e futuro dos referidos. Ela possui um papel essencial no planejamento, projeções e controle do uso de recursos e suas limitações, oportunidades de investimentos, administração de ativos e passivos, estabelecimento de metas, avaliação dos resultados obtidos.

Assim, para haver uma gestão eficiente precisa-se de um controle financeiro adequado de maneira que leve a empresa a maximização de seus resultados e excelência no mercado competitivo desse segmento. O controle financeiro, proporciona ao gestor uma visão real de toda situação financeira e de recurso disponíveis da organização, de tal modo, agilizando e facilitando o diagnóstico de problemas e direcionando para o processo de solução.

Principalmente em pequenos negócios rurais, há uma carência de controles financeiros que realmente auxiliem na gestão financeira, pois, na maioria das vezes, os gestores/proprietários não conhecem as ferramentas necessárias para realizá-lo ou pela falta de interesse de levantar os dados. Com isso, o controle financeiro se torna um tabu, o que leva vários empreendimentos rurais a problemas de liquidez.

Neste contexto, em muitos pequenos empreendimentos rurais ocorrem endividamentos devido à má utilização de linhas de créditos, retrabalho pela não distribuição de investimentos conforme a necessidades de cada área, a perda de safras por decisões equivocadas e assim por diante. Diante disso, este estudo levanta a seguinte questão norteadora: como a implantação de um controle financeiro pode auxiliar o gestor na tomada de decisão acerca do planejamento financeiro do seu negócio, no contexto do empreendimento rural X?

Para responder tal questionamento, este estudo de caso tem como objetivo geral propor, implantar e compreender como o controle financeiro auxilia o gestor nas tomadas de decisões acerca do planejamento financeiro do seu negócio. Mais especificamente, pretende-se: a) Compreender como o proprietário realiza os registros das contas de entradas e saídas; b) Elaborar um controle de fluxo de caixa adaptado a necessidade do negócio; c) Fazer o

levantamento de custo unitário por garrafa e dividir de forma a categorizar os custos envolvidos e os seus percentuais na composição do custo final; d) Criar e implantar a ferramenta de apuração de resultados financeiros; e) Verificar o aproveitamento das ferramentas de controle implantadas na propriedade.

Logo, torna-se importante a realização deste estudo, pois contribuirá com a propriedade estudada, oferecendo bases para as tomadas de decisões, contribuindo com dados mais assertivos da situação financeira do empreendimento. Além disso, o referido trabalho também poderá se tornar material de apoio para outros pequenos empreendimentos rurais.

A fim de atingir tais objetivos, a pesquisa será realizada por meio de abordagem qualitativa e descritiva-documental, utilizando de dados primários e secundários, realizando o estudo de caso, com abordagem por meio de observação participante e entrevista semiestruturada.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Empreendimentos rurais: importância e desafios**

O setor rural é de grande importância para a economia do país e, abrangente, não englobando apenas a produção dentro das propriedades rurais como diz Nakao (2017, p.8), “[...] é um sistema mais amplo que envolve não apenas o chamado ‘dentro da porteira’, na produção realizada na propriedade rural, mas também as atividades que cercam essa produção, formando uma grande cadeia”. O autor ainda acrescenta que as atividades envolvendo o setor começam desde a produção dos insumos até a sua distribuição final, ou seja, posterior a produção agrícola, há o processamento, a comercialização até chegar ao consumidor final. De tal modo, o agronegócio envolve todos os componentes que participam do fluxo agrícola e o governo e as instituições financeiras, criando e mantendo políticas agrícolas e de crédito para o setor (NAKAO, 2017).

Contribuindo com a ideia, Araújo (2018), também afirma que, é imprescindível entender o agronegócio a partir de uma visão de sistemas, abrangendo os setores antes da porteira, dentro da porteira, que também é denominado durante a porteira e após a porteira. Podendo também ser classificado como a montante (antes) da produção agropecuária, produção agropecuária propriamente dita (durante) e a jusante (depois) da produção agropecuária.

Ainda segundo Araújo (2018), a esfera envolvendo o antes da porteira, também denominada a montante da produção agropecuária, é formada pelos fornecedores de insumos e serviços. Dentro da porteira, também chamado de produção agropecuária, é a área

englobando as atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias (as fazendas), ou, mais especificamente, a produção agropecuária. E a esfera após a porteira, também denominada a jusante da produção agropecuária, refere-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, abate de animais, industrialização, embalagens, distribuição, logística de transportes, propaganda, órgãos para registros gerais, órgãos de fiscalização, conselhos de classe, profissionais, consumo de produtos alimentares, fibras/produtos energéticos provenientes da biomassa, entre outros.

Assim, a cadeia envolvendo o agro estende-se desde as pesquisas realizadas para melhorar a qualidade dos produtos até a mesa dos consumidores. O setor abrange uma grande quantidade de atividades ligadas a todos os setores da economia e da sociedade, diante de tal importância, é essencial deixar de ter uma visão de fazendeiro e passar a conduzir como negócio. Segundo Tavares *et al.* (2018, p.67-68):

[...] para que uma propriedade rural seja produtiva, revelando um bom desempenho, é necessário conduzi-la como uma empresa que gera lucros. Não importa se é uma pequena, média ou grande propriedade rural, fica claro a importância de uma boa gestão no sucesso do negócio, uma vez que a competitividade cresce na mesma proporção que as oportunidades de mercado. Quem não utiliza novas tecnologias e novas formas de gestão acaba ficando em desvantagem nos negócios. Os empreendimentos que mantêm uma boa e eficiente prática de gestão no agronegócio se mantêm no mercado, garantindo participação e competitividade.

Araújo (2018) acrescenta que no agronegócio, historicamente, houve aumento dos custos de produção (relação com o antes da porteira) e diminuição os preços de venda (relação com o depois da porteira), e do lado do consumidor com os meios de informação evoluindo e os direitos aumentando, as exigências são cada vez maiores, de tal modo, os produtores de bens da agropecuária necessitam de reduzir cada vez mais seus custos, para se manterem competitivos, evitando assim, o risco de perda de participação no mercado e declínio da sustentação econômica.

## **2.2. Cachaça: de produto secundário da indústria açucareira à símbolo de identidade nacional**

A cultura da cana de açúcar, no Brasil, iniciou-se em 1532, e logo foi se estabelecendo e conseguindo o status de principal riqueza do período colonial, sendo seu uso destinado à produção de açúcar. Juntamente com o açúcar nascia à cachaça, produto tipicamente brasileiro, também originada da cana de açúcar. Na fabricação do açúcar, a sua purificação gerava uma espuma, de nome cagaça, esta espuma era retirada e dada aos animais. Com o tempo descobriu que a cagaça recolhida em potes fermentava, obtendo com isso teores alcoólicos, deste modo, a denominação cachaça originou-se da cagaça. Assim, a cachaça

aumentou expressivamente durante meados do século XVI a meados do século XVII, sendo que alguns engenhos passaram a dividir as atenções entre o açúcar e a cachaça, com isso, tornando-se um símbolo da resistência a dominação colonial (FEITOSA, 2005).

Segundo a mesma autora, a partir de meados do século XIX, com o ciclo do café instalou-se um grande preconceito sobre tudo o que era brasileiro, tidos como sem valor ou destinados a pobres e negros. Com a abolição da escravatura, contribuiu-se para o aumento a discriminação racial e cultural, os negros livres com a falta de trabalho, lugar para morar e sem oportunidades, foram lançados à marginalidade social e econômica. O preconceito ganhou termos pejorativos: cachaceiro, pinguço e pé-de-cana. Opondo-se a essas ideias discriminatórias e elitistas, originou o movimento de intelectuais. Com A Semana de Arte Moderna de 1922, em São Paulo, começou o redescobrimento de brasilidade. Com tudo, continuou a persistir o preconceito sobre a cachaça. Nas festividades de 500 anos do Brasil, foi dado um passo muito importante, a cachaça foi servida para a delegação portuguesa como símbolo da brasilidade. Com a divulgação da bebida no exterior, investimentos em melhorar a qualidade e, fortemente, com a sua identificação com a cultura brasileira, ela está conseguindo cada vez mais o símbolo de bebida genuinamente nacional. A autora ainda acrescenta que “fazer cachaça é, ao mesmo tempo, ciência, arte, paixão e sabedoria. Tudo é feito com muita calma, cuidado” (FEITOSA, 2005, p.7).

### **2.3. Tomada de decisão**

As decisões estão presentes no cotidiano dos negócios ou na vida pessoal, tornando-se inevitável o confronto com a necessidade de tomar decisões. Estas podendo ser de fácil tomada e outras com um grau de dificuldade maior, fazendo-se necessário o uso de muita análise e ponderação. A tomada de decisão é um processo que compreende desde a identificação e a seleção da melhor alternativa disponível para solucionar um problema (MAÇÃES, 2017).

“As decisões são tomadas para resolver um problema, atender a uma necessidade a ser satisfeita ou algum objetivo a ser alcançado” (CHIAVENATO, 2021, p.79). O autor ainda acrescenta que as decisões são divididas em dois tipos: as programáveis e não programáveis, onde nas decisões programáveis a decisão é tomada de acordo com regras e procedimentos já conhecidos, para enfrentar assuntos rotineiros, já nas decisões não programáveis, a decisão é tomada diante de uma situação nova e desconhecida.

Seguindo essa linha as decisões podem ser tomadas dentro de três condições, conforme explica Chiavenato (2021): incerteza: o tomador de decisão não possui conhecimento para basear a sua tomada de decisão. Risco: detém conhecimento para basear a

suas decisões, porém, a qualidade pode mudar conforme o administrador, de acordo com a sua intuição, experiência passada, opinião e crença. Certeza: sendo a decisão mais fácil de ser tomada, por ter total conhecimento acerca das consequências ou dos resultados.

### **2.3.1. Tomada de decisão na gestão de empreendimentos**

A tomada de decisão é a essência da responsabilidade administrativa, sendo que, administrar constitui-se em tomar decisões, escolher opções, definir dentre várias alternativas o melhor curso de ação. O gestor está a todo o momento diante de situações em que deve tomar decisões, conseqüentemente, traçando o curso de ação a fim de atingir os objetivos almejados (CHIAVENATO, 2021).

No entanto, Mações (2017) enfatiza que a tomada de decisão não é um simples ato de escolha entre duas ou mais alternativas, mas um processo de decisão realizado de forma racional, em resposta as oportunidades e ameaças do meio abrangente e, em muitas vezes envolto de complexidades e incertezas. O desempenho organizacional está diretamente relacionado com a qualidade das decisões tomadas, estas que, para proporcionar benefícios à organização, necessitam de objetivos e modos de ação mais apropriados para a situação.

Chiavenato (2021) ainda acrescenta que a administração contemporânea vai além do simples planejar, organizar, dirigir e controlar. A tomada de decisão envolve um complexo de variáveis e ações aplicadas a uma quantidade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações e situações específicas. Para o autor, conhecer a história do empreendimento é essencial, o gestor precisa aproveitar toda a experiência passada da empresa, com isso, sabendo o que aconteceu ele pode extrair o máximo de pontos importantes para melhorar o presente e assegurar o futuro. “Ter sempre uma visão do futuro, mas acompanhada de outra visão naquilo que está acontecendo e no que já aconteceu [...]. É assim que as empresas melhoram e perseguem o desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade” (CHIAVENATO, 2021, p.289).

### **2.3.2. Tomada de decisão em propriedades rurais**

Segundo Artuzo *et al.* (2015), a tomada de decisão constitui em um ponto de grande importância no mundo dos negócios e é indispensável na procura por dados, estes, sendo a base para de elaboração das informações e a partir disto, organizá-las e processá-las com a finalidade de tomar a decisão e apresentar a melhor forma de atingir os objetivos previamente traçados.

Todo empreendimento agropecuário, efetuado com profissionalismo, tem seu início pautado na definição clara dos objetivos, metas e métodos. Os objetivos esclarecem e delineiam exatamente o que se pretende executar, definindo o que se pretende desenvolver, aonde se quer chegar. As metas quantificam os objetivos, estabelecendo

o volume de produção e o tempo necessário para obtê-lo. Os métodos esclarecem como os objetivos serão alcançados e quem vai executar todas as etapas dos trabalhos. (ARAÚJO, 2018, p.78).

Como se percebe, na essência de todo empreendimento agropecuário é necessária a definição dos objetivos, metas e métodos. Sem estes não se podem tomar decisões na condução de qualquer atividade e, juntamente com estas definições, torna-se fundamental o levantamento de dados, formando assim, a base de qualquer decisão constituída em cima de dados sólidos.

#### **2.4. Controle financeiro**

O controle é ter o conhecimento real da situação em que se encontra o empreendimento, realizar o comparativo desta situação com a situação em que deveria se encontrar, ou seja, situação almejada, com isso, averiguar se há divergências e se possuir, tomar medidas o mais rápido possível de correção (MARTINS, 2010).

Frezatti (2017) também confirma que o controle é fundamental no entendimento em relação à proximidade que a empresa chegou em relação ao planejado previamente “uma vez verificado o controle, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados. Em alguns casos, é possível e adequado repensar os objetivos” (FREZATTI, 2017, p.17).

Corroborando com esta ideia, Chiavenato (2021, p.277), afirma que “o controle é uma atividade que se espraia por toda a organização, em todos os momentos de seu desempenho, vindo desde o planejamento até o alcance dos objetivos organizacionais e dos resultados obtidos”.

Bortoline (2010) afirma que o uso de sistemas de gestão adequados proporciona uma diferença nos resultados financeiros das propriedades rurais e a partir do momento em que o proprietário ou gestor dispõem de uma dimensão maior de informações, estes passam a olhar com uma visão sistêmica do agronegócio, fazendo uso de informações importantes e relevantes para utilizar de base nas tomadas de decisão. Assim, o produtor rural necessita, inevitavelmente, de visualizar sua unidade de produção como empreendimento, e como tal, fazendo uso de ferramentas de gestão para auxiliá-lo na gestão de seu negócio.

Portanto, para ter conhecimento o suficiente em relação ao estado em que se encontra o empreendimento e informações para tomar medidas de ajuste, e indispensável, a adoção do controle financeiro. Dando continuidade, serão apresentadas nas próximas sessões, quatro tipos de ferramentas de controle financeiro e suas finalidades.

##### **2.4.1. Registro**

Para proporcionar uma base segura e precisa na tomada de decisão, segundo Oldoni (2014), é preciso analisar as informações financeiras de forma conjunta e, ainda segundo o autor, “para que seja possível a reunião dessas importantes informações, é vital que se organize e registre todos os fatos referentes à movimentação financeira na empresa”. (OLDONI, 2014, p.18). O autor acrescenta que os principais registros são divididos entre faturamento, estoques, contas a receber e despesas.

Araújo (2018), acrescenta a ideia de Oldoni (2014) e diz que para ter disponível informações reais e em tempo hábil todos os gastos nos empreendimentos têm de ser contabilizados diariamente, organizados e divididos em dia, semana, mês e ano, assim, tendo o registro de cada ciclo produtivo ou no fim de cada ano, facilitando assim, o redirecionamento do projeto se necessário.

Assim, as movimentações devem ser constadas e validadas por documentos, como: notas fiscais de compra e venda; títulos a receber e a pagar; notas promissórias; e duplicatas, evitando enganos e informações imprecisas (SILVA, 2018).

#### 2.4.2. Fluxo de caixa

Silva (2018) afirma que fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira, onde controla a entrada e saída de recursos financeiros e é o principal instrumento para planejar, controlar e analisa as receitas, as despesas e os investimentos. Com isso é possível prever eventuais excedentes e escassez de caixa, podendo elaborar alternativas para evitar ou planejar ações e situações. O autor também diz que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, projetadas para um período de tempo determinado.

Corroborando com esta ideia, Frezatti (2014) acrescenta que é o primeiro controle que o novo empreendedor pensa em fazer. Na sequência será apresentado, no Quadro 1, o modelo de fluxo de caixa adaptado de Zdanowicz (2004).

Quadro 1 - Modelo de Fluxo de Caixa Projetado

PERÍODOS	x1	x2	x...
<b>1. INGRESSOS</b>			
Vendas à vista			
Cobranças em carteira			
Cobranças bancárias			
Descontos de duplicatas			
Vendas de itens do ativo permanente			
Aluguéis recebidos			
Aumento do capital social			
Receitas financeiras			
Outros			
Soma			
<b>2. DESEMBOLSOS</b>			

Compras à vista			
Fornecedores			
Salários			
Compra de itens do ativo permanente			
Energia elétrica			
Telefone			
Manutenção de máquinas			
Despesas administrativas			
Despesas com vendas			
Despesas tributárias			
Despesas financeiras			
Outros			
Soma			
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>			
<b>4. SALDO INICIAL EM CAIXA</b>			
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA(+/-3+4)</b>			
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>			
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>			
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>			
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>			
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>			
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>			

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2004, p.145.

Para Souza (2014), é importante a metodologia de elaboração dos fluxos de caixa, composta por duas formas: a direta e a indireta. A direta é formada com base na estimativa dos valores previstos para recebimentos e pagamentos futuros. As informações são obtidas dos registros contábeis, ajustes das vendas, custos das vendas e outros itens da demonstração do resultado referentes a variações ocorridas nos estoques e nas contas a receber e a pagar e outros itens que não envolvem caixa. No método indireto, o fluxo de caixa forma-se das receitas e as despesas contidas na demonstração do resultado ou na demonstração do resultado abrangente e as variações ocorridas nos estoques e nas contas a receber e a pagar.

Conforme fora apresentado, o fluxo de caixa é fundamental para controlar a circulação de recursos no empreendimento, com a adoção desta ferramenta é possível ter informações indispensáveis para planejar ações do dia a dia e projetar cenários futuros.

### **2.4.3. Custo unitário**

O custo, segundo Araujo (2018), detém uma grande importância, é através dele que se pode averiguar a viabilidade econômica do empreendimento e determinar os principais indicadores de rentabilidade. Para Padoveze (2014), a apuração do custo unitário é um ponto central dentro das decisões gerenciais, de tal modo, tornando-se imprescindível saber o custo de cada produto ou serviço separadamente, sendo o mesmo, essencial para estabelecer o preço de venda e avaliar a margem de lucratividade.

Já Martins (2010) aborda que muitas empresas cometem o equívoco de acharem que a implantação de um sistema de custo irá trazer resultados imediatos, onde essas adotam o sistema de custos repentinamente, achando assim, que com a sua simples implantação será uma solução para todos os problemas. Porém para atingir sua capacidade de funcionamento como instrumento de administração, ele precisa ser desenvolvido, aprimorado ao longo do tempo e de acordo com a necessidade da empresa, o autor ainda acrescenta que para atingir o sucesso depende primordialmente de pessoas, que o alimenta e o faz funcionar, não apenas de números, papeis e rotinas.

#### **2.4.4. Apuração de resultados financeiros**

Para Málag (2017, p.55), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) “representa os resultados gerados para os sócios pelas decisões de investimento e de financiamento tomadas pelos gestores da empresa”. Assim podemos dizer que é utilizada para analisar a qualidade e os resultados que as decisões geram para os sócios, representando um relatório formado a partir das decisões tomadas em um determinado período.

Silva (2018), acrescentando ao raciocínio, diz que, para a análise dos resultados possuir eficácia, o administrador financeiro precisa estar atendo a importantes aspectos, para que, a análise tenha consistência, em todo momento tendo em mente melhorar os resultados. Com isso, ele precisa conhecer cada setor da empresa e possuir um bom relacionamento com os mesmos e, também, com o mercado ao qual a empresa está inserida, atentar com a qualidade das informações, conhecer cada fonte de recurso e suas origens, atentar na questão da manutenção da liquidez, aumentar o giro de caixa, conseqüentemente, necessitando de um caixa menor para suportar as operações e negociar prazos maiores de pagamentos de fornecedores.

Como se percebe, a DRE é fundamental na tomada de decisão, sendo esta uma representação da situação em que o empreendimento se encontra, com isso, o responsável financeiro precisa conhecer o empreendimento como um todo, uma vez que, a qualidade da DRE está diretamente relacionada com a precisão das informações.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de propor, implantar e compreender como o controle financeiro auxilia o gestor da propriedade localizada no município de Minduri - MG nas tomadas de decisões acerca do planejamento financeiro do seu negócio.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi a descritivo-documental, a fim de reunir e analisar os dados gerados pelo empreendimento pesquisado. A pesquisa descritiva tem como

objetivo a descrição das características de determinados grupos, identificar possíveis relações entre variáveis, e outras vão além da simples identificação, deste modo, pretendendo determinar a natureza dessa relação (GIL, 2019). Já na pesquisa documental, utiliza-se dos mais variados tipos de documentos, elaborados com as mais variadas finalidades como assentamento, autorização, comunicação. Assim, consideram-se fontes documentais todos os materiais consultados de origem interna à organização (GIL, 2019).

A pesquisa é de natureza qualitativa, esse método possui uma maior flexibilidade e enfoque nas questões propostas. De acordo com Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa é planejada com o objetivo de proporcionar ao pesquisador o conhecimento de como se dá o processo e o porquê de ser de determinada forma e entre as muitas formas que a pesquisa qualitativa pode apresentar-se, se destaca o estudo de caso, que é a técnica de análise utilizada nesta pesquisa.

Yin (2015) declara que estudo de caso é utilizado em diversas situações, a fim de contribuir para o conhecimento e entendimento acerca de determinado fenômeno. Assim, o estudo de caso tem por finalidade proporcionar o conhecimento e respostas de questionamentos a respeito de algo, levando em consideração o contexto em que está inserido e as variáveis que o influenciam.

Em relação à coleta de dados, se fez uso de coletas primárias e secundárias, também tendo feito uso da observação participante e a entrevista semiestruturada como instrumentos de coleta da pesquisa. Dados primários são coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Segundo Fernandez (2012, p.184), “basicamente existem sete formas de fazer um levantamento de dados primários [...] cada forma de levantamento de dados vale-se de um instrumento compatível”. Já na utilização de dados secundários “consultar essas bases de dados é fundamental para não reproduzir, a alto custo, algum material mais facilmente disponível” (FERNANDEZ, 2012, p. 198), por fazer uso de fontes já existentes e acessíveis.

Gil (2019, p.121) define observação participante como “técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo”. Este método proporciona construir o conhecimento da realidade do empreendimento objeto de estudo a partir da visão interna da própria. Quanto à entrevista semiestruturada, tem-se como vantagem a flexibilidade de se adequar as características do entrevistado, podendo assim, o entrevistador decidir a sequência de acordo com o momento mais oportuno (GIL, 2019). Deste modo, a entrevista semiestruturada pode levantar informações importantes e indispensáveis para o levantamento de informações.

As coletas dos dados financeiros foram feitas, principalmente, através de registros dispersos mantidos no empreendimento referentes as movimentações, safra 2020-2021, e também fora realizada a entrevista semiestruturada com o proprietário, sendo feita presencialmente e registrado os pontos relevantes por escrito, a fim de conseguir informações não encontradas ou inexistentes nos registros e compreender sobre a realidade do controle financeiro do empreendimento (particularidades do sistema de fluxo de caixa e oportunidades em geral) e, também, constatar informações importantes e que contribuam para o desenvolvimento do estudo.

Para análise dos dados, primeiramente fora realizada a organização dos dados coletados dos registros do empreendimento em grupos de acordo com a categoria de origem (como por exemplo: matéria prima, salário, receita), cronologia de ocorrência e, posteriormente, fora efetuada a filtragem dos dados obtidos na entrevista destacando informações indispensáveis para a análise, sendo posteriormente acrescentadas nos grupos seguindo o mesmo critério, assim, possibilitando interpretar como ocorreu o fluxo de movimentação financeira do período (entrada e saída de recurso) e conseqüentemente analisar as causas e também os efeitos gerados por essas movimentações. Também foram selecionadas informações dadas pelo proprietário interessantes e complementares para o desenvolvimento do presente estudo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este estudo de caso teve por objetivo analisar como a implantação de um controle financeiro pôde auxiliar o gestor, da destilaria, na tomada de decisão acerca do planejamento financeiro do seu empreendimento. De tal modo, criou-se um controle de fluxo de caixa adaptado a necessidade do negócio, levantou-se o custo unitário por garrafa, e dividiu de forma a categorizar os custos envolvidos e os seus percentuais na composição do custo final, uma vez que nunca havia sido feito de forma precisa, e implantou a DRE como forma de verificar os resultados e analisar a situação financeira do empreendimento.

Cabe ressaltar que, preservando a integridade dos dados do empreendimento, por se tratar de um estudo envolvendo a área financeira, os dados serão apresentados na forma percentual, garantindo o sigilo e a confidencialidade.

##### **4.1. Como são realizados os registros das contas de entradas e saídas**

Após coletar e analisar as informações referentes à movimentação financeira, safra 2020-2021, observou-se que, por se tratar de um empreendimento constituído com características familiares, na estrutura atual, mantém alguns pontos peculiares como a não

separação dos recursos do empreendimento e do próprio proprietário. Grande parte das decisões enfrentadas diariamente pelo proprietário é baseada na intuição e experiência adquiridas ao longo de anos na atividade.

O empreendimento não conta com um controle eficaz de entradas e saídas, uma vez que, o empreendimento enfrenta problemas constantes de fluxo de caixa. As entradas de caixa são anotadas nos registros (caderno de anotações), embora não havendo uma separação de fato dos recursos advindos destas entradas com o patrimônio pessoal do proprietário, sendo que também não são realizados os confrontos de entradas com as saídas do período, para assim averiguar com exatidão os lucros ou prejuízos. Já as saídas de recurso não possuem uma clareza bem definida de onde os recursos estão sendo alocados, com ênfase para o pró-labore e dividendo, nos quais não são delimitados, havendo o hábito de “retirar quando necessário ou não retirar”, ocasionando oscilações no caixa de movimentação. Há também a falta de organização e controle sobre documentos resultantes destas movimentações, assim tornando-se difícil averiguar com exatidão ou com rapidez informações fundamentais para o direcionamento do negócio.

#### **4.2. Fluxo de caixa proposto para o empreendimento**

Com o estudo de caso realizado, observou-se que o empreendimento não detém de um fluxo de caixa do qual realmente satisfaz as necessidades do negócio. Por se tratar de um ramo envolvendo a agricultura, conseqüentemente, também há um ciclo específico de produção, no caso do empreendimento estudado, correspondente de outubro, início dos primeiros cuidados do canavial, a setembro, fim do período de safra. De tal modo, desenvolveu-se um fluxo de caixa resguardando este ponto específico.

A proposta sugerida à realidade do empreendimento fora segmentada em períodos mensais, por haver uma menor movimentação, optou-se também por classificar e segmentar as contas em grupos, facilitando assim, a identificação dos tipos de entradas e saídas, também possibilitando detectar as categorias de gastos que detém maior consumo de recursos, podendo realizar intervenções se necessário.

Quadro 2 – Modelo de fluxo de Caixa por Safra

PERÍODOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>1. INGRESSOS</b>												
Vendas à vista												
Cobranças em carteira												
Aumento do capital social												
Outros												
<b>2. DESEMBOLSOS</b>												
Compras à vista												
Fornecedores												
Salários												
Pró-labore												
Compra de itens do ativo permanente												
Energia elétrica												
Telefone												
Manutenção de máquinas												
Despesas gerais												
Outros												
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>												
<b>4. SALDO INICIAL EM CAIXA</b>												
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3+4)</b>												

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2004, p.145

Conforme apresentado no Quadro 1, o fluxo de caixa desenvolvido para o empreendimento, a pedido do proprietário, baseou-se no ciclo de safra, de tal modo, possibilitando auxiliar o proprietário no acompanhamento das saídas de recursos referentes aos cuidados, desde os primeiros tratamentos culturais pós-safra até a produção da cachaça.

#### 4.3. Custo unitário por garrafa

A forma de custeio desenvolvida no presente estudo fora feita com base em registros existentes internos e informações fornecidas pelo próprio proprietário, sendo elaborada buscando a alocação dos custos de acordo com as categorias custos fixos, custos variáveis, despesas fixas e despesas variáveis, proporcionando identificar de forma precisa a proporção de contribuição de cada área na formação do custo final. Sendo que a inadimplência não foi incluída no custeio por não haver um valor exato e conhecido pelo proprietário, o qual afirma que são valores insignificantes, por possuir uma base de clientes fixos, raramente acontece, já que sempre realiza as vendas à vista e os clientes que compram a prazo cumprem com a obrigação.

Tabela 1- Custos Fixos

	Em relação aos custos fixos	Em relação ao preço final
Depreciação	82%	2,5%

Equipamento de Proteção Individual (EPI)	5%	0,2%
Alimentação	2%	0,1%
Manutenção em Geral	11%	0,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3,1%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado a Tabela 1, os custos fixos representam a menor parcela dos gastos envolvidos na formação do custeio de produção. Valendo destacar a depreciação que não era considerada na formação do custo e a manutenção em geral que por falta de registros exatos deve como base valores relevantes e aproximados de conhecimento do proprietário.

A Tabela 2 apresenta os custos variáveis de produção, dos quais, compreendem respectivamente aos insumos de produção e a força de trabalho diretamente relacionada a produção. Destacando a matéria prima que é produzida na própria propriedade, assim, foi orçada de acordo com os custos referentes ao manejo (dias de trabalho dedicados a realizar os cuidados do canavial, juntamente com os insumos utilizados).

Tabela 2 - Custos Variáveis

	<b>Em relação aos custos variáveis %</b>	<b>Em relação ao preço final %</b>
Matéria prima	25%	5,6%
Materiais secundários	7%	1,6%
Energia (produção)	2%	0,5%
Combustível	4%	0,8%
Salários e encargos (mão de obra temporária)	52%	11,7%
Alimentação	1%	0,2%
Pró-labore	7%	1,6%
Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	2%	0,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22,3%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3, apresentada a seguir, permite visualizar as despesas de natureza fixa levantadas no estudo.

Tabela 3 - Despesas Fixas

	<b>Em relação às despesas fixas %</b>	<b>Em relação ao preço final %</b>
--	---	--

Impostos	78%	3,6%
Pró-labore	18%	0,8%
Energia	2%	0,1%
Contador	1%	0,03%
Telefone	0,3%	0,01%
Sistema	0,7%	0,05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>4,59%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Trazendo destaque para o pró-labore, uma vez que nunca havia sido levantado um valor referente à função administrativa antes. De tal modo, o pró-labore foi estipulado tendo como referência o tempo de serviço gasto em trabalhos de caráter administrativo.

A tabela 4 apresenta as despesas geradas proporcionalmente ao volume de produção.

Tabela4 - Despesas Variáveis

	<b>Em relação às despesas Variáveis %</b>	<b>Em relação ao preço final %</b>
Frete	0,9%	0,4%
Materiais de limpeza	0,1%	0,4%
Impostos	99%	68%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>68,8%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5 apresenta os resultados do levantamento de custo unitário realizado, enfatizando que a cachaçaria trabalha com uma única linha de cachaça, assim foi-se realizado a soma de todos os custos averiguados de acordo com a categoria pré-estabelecida e divididos pelo volume de produção, podendo também observar à proporção que cada categoria contribui para a formação do custo final.

Tabela 5 - Custo Unitário por Garrafa de Cachaça

<b>Preço de venda</b>	<b>R\$ 22,50 = 100%</b>
Custo fixo	R\$ 0,69 = 3,1%
Custo variável	R\$ 5,01 = 22,2%
Despesa fixa	R\$ 1,03 = 4,6%
Despesa variável	R\$ 15,49 = 68,8%
<b>Custo unitário total do produto</b>	<b>R\$ 22,22 = 98,7%</b>
<b>Margem do produto</b>	<b>R\$ 0,28 = 1,3%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar que o custo total representa 98,7%, ou seja, a margem de lucro obtida em cada garrafa é expressivamente pequena diante do preço de venda, valor que segundo o próprio proprietário, está abaixo do que ele acreditava estar obtendo.

#### 4.4. Apuração de resultados financeiros

Na Tabela 6 é possível analisar melhor a demonstração dos resultados com a apuração dos resultados:

Tabela 6 - Demonstração do Resultado do Exercício

<b>(=) Receita Operacional Bruta</b>	<b>100%</b>
<b>(-) Deduções de tributos e abatimentos</b>	<b>72%</b>
Impostos	72%
<b>(=) Receita líquida</b>	<b>28%</b>
<b>(-) Custo das Mercadorias Vendidas</b>	<b>25%</b>
Insumos de produção	7%
Mão de obra (salários e pró-labore)	13%
Custos vinculados a produção	2,7%
Depreciação maquinário de produção	2%
Manutenção em Geral	0,3%
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>3%</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>2%</b>
Despesas Administrativas	1%
Despesas de Vendas	0,4%
<b>(=) Resultado líquido do período</b>	<b>1,4%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostra a própria DRE, o empreendimento consegue gerar lucro, mas em contrapartida, este acaba sendo baixo em comparação com a receita gerada. Como se pode observar, um reflexo em grande parte pela falta de um custeio exato para proporcionar base na formação da precificação do produto.

## 5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O presente estudo teve como propósito identificar como a implantação de um controle financeiro pode auxiliar o gestor na tomada de decisão acerca do planejamento financeiro do seu negócio, no contexto do empreendimento rural X. De tal modo, para responder ao questionamento, este estudo de caso compreendeu como objetivo geral propor, implantar e compreender como o controle financeiro auxilia o gestor nas tomadas de decisões acerca do planejamento financeiro do seu negócio.

As ferramentas de controle implantadas na propriedade, respondendo ao quinto objetivo específico, do qual propõe verificar o aproveitamento das ferramentas de controle implantadas na propriedade, foram inteiramente aproveitadas. Averiguou que com estas pode-

se chegar a dados reais sobre o estado financeiro do empreendimento. As informações encontradas no presente estudo foram repassadas ao empreendimento juntamente com as ferramentas, assim, possibilitando diante dos resultados encontrados na pesquisa auxiliar o gestor a efetuar medidas de correção e melhoramento.

Assim o objetivo fora alcançado, uma vez que, sendo evidente durante o estudo a falta de um controle financeiro realmente eficaz no empreendimento, não havendo um custo unitário preciso ou um controle de fluxo de caixa e uma apuração de resultados que satisfazia as necessidades do negócio. A implantação das ferramentas de controles financeiros fora imprescindível, possibilitando ao empreendimento organizar, planejar e controlar os recursos financeiros, com isso, havendo uma base confiável e segura de informações para as tomadas de decisões.

Considerando o presente estudo, observou-se no levantamento de informações que o empreendimento possui alguns pontos passíveis de alterações, como a gestão de compras de insumos, uma vez que não são adotadas estratégias de planejamento prévio, realizando compras com valores acima do padrão, resultante de compras em épocas de muita demanda e também a possibilidade de utilização de esterco de suínos na adubação do canavial visando redução de custos, uma vez que, durante a entrevista fora levantada questões de alguma oportunidade que a localização geográfica do empreendimento proporcionaria, assim chegou-se na questão em que o empreendimento possui uma granja de suínos próxima de sua localização, da qual, gera esterco como resíduo resultante de sua produção, de tal modo não havendo utilização na própria. Também se observou no estudo, que diante da baixa lucratividade, há a possibilidade de revisão da precificação do produto.

A partir do exposto acima, sugere-se que futuramente possa ser feito um estudo sobre a viabilidade da adoção de estratégias de compras de insumos visando reduzir custos, também a viabilidade de custo/benefício do uso de esterco para fertilizar os canaviais e também a possibilidade de redefinir o preço de venda do produto de forma a melhorar as margens de lucro.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014310/>>. Acesso em: 09 mai. 2021

ARTUZO, Felipe Dalzotto *et al.* Tomada de decisão a partir da análise econômica de viabilidade: estudo de caso no dimensionamento de máquinas agrícolas. **Custos e @gronegócio, on line**, v. 11, n. 3, p. 183-205, jul/set., 2015.

BORTOLINI, G. **Gestão da pequena unidade familiar produtora de leite: uma análise do modelo de gestão através da compreensão da unidade de produção.** TCC (Especialista em Gestão do agronegócio) Universidade Vale do rio Sinos, São Leopoldo, RS, 2010. Disponível em: <[http://www.emater.tche.br/site/arquivos\\_pdf/teses/Mono\\_Gilberto\\_Bortolini.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Mono_Gilberto_Bortolini.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2021

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/>>. Acesso em: 10 mai. 2021

COOPER, D. R.; Schindler, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>>. Acesso em: 17 abr. 2021

FEITOSA, P. C. L. **A cachaça como identidade cultural.** 70 p. Monografia (Especialização em Turismo, Cultura e Lazer). Brasília. Universidade de Brasília, 2005. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/620>>. Acesso em: 30 Mai. 2021

FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502173712/>>. Acesso em: 18 abr. 2021

FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490615/>>. Acesso em: 08 mai. 2021

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014099/>>. Acesso em: 12 mai. 2021

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 18 abr. 2021

MAÇÃES, M. A. R. **Planejamento, Estratégia e Tomada de Decisão.** Vol. 4. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/>>. Acesso em: 22 de agos. 2021

MÁLAG, F. K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial: Para empresas não financeiras.** 3ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041330/>>. Acesso em: 10 mai. 2021

MARTINS, E. **Contabilidade de Custo**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NAKAO, S. H. (org.). **Contabilidade Financeira no Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012156/>>. Acesso em: 09 mai. 2021

OLDONI, Cleverson Luiz. **Administração financeira: ferramentas de registro, controle e análise**. 2014. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/22374>>. Acesso em: 27 de Agos. 2021

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113835/>>. Acesso em: 07 mai. 2021

SILVA, E. C. da. Como **Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>>. Acesso em: 08 de mai. de 2021

SOUZA, A. B. de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/>>. Acesso em: 09 de Mai. 2021

TAVARES, M. F. F. *et al.* **Introdução à agronomia e ao agronegócio**. Porto Alegre: Sagra, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028074/>>. Acesso em: 09 de mai. de 2021

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 18 abr. 2021

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.