



**Izabelly Vieira Toleda**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CADEIA DE SUPRIMENTO E A GESTÃO DE  
RISCO DE UMA PROPRIEDADE RURAL.**

Santa Maria, RS

2023

**Izabelly Vieira Toleda**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CADEIA DE SUPRIMENTO E A GESTÃO DE  
RISCO DE UMA PROPRIEDADE RURAL.**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS<sup>3</sup>

Orientadora: Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli

Santa Maria, RS

2023

**Izabelly Vieira Toleda**

**CONTABILIDADE GERENCIAL: CADEIA DE SUPRIMENTO E A GESTÃO DE  
RISCO DE UMA PROPRIEDADE RURAL.**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

---

Ms. Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli- Orientadora

---

Bruna Faccin Camargo

---

João Friedrich

Aprovado em 28 de junho de 2023

## **AGRADECIMENTOS**

São tantas as pessoas que merecem agradecimentos por terem de alguma forma, contribuído para que este trabalho fosse concluído devendo ressaltar:

Primeiramente ao universo e todas as possibilidades que me permitiram estar aqui.

A professora, Daniele pelo seu empenho e carinho nesta jornada.

A minha família, amigos e todos aqueles que passaram neste caminho.

A Universidade Franciscana pelas oportunidades transcorridas neste caminho.

## RESUMO

A presente pesquisa analisa a importância da contabilidade gerencial na gestão de riscos na cadeia de suprimentos de uma propriedade rural. O objetivo da pesquisa foi analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir para a identificação, avaliação e monitoramento dos riscos enfrentados por essa propriedade. Utilizando uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso, foi coletado dados por meio de questionário, explorando as práticas adotadas para gerenciar riscos na cadeia de suprimentos. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de um modelo específico de gestão de riscos para a propriedade rural, considerando as particularidades do setor. Conclui-se que a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na tomada de decisões informadas, redução de exposição a riscos e aumento da resiliência da propriedade rural diante dos desafios da cadeia de suprimentos. Este estudo contribui para a compreensão da relevância da contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica para a gestão de riscos em propriedades rurais.

**Palavras – chave:** Contabilidade gerencial. Gestão de risco. Cadeia de suprimentos. Propriedades rurais. Modelo de gestão de risco.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Contabilidade financeira versus contabilidade gerencial .....	7
2.2 Contabilidade gerencial .....	8
2.3 Cadeia de Suprimentos .....	10
2.3.1 Gestão da cadeia de suprimentos.....	11
2.3.2 Pesquisas anteriores .....	12
2.4 Agronegócio e gestão de risco .....	13
2.4.1 Agronegócio brasileiro .....	16
2.4.2 Fatores de riscos .....	16
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1 Classificação da pesquisa .....	18
3.2 procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados .....	19
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>22</b>
4.1 Perfil da propriedade e administração rural .....	22
4.2 Mapeamento contábil gerencial .....	22
4.3 Mapeamento de cenários aplicados a propriedade. ....	25
4.4 Identificação das práticas utilizada pela propriedade rural .....	27
4.5 Práticas aplicadas para a identificação do risco .....	33
4.6 Modelo de gestão de risco contábil gerencial .....	40
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na gestão de riscos nas cadeias de suprimentos em propriedades rurais no contexto do agronegócio brasileiro. Através do fornecimento de informações relevantes para a tomada de decisões, a contabilidade gerencial contribui para o mapeamento dos riscos contábeis, internos e externos, desde os pequenos produtores até os grandes conglomerados do setor (GARRISON, 2020).

No âmbito do agronegócio, a contabilidade gerencial auxilia na avaliação do patrimônio rural, controle de custos de produção e análise da situação financeira das propriedades (OLIVEIRA, 2017). Além disso, é essencial para compreender e enfrentar os desafios da sucessão familiar, um aspecto crucial para a continuidade das empresas rurais (FULANETO, 2009).

Por outro lado, a gestão de riscos nas cadeias de suprimentos é de extrema importância para garantir a eficiência e a sustentabilidade das atividades agrícolas. Batalha e Silva (2014) destacam a necessidade de uma abordagem abrangente, envolvendo produtores rurais, empresas e indústrias de distribuição de insumos. O gerenciamento efetivo da cadeia de suprimentos, incluindo controle de estoques, transporte e demais procedimentos, contribui para mitigar os riscos envolvidos na produção agrícola (BALLOU, R.H 2006 p.35).

Portanto, a contabilidade gerencial, aliada ao estudo das cadeias de suprimentos e ao gerenciamento de riscos, desempenha um papel fundamental na gestão efetiva das propriedades rurais, considerando os desafios e as particularidades do agronegócio brasileiro, nesse sentido apresenta a seguinte problemática: analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir para a gestão de riscos em uma cadeia de suprimentos em uma propriedade rural?

Com o objetivo de atingir o objetivo geral e suas etapas subsequentes, este estudo propõe os seguintes objetivos específicos: investigar as práticas gerenciais utilizadas por uma propriedade rural; identificar a cadeia de suprimentos presente nesta propriedade; mapear os riscos internos e externos existentes na cadeia de suprimentos da propriedade rural estudada; propor um modelo de gestão de riscos para a cadeia de suprimentos, baseado na visão da contabilidade gerencial.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de mapear e aprimorar o estudo da gestão de riscos nas cadeias produtivas, principalmente no contexto das propriedades rurais. O setor do agronegócio é uma das principais forças econômicas do Brasil, e esse estudo contribui

para o aprofundamento dos conceitos e entendimento dos processos relacionados, aliando-os aos princípios da contabilidade gerencial.

Nesse contexto, o mapeamento dos riscos, tanto os fatores internos, como a falta de matéria-prima ou descontrole gerencial, quanto os fatores externos, como estiagens e crises econômicas, torna-se essencial. Essa identificação permite o desenvolvimento de estratégias adequadas de gestão de riscos, que englobam desde a contabilidade gerencial até a manutenção e a valorização das propriedades rurais (COSTA et al., 2022).

A relevância desse estudo está em beneficiar as propriedades rurais, por meio da identificação aprimorada dos riscos e do auxílio aos administradores rurais na gestão desses riscos, utilizando as ferramentas contábeis gerenciais. Portanto, o tema foi escolhido devido à necessidade de fornecer à contabilidade um papel fundamental na geração de informações gerenciais para o agronegócio, considerando a contabilidade como uma ciência social que visa aprimorar a qualidade das informações e beneficiar a sociedade.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa contribui para o aprimoramento do conhecimento técnico-científico, abordando um campo abrangente e pouco explorado, que são os aspectos gerenciais no meio rural. Representa a importância dos estudos gerenciais e a criação de ferramentas que possam ser utilizadas pelos produtores rurais no futuro.

Na área de administração, o mapeamento dos riscos nas propriedades rurais vai além da avaliação dos custos, permitindo analisar cenários econômicos internos e externos, fundamentais para a tomada de decisões. A contribuição para os gestores rurais está na aplicabilidade das ferramentas contábeis gerenciais, facilitando a compreensão da teoria contábil gerencial e dos processos envolvidos. Além disso, amplia o campo de estudo para profissionais da área, com ênfase no processo gerencial, fornecendo informações embasadas em um maior número de indicadores e em fundamentação teórica sólida.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os tópicos abordados no referencial deste trabalho têm como objetivo explorar a contabilidade gerencial em comparação com a contabilidade financeira, contextualizar a cadeia de suprimentos e seus procedimentos de mapeamento, e discutir a gestão de riscos no contexto do agronegócio brasileiro, destacando a relevância desse setor na economia do país.

### **2.1 Contabilidade financeira versus contabilidade gerencial**

A contabilidade é um instrumento de registro que existe desde os primórdios da humanidade. Surge da necessidade do homem de contar suas presas e evolui conforme a própria evolução humana e da sociedade, até o aperfeiçoamento de sua teoria, um salto na história chegando a Frei Luca Pacioli em 1494, com o método das partidas dobradas, que se tornou a teoria principal da contabilidade, demonstrando uma lógica em um processo que ordena e classifica os dados numéricos, contribuindo assim para o aprimoramento da ciência contábil.

A contabilidade financeira parte das demonstrações contábeis e se destina aos usuários externos para avaliação do patrimônio, incluindo relatórios financeiros da entidade. Marion e Ribeiro (2011) destacam que a contabilidade financeira tem como objeto a contabilização do patrimônio e é aplicável a empresas públicas e privadas. Lima e Rodrigues (2022) afirmam que a contabilidade financeira enfoca os usuários externos para garantir a transparência, evitar práticas imprudentes e proporcionar uma compreensão mais clara da situação patrimonial para fins de planejamento estratégico e financeiro.

Por sua vez, a contabilidade gerencial é uma extensão da contabilidade financeira, direcionada aos usuários internos da organização. Ribeiro e Frezzati (2007) destacam que a contabilidade gerencial é um sistema contábil que visa fornecer informações para a tomada de decisão dos gestores. Horngren, Sundem e Stratton (2004) explicam que a contabilidade gerencial identifica, mensura, analisa e interpreta as informações para os gestores com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a contabilidade desempenha um papel importante como uma ferramenta de apoio. Embora a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial atendam a diferentes usuários, elas não são conflitantes. A contabilidade financeira fornece as informações

necessárias e a contabilidade gerencial as utiliza para orientar as perspectivas organizacionais e auxiliar na tomada de decisão.

## **2.2 Contabilidade gerencial**

Iudícibus e Marion (2011) conceituam a contabilidade gerencial como uma ferramenta de auxílio à administração na tomada de decisão, mensurando, registrando e obtendo dados econômicos necessários para uma gestão eficaz. Ribeiro (2013) destaca que a contabilidade é uma ciência social que tem como principal objeto o patrimônio das entidades, abrangendo seus aspectos econômicos e administrativos, bem como suas modificações ao longo do tempo. Padoveze (2012) complementa essa definição, afirmando que a contabilidade é um conjunto de informações indispensáveis para a administração, utilizando-se de ferramentas gerenciais.

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental no processo decisório dos gestores em todos os níveis hierárquicos, conforme salientado por Padoveze (2012, p.11), ao afirmar que ela fornece informações para a tomada de decisão dos usuários internos em diversos processos organizacionais. Nesse sentido, a contabilidade gerencial atua como uma fonte valiosa de informações para auxiliar na identificação de oportunidades, análise de riscos, definição de metas e planejamento estratégico.

O *Institute of Management Accountants* (IMA - Instituto de Contadores Gerenciais) define a contabilidade gerencial como um processo que envolve mensuração, acumulação e identificação, entre outros procedimentos, utilizando as informações financeiras para auxiliar a administração na tomada de decisão, com foco no planejamento, avaliação e controle dos recursos por meio das ferramentas gerenciais contábeis.

A aplicação efetiva das ferramentas gerenciais depende da qualidade e clareza das informações contábeis fornecidas, para que os usuários finais possam compreendê-las e utilizá-las em diferentes setores organizacionais, apoiando a tomada de decisão. Marion e Ribeiro (2011) ressaltam a importância dos relatórios contábeis como base para a tomada de decisões dos gestores, fornecendo informações relevantes e adequadas para a definição de procedimentos e metas apropriados.

Além disso, conforme Marion (2015), a contabilidade assume o papel de instrumento fornecedor de informações, permitindo que os gestores possam definir procedimentos e metas adequadas para o sucesso organizacional. Frezzati (2006) destaca a importância das métricas e

da análise aprofundada do desempenho econômico-financeiro por meio das demonstrações contábeis, que são instrumentos essenciais para a geração de informações na contabilidade gerencial. Essas informações podem ser agrupadas em diferentes categorias, de acordo com as análises mais detalhadas, auxiliando na identificação dos melhores procedimentos a serem adotados, como demonstrado no Quadro 01.

Quadro 1: Práticas da contabilidade gerencial

<b>Práticas</b>	<b>Características</b>
Custo e controle financeiro	Essas ferramentas são relativas análise de controle de estoque, preço de venda, custo unitário e demais ferramentas utilizando em sua essência identificar valor financeiro dos produtos ou serviços disponíveis.
Avaliação de desempenho	Ferramentas relacionadas custo, lucro lucratividade dos produtos, fluxo de caixa, análises empregadas e fatores não relacionados a procedimentos internos, análise de cadeia de valor, essas trazem análise a rentabilidade e aporte de aquisição em relação a concorrência.
Planejamento e orçamento	As ferramentas relacionadas a orçamentos são aquelas que por sua vez entendem o controle dos custos, previsões a longo prazo, orçamento base zero, e baseado em atividade, essas servem como previsão e controle para a tomada decisão.
Gestão de valor	Essas ferramentas utilizam base de indicadores como (ROE) retorno sobre o patrimônio (EVA) valor econômico a value (BSC) essas analisam valor efetivo do patrimônio.

Fonte: Criado a partir de Toledo; Santos; Guse (2021 p. 168)

Por fim, as ferramentas gerenciais servem como apoio aos gestores diante das informações produzidas pela contabilidade financeira, que tem enfoque nos usuários internos. Essa contabilidade auxilia na tomada de decisão e cria novos métodos de análise mais efetivos e eficazes dentro da entidade.

A contabilidade gerencial analisa, trata e interpreta as informações, utilizando a teoria contábil gerencial como fonte principal para os gestores. Ela não é apenas uma ferramenta de avaliação e contabilização do patrimônio, mas é utilizada em todos os setores e é primordial em sistemas complexos, como as cadeias produtivas e de suprimentos. Assim, torna-se um instrumento balizador e avaliador em qualquer setor onde é aplicada.

### 2.3 Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*) pode ser compreendida como um ciclo de processos com o objetivo de obter ganhos ao alcançar o consumidor final. Trata-se de um conjunto de interações interligadas, envolvendo fornecedores, distribuição, matéria-prima e outros elementos até o produto (Yin, 1991).

De acordo com Ramos e Jesus (2021), a cadeia de suprimentos é definida por Baullo (2006) como um conjunto de atividades funcionais que se repetem ao longo de todo o processo até a produção final. Martins e Laugeni (2009) destacam a cadeia de suprimentos como um processo de integração desde os fornecedores até o cliente final, observando-a como um processo competitivo e integrado.

Slack (2002) afirma que as operações da cadeia de suprimentos fazem parte de um sistema que não funciona isoladamente, mas sim em conjunto com outros sistemas. Portanto, a cadeia de suprimentos é compreendida como um processo envolto em cooperação entre diferentes elementos.

O mapeamento estratégico pode ser uma abordagem efetiva para compreender a cadeia de suprimentos. O Quadro 02 apresenta critérios avaliados para uma análise estratégica das operações nessa cadeia, permitindo dimensionar e diagnosticar seus elementos.

Quadro 2: Análise estratégica de operação na cadeia de suprimentos

OPERAÇÃO	ESTRATEGIA
Identificação de critérios competitivos	Dimensionar e consultar os clientes das unidades de negócios, entendendo o campo de competição.
Identificação da importância e do desempenho da organização nesses critérios	Dimensionar em duas escalas em que se afere a importância e dimensão dos critérios de importância e desempenho
Diagnostico competitivo	Análise das dimensões atribuídas ao desempenho
Escolha dos critérios competitivos	Conhecimentos dos critérios analisados e valorizados dos segmentos quais foram expostos.

Fonte: Adaptado Fernandes (2008)

Outrossim, Wood e Zuffo (1998) afirmaram que a cadeia de suprimentos (supply chain) alinha, de forma organizada, as atividades de produção visando minimizar os custos e

maximizar a eficiência. No contexto histórico, conforme mencionado pelos autores, as cadeias de suprimentos desempenham um papel fundamental nos processos de obtenção de produtos, exigindo procedimentos que compreendam os métodos aplicados a elas.

Segundo Slack (2013), as cadeias de suprimentos podem ser divididas em três níveis:

- Rede interna: composta pelos fluxos de informações e materiais entre os departamentos, células ou setores de operação internos da própria empresa.
- Rede imediata: formada pelos fornecedores e clientes imediatos de uma empresa.
- Rede total: engloba todas as redes imediatas que fazem parte de um determinado setor industrial ou de serviços.

Dessa forma, tais procedimentos podem mapear os desenvolvimentos e a aplicabilidade no agronegócio brasileiro, identificando as principais falhas e os procedimentos a serem aprimorados.

Quanto mais detalhada for a análise da cadeia de suprimentos, mais eficaz e ágil será a resolução de problemas, resultando em produtos de maior qualidade para o consumidor final. Portanto, a gestão adequada da cadeia de suprimentos é um aspecto crucial para o aprimoramento dos processos.

### **2.3.1 Gestão da cadeia de suprimentos**

Para que a cadeia de suprimento funcione de forma efetiva, é necessário ter uma boa gestão, além de uma montagem e entendimento correto da proposta de administração da entidade.

Pires (1998) define gestão como a visão ampliada e atualizada de todo o processo, de forma estratégica e integrada. A partir dessa premissa, pode-se inferir que uma boa gestão da cadeia de suprimento está intimamente ligada à estratégia e integração propostas pela gestão.

Slack (2013) aponta que a gestão da cadeia de suprimento, conhecida como SCM (Supply Chain Management), envolve o gerenciamento de todos os processos envolvidos. A estratégia consiste em estabelecer um posicionamento competitivo desde os fornecedores até os clientes, dentro dessa estrutura conceitual, a SCM busca atingir três objetivos principais

- Satisfação dos clientes finais;
- Formulação e implementação de estratégias;
- Gerenciamento eficiente e eficaz da cadeia;

Com a globalização e os avanços tecnológicos, surgem novos termos que complementam o conceito de SCM, como "*Demand Chain*" mencionado por Westbrook (2002). Esse termo refere-se ao gerenciamento das demandas, auxiliando no gerenciamento das cadeias de suprimento e produção.

Além disso, Juttner, Peck e Christopher (2003) destacam que os riscos na cadeia de suprimento (SCM) podem ser definidos em relação aos fluxos de informações, materiais e produtos desde o fornecedor inicial até o produto.

Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimento, juntamente com os conceitos apresentados pelos autores, consiste em um conjunto de procedimentos que auxiliam os gestores na tomada de decisão.

### **2.3.2 Pesquisas anteriores**

Tomas e Alcantara (2013) afirmam que, após o ano 2000, houve um aumento significativo na conceituação e nas pesquisas de modelos de gestão de riscos em cadeias de suprimentos. Isso reflete a preocupação e a necessidade de desenvolver teorias que aprimorem os conceitos e habilidades para gerenciar esses processos adequadamente. Essas revisões ampliam o campo de estudo e contribuem para uma maior variedade de conceitos utilizados em pesquisas futuras.

Uma análise e revisão realizada por Faustino e Oliveira (2015) identificou lacunas importantes nas pesquisas sobre cadeia de suprimentos. No período de 2005 a 2015, constatou-se uma falta de colaboração significativa de pesquisadores brasileiros nas fontes pesquisadas. Portanto, a presente pesquisa assume uma importância significativa ao fornecer contribuições conceituais e embasamento teórico para enriquecer o estudo da cadeia de suprimentos.

Segundo Bolato e Barbosa durante o período de 2021, houve uma significativa evolução dos estudos sobre cadeia de suprimentos, sendo revisados mais de 249 artigos. Dentre esses, 45 abordavam estudos inéditos sobre a contribuição da pesquisa em cadeia de suprimentos (Bolato e Barbosa, 2021). Esses estudos destacam a importância de uma compreensão que possa aprofundar e organiza o gerenciamento e a gestão da cadeia de suprimentos por meio de fluxos elaborados. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo contribuir para maior entendimento desses conceitos, com foco principal no agronegócio brasileiro.

## 2.4 Agronegócio e gestão de risco

A palavra "risco" é definida como a probabilidade de insucesso de determinado empreendimento, em função de acontecimentos eventuais e incertos, cuja ocorrência não depende exclusivamente dos envolvidos no processo (Cunha, 2009, p.522).

A norma técnica ISO 31000 (*International Organization for Standardization*, 2018) conceitua o risco como o efeito da incerteza nos objetivos, e afirma que a gestão de risco envolve atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização.

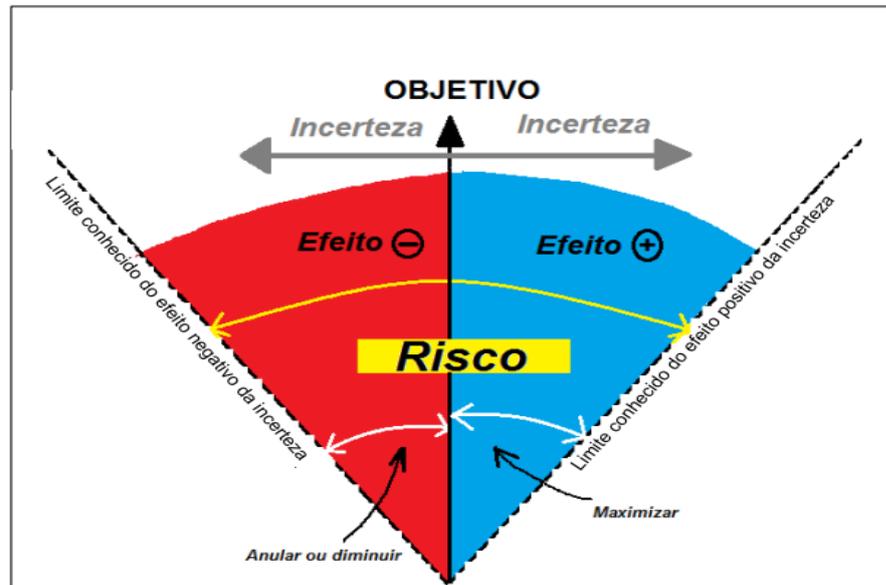
De acordo com Vieira, Tavares e Barreto (2019), a gestão de riscos e oportunidades afeta a criação ou preservação de valor das organizações. Nesse contexto, o gerenciamento de riscos deve gerar valor e informações para os interessados (*stakeholders*), visando manter os procedimentos adequados.

Brito (2007) menciona que todos os eventos que afetam negativamente as entidades podem ser consideradas riscos, diferenciando-os da incerteza. Embora haja aleatoriedade em sua natureza, a identificação do risco pode apresentar maior dificuldade.

A Federação Europeia de Associações de Gestão de Riscos (*Federation of European Risk Management Associations*) associa o risco à probabilidade dos eventos e suas consequências, que podem ser vistas na entidade como riscos de oportunidade ou insucesso que afetam os negócios (FERMA, 2003).

Com base nos conceitos apresentados, a gestão de riscos está associada aos aspectos positivos e negativos, conforme exemplificado na Figura 1, que delimita os efeitos causais desses procedimentos com base na incerteza e nos efeitos causados por eles (FERMA, 2003).

Figura 1: Interpretação dos riscos como efeito da incerteza sobre o objetivo



Fonte: Adaptado por (ROSA; TOLEDO-2015)

Á figura 1 explica como é feita a interpretação do risco quanto a incerteza, esse fato é fundamental para a identificar os procedimentos quanto para auferir uma métrica adequada, apresenta – se como:

- quanto maior a incerteza maior o limite efeito e maximização dos riscos.
- quanto menor a incerteza a menor efeito negativo anulando e diminuindo o risco.

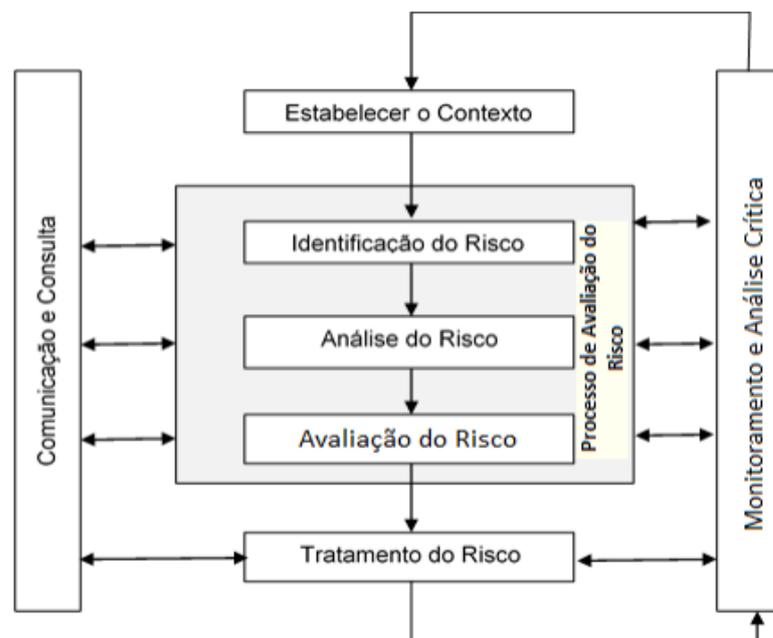
Ainda de acordo com Aven (2011), a avaliação do risco não interfere na tomada de decisão, mas é uma etapa inicial que mapeia o grau de risco. Dessa forma, fornece informações necessárias aos gestores para os procedimentos que serão aplicados posteriormente.

Pruddy (2010), citado por Rosa e Toledo (2015), estabelece que as normas técnicas ISO 31000 são referências para a gestão de riscos.

- Estabelecer o contexto – iniciando o processo de avaliação do risco
- Identificação do risco – compreensão dos acontecimentos
- Análise dos riscos – compreensão, probabilidade e consequência da ação
- Avaliação do risco – atrelado a tomada de decisão e nível ao qual risco está associado
- Tratamento dos riscos – implementação dos procedimentos para tratamento de riscos

Assim, os pontos explicitados acima podem ser exemplificados pelo fluxograma da norma técnica ISO 31000, representado pela Figura 2. Esse fluxograma demonstra as etapas de avaliação e os procedimentos a serem aplicados, incluindo o mapeamento dos riscos, o estabelecimento do contexto, a identificação dos riscos, a análise do grau de exposição ao risco e, por último, o tratamento do risco por meio da comunicação e consulta, ou do monitoramento e análise crítica dos dados.

Figura 2: Fluxograma do processo de gestão de Risco norma técnica ISO 31000



Fonte: Norma técnica ISO 31000 (2018)

Ao analisar as aplicações e conceitos apresentados, assim como o entendimento do conceito de risco e sua gestão, regulamentada por normas técnicas, é estabelecido fundamentos sólidos para a pesquisa em questão. Isso permite uma análise mais aprofundada.

A conceituação dos procedimentos de gestão de risco é essencial para embasar essa pesquisa, uma vez que é respaldada por normas estabelecidas, que delineiam os efeitos e os procedimentos da gestão de riscos.

### **2.4.1 Agronegócio brasileiro**

O agronegócio brasileiro continua desempenhando um papel significativo no PIB (Produto Interno Bruto) do país. Segundo dados atualizados, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2021, o setor agropecuário teve uma participação de aproximadamente 26% no PIB brasileiro. Essa porcentagem demonstra a importância do agronegócio como impulsionador da economia nacional.

Moreira (2009) abrange o agronegócio como todas as atividades relacionadas à produção rural, distribuição e suporte. Essas atividades desempenham um papel fundamental na análise das cadeias de suprimentos, produção e distribuição, mencionadas nesta pesquisa. É essencial realizar uma análise da gestão e dos fatores de risco envolvidos no agronegócio brasileiro, considerando a sua grande relevância econômica e os desafios enfrentados pelo setor.

O tema do risco continua sendo objeto de estudo em diversas pesquisas e teorias econômicas, destacando a necessidade de antecipar e avaliar potenciais crises, identificar seus fatores e buscar soluções eficientes para mitigar os riscos. A gestão adequada dos riscos no agronegócio é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso desse setor tão importante para o país.

### **2.4.2 Fatores de riscos**

Os riscos presentes nas propriedades rurais e em seus diferentes segmentos devem ser mapeados de diversas formas, a fim de compreender melhor os fatores de risco envolvidos nessas atividades e seu impacto na produção.

Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2007), há uma variedade de riscos associados ao agronegócio, e cada produtor rural apresenta particularidades que demandam ferramentas gerenciais para administrar esses riscos.

A revisão integrada da gestão de riscos agropecuários no Brasil ARIAS, D.; MENDES, P.; ABEL, P. (2015, p. 12) aborda boas práticas e políticas públicas de gestão de risco aplicadas a setores como agropecuária, agricultura e demais segmentos do agronegócio. Essa revisão classifica os riscos e identifica seus grupos, além de analisar em qual nível da cadeia de suprimentos esses riscos podem estar expostos. São identificados riscos internos e externos, bem como riscos de mercado e outras classificações, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Classificação de grupos e seus riscos

GRUPOS DE RISCOS	RISCOS	EXEMPLOS DE EVENTOS
RISCO DE PRODUÇÃO	Climáticos e Incêndios	Secas prolongadas, geadas, excesso de chuva e inundações, ventos fortes.
	Sanidade Animal	Surtos de febre aftosa, BSE (vaca louca), Newcastle, etc.
	Sanidade Vegetal	Introdução de novas pragas e doenças no País (ex.: lagarta <i>Helicoverpa armigera</i> ).
	Gestão da Produção e de Recursos Naturais	Mudanças nas outorgas de água, na assistência técnica, na fiscalização e na disponibilidade de mão de obra, além da má gestão dos recursos naturais, a exemplo da seca no RS, que não foi decorrente apenas de evento climático, mas, em grande parte, do manejo inadequado dos solos e, conseqüentemente, da água.
RISCO DE MERCADO	Comercialização (preço de insumos e produtos) e Crédito	Variação significativa dos preços dos produtos e insumos, nas taxas de câmbio, nas taxas de juros e nas mudanças nos termos dos créditos.
	Comercio Exterior	Fechamento de mercados para exportação e mudanças no acesso à importação de insumos.
RISCO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS	Logística e Infraestrutura	Greves nos portos, fechamentos em rodovias/hidroviás/ferrovias e mudanças nos incentivos à armazenagem.
	Marco Regulatório, Políticas, Instituições e Grupos de Interesse	Mudanças em leis/regulações (ambientais, trabalhista, insumos, terra), mudanças de orientação em instituições públicas de apoio (MDA, MME, ANA), modificações na interpretação de normativas.

Fonte: Revisão rápida e integrada da gestão de riscos agropecuários no Brasil (2015, p.13)

Conforme ilustrado na Figura 3 e abordado neste trabalho, o agronegócio enfrenta diversos fatores de risco, tornando crucial o entendimento e o mapeamento desses processos, especialmente nas propriedades rurais. Essas propriedades estão envolvidas em atividades de produção, distribuição e comercialização, inseridas nas cadeias de suprimentos.

Nesse contexto, a contabilidade desempenha um papel fundamental, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisão dos gestores rurais. Por meio de ferramentas contábeis gerenciais, os administradores podem avaliar os procedimentos mais adequados e aplicar métodos eficazes, além de realizar a análise econômica da propriedade. Dessa forma, é possível integrar a teoria contábil com a prática da vida no campo, otimizando a gestão e enfrentando os desafios do agronegócio.

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos abordados nesta pesquisa compreendem a classificação do estudo, bem como a aplicação de referências e métodos de pesquisa. Essas etapas fornecem embasamento teórico para a interpretação e apresentação dos resultados obtidos.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo é analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir para a gestão de riscos em uma cadeia de suprimentos em uma propriedade rural. Trata-se de um estudo de caso que realiza uma análise contábil gerencial da propriedade, com os objetivos específicos de analisar, identificar, investigar e propor soluções.

Segundo Duarte e Barros (2006), o estudo de caso é uma análise intensiva e extensiva de um processo dentro de organizações ou indivíduos reais. Goode e Hatt (1979) definem o método de estudo de caso como uma observação da realidade social, que permite organizar os dados e aprofundar a compreensão. Nesse sentido, o estudo de caso não busca definições genéricas, mas sim uma análise profunda dos dados, possibilitando a disseminação do conhecimento e a delimitação da presente pesquisa.

Quanto à abordagem da pesquisa, utiliza-se uma metodologia qualitativa, baseada na percepção do gestor e na análise de suas respostas quando questionado, buscando aprofundar as informações coletadas.

Yin (2009) destaca que a metodologia qualitativa confronta as teorias e vai além das questões científicas da pesquisa, proporcionando um conhecimento mais profundo. Creswell (2010), por sua vez, afirma que a pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar a compreensão de grupos ou indivíduos que atribuem causas a problemas sociais ou humanos.

Esta pesquisa também possui um caráter descritivo, pois busca compreender a contribuição das ferramentas da contabilidade gerencial. Vergara (2015) afirma que a pesquisa descritiva expõe um determinado grupo ou população a fenômenos, estabelecendo relações e correlações entre diversas variáveis. Silva (2000) tem uma compreensão semelhante, descrevendo fenômenos de uma população ou grupo.

Mattar (1999) reforça a inter-relação e análise descritiva de comportamentos de grupos ou indivíduos. Portanto, esta pesquisa é analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir

para a gestão de riscos em uma cadeia de suprimentos, conforme delimitado no tema desta pesquisa.

### **3.2 procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados**

Com base na estrutura metodológica apresentada, foi realizada uma análise de uma propriedade rural por meio de um de um questionário.

A proposta por Almeida e Calado (2021, p.178-180) foi utilizado para compreender como a propriedade rural está exposta aos diferentes níveis de risco existentes e como a aplicação das ferramentas gerenciais contábeis contribui para a melhoria da cadeia de suprimentos.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário que foi aplicado ao administrador responsável pela gestão da propriedade. O procedimento de coleta ocorrerá da seguinte forma: questionário abordando os diferentes aspectos relacionados à gestão de risco na propriedade rural e à utilização das ferramentas gerenciais contábeis.

Aplicação do questionário: O questionário foi aplicado ao administrador da propriedade rural, convidado a responder às perguntas de acordo com suas percepções e experiências.

Análise dos dados: Após aplicação do questionário os dados foram analisados de forma qualitativa. Essa análise utilizada técnicas para identificar padrões e relações entre as variáveis estudadas.

Essa abordagem metodológica permitirá uma compreensão mais aprofundada de como a contabilidade gerencial contribui para a gestão de risco na cadeia de suprimentos da propriedade rural em questão.

Quanto ao quadro exposto descreve o detalhamento dos objetivos e suas etapas de aplicação com o intuito de sucinta e esclarecer esses objetivos, assim contribuindo para aplicações desta pesquisa.

Quadro 03: objetivos e suas etapas de aplicação

Objetivo específico	Etapa de aplicação
Investigar as práticas gerenciais utilizadas por uma propriedade rural.	É aplicado questionário coleta de informações que compreendam o funcionamento da propriedade rural e como é sua cadeia de suprimento funciona, quais os processos internos e externos existem, gestão de econômico e financeiro foco no processo contábil.
Identificar a cadeia de suprimentos presente nesta propriedade.	Identificação e construção de fluxograma que mostre detalhadamente como é funcionamento da cadeia de suprimentos de propriedade e mapeamento específico a condição da propriedade.
Mapear os riscos internos e externos existentes na cadeia de suprimentos, da propriedade rural estudada	Aplicação de questionário percepção do gestor para aplicações ferramentas gerenciais contábeis avaliação de seu conhecimento técnico científico perante a identificação de possíveis crises avaliadas na primeira etapa sendo essa de forma presencial ou online.
Propor um modelo de gestão de riscos para a cadeia de suprimentos, baseado na visão da contabilidade gerencial	Aplicações das ferramentas gerências e plano de contingência para gestão de crises na propriedade rural usando critério de avaliação conceitual e percepção do gestor perante a proposta.

Fonte: A autora

E meio a aplicação do questionário ao administrador da propriedade rural, os dados serão analisados em três partes, conforme explicitado no questionário:

- I. Identificação e mensuração do tamanho e segmento da propriedade.
- II. Entendimento do gestor.
- III. Aplicação de cenários para mapeamento das ferramentas gerenciais utilizadas.

Durante a aplicação do questionário, foram identificadas as ferramentas gerenciais utilizadas pela propriedade, classificando-as e mapeando os processos internos e externos. Foi feito o dimensionamento da propriedade, identificando a existência de cadeia de suprimentos e os procedimentos aplicados. Com base nessa análise, foi criado o fluxograma da cadeia de

suprimentos, seguindo a estrutura da norma técnica ISO 31000, e verificará como os riscos são tratados.

Em conjunto com os processos internos e externos, que envolvem o registro dos documentos contábeis, qualificados e aplicados. Foi utilizado o método proposto por Almeida e Calado (2021) para avaliar em quais níveis a propriedade está exposta e como a gestão de risco está sendo tratada, na última etapa, os dados foram analisados para a aplicação e proposta de modelos de gestão de risco incluindo:

- Avaliação contábil gerencial: análise da capacidade econômica da propriedade.
- Gestão/administração de risco: identificação de possíveis riscos da propriedade e avaliação de crises.
- Contenção dos riscos identificados: percepção da gestão em relação aos riscos.

Foi realizada uma avaliação por meio da percepção do gestor em relação a cenários econômicos e de crises. Com base nessa análise aprofundada, os dados foram examinados utilizando a metodologia apresentada nesta pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O presente tópico apresenta os resultados da pesquisa, analisando a percepção do administrador rural em relação aos aspectos contábeis da propriedade, os procedimentos estabelecidos na administração rural e a existência de uma cadeia de suprimentos. O objetivo é mapear e identificar os possíveis riscos aos quais a propriedade pode estar exposta, utilizando ferramentas contábeis gerenciais para essa identificação.

### **4.1 Perfil da propriedade e administração rural**

Para análise dos dados apresentados, foi aplicado um questionário em uma propriedade rural localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de um grupo rural familiar, no qual o administrador rural é responsável por todas as demandas relacionadas à administração da propriedade, e ele foi o responsável por responder às perguntas analisadas neste tópico.

Em relação ao perfil da propriedade rural, o administrador afirmou que a propriedade possui mais de 5000 hectares de terra, utilizados principalmente para o cultivo de grãos e cereais.

Quanto à formação técnica do administrador, ele informou que possui ensino superior completo na área rural, o que lhe confere conhecimentos específicos sobre os processos de produção, manejo e demais atividades relacionadas ao ambiente rural.

No que diz respeito à mão de obra utilizada na propriedade, foram feitas as seguintes perguntas: quantas pessoas trabalham na propriedade com carteira assinada pela CLT? o administrador respondeu que emprega dez pessoa, sendo que até duas delas são terceirizadas e trabalham diretamente nas atividades rurais.

Sobre a sazonalidade, questionou-se se durante os períodos de maior demanda na propriedade, como safra, colheita e plantio, são contratados outros colaboradores além dos mencionados anteriormente. O administrador confirmou que sim e explicou que essas contratações ocorrem por meio de contratos temporários, também no regime CLT.

Dessa forma, na primeira parte do questionário, é possível compreender a dimensão da propriedade, os procedimentos adotados na contratação da mão de obra, além de conhecer o administrador da propriedade.

### **4.2 Mapeamento contábil gerencial**

Para aprofundar nas questões gerenciais e mapear a cadeia de suprimentos, foram realizadas perguntas ao administrador da propriedade rural. O relacionamento entre a administração e a contabilidade é de extrema importância para compreender e identificar os riscos aos quais a propriedade pode estar exposta, destacando a necessidade do mapeamento contábil gerencial.

Quando questionado sobre o relacionamento com a contabilidade e o suporte que é fornecido, o administrador afirmou que mantém um contato constante e obtém o suporte necessário por meio de diferentes canais, como telefone, e-mail, aplicativos de mensagens e reuniões online e presenciais.

Quanto ao uso de *software*, aplicativos ou sistemas próprios para o controle de demandas e procedimentos, a utilização de um sistema de gestão financeira. Esse sistema é intuitivo e auxilia nos processos de contabilização, sendo recomendado pelo escritório de contabilidade para um melhor controle interno dos processos.

O *software* tem como principal função gerenciar custos e despesas, além de realizar o relacionamento das contas contábeis com o software contábil. Trata-se de uma ferramenta essencial para auxiliar nos procedimentos.

No entanto, não foram mencionados os relatórios específicos disponibilizados pela contabilidade nem a resposta do administrador sobre a adequação desses relatórios para a tomada de decisão: balancete mensal, balanço anual, projeções através de planilhas eletrônicas relatórios mensais como DRE- demonstração de fluxo de caixa.

Quando questionado sobre os procedimentos adotados para o controle financeiro interno da propriedade, o administrador mencionou os seguintes controles, que auxiliam a ter uma visão mais clara da realidade financeira da propriedade, dos investimentos, das entradas e saídas:

- Controle de caixa e bancos: O administrador realiza um acompanhamento detalhado das movimentações financeiras em caixa e nas contas bancárias da propriedade.
- Controle de aplicações financeiras: São realizados registros e monitoramento das aplicações financeiras da propriedade, incluindo investimentos de curto e longo prazo.
- Controle de investimentos a curto e longo prazo: São registrados e acompanhados os investimentos realizados pela propriedade, considerando tanto o prazo de retorno como a estratégia de longo prazo.

- Controle de receitas de vendas: É feito um acompanhamento das receitas provenientes das vendas realizadas pela propriedade.

Além desses controles financeiros, o administrador também mencionou a existência de controles das despesas e das compras na propriedade. No entanto, não foram fornecidos detalhes específicos sobre esses controles.

Esses procedimentos de controle financeiro são essenciais para uma gestão eficiente, permitindo uma melhor compreensão da situação financeira da propriedade e facilitando a tomada de decisões relacionadas aos investimentos, despesas e estratégias de vendas.

No que diz respeito ao controle do estoque de grãos da propriedade, o controle é feito por meio de planilhas eletrônicas e de um software próprio, utilizando o método de entrada e saída.

Ao ser questionado sobre a diferença entre controle de custos e despesas, o gestor afirmou que há uma distinção entre os dois. Os custos referem-se aos gastos relacionados à produção da propriedade, enquanto as despesas englobam os gastos gerais da propriedade. Quando questionado sobre a divisão entre as despesas pagas pela propriedade e as despesas pessoais do proprietário, o gestor confirmou que existe uma divisão parcial, com algumas despesas pessoais do proprietário sendo pagas pela propriedade.

No contexto em questão, o gestor foi questionado sobre a mistura das despesas pessoais do proprietário com as despesas da propriedade e como essa questão pode ser prejudicial para o andamento dos processos, ele concordou que essa mistura é prejudicial, pois é importante separar os gastos da propriedade dos gastos pessoais do proprietário.

Dessa forma, o mapeamento contábil gerencial pode identificar os procedimentos adotados pela propriedade em relação à contabilidade e à cadeia de suprimentos existente. A cadeia de suprimentos se expõe quando há um relacionamento estabelecido entre a contabilidade e a administração da propriedade, que serve como suporte para a tomada de decisões. Através do ciclo de processo de informação apresentado nesta pesquisa, é possível estabelecer a cadeia de suprimentos da propriedade estudada.



Fonte: A autora

O ciclo de informação apresentado na Figura 4 ilustra como as informações circulam na cadeia de suprimento da propriedade em estudo. O administrador rural alimenta o software financeiro com informações, que são posteriormente importadas para o software contábil. Essas informações são contabilizadas e retornam à propriedade na forma de relatórios, que auxiliam na tomada de decisão. Esses relatórios são fundamentais para o uso das ferramentas contábeis gerenciais e para apoiar o gestor nas decisões.

Assim, o mapeamento contábil gerencial identificou as principais ferramentas utilizadas, como o controle de custos e despesas. Além disso, destacou a importância do software, do planejamento estratégico, do contato com a contabilidade e do orçamento dos custos de produção para a gestão eficiente da propriedade.

#### **4.3 Mapeamento de cenários aplicados a propriedade.**

O objetivo do mapeamento dos cenários aplicados à propriedade é compreender a percepção do gestor em relação aos possíveis riscos aos quais a propriedade está exposta. Através da identificação de problemáticas, é possível estabelecer os parâmetros de exposição a riscos. O administrador rural destacou as respostas que, em sua percepção, indicam os riscos internos e externos aos quais a propriedade pode estar exposta.

As propriedades estão sujeitas a diversos tipos de riscos, tais como riscos internos, externos, econômicos, financeiros, climáticos e geopolíticos. Dentro desse contexto, a alternativa que mais se aproxima do risco ao qual a propriedade pode estar exposta é a seguinte questão: "Riscos de mercado - alta variação do preço dos insumos e produtos, alta taxa de juros para financiamentos e mudança de termos nas linhas de crédito, restrições comerciais e mudanças nas políticas de importação de insumos."

Com a classificação dos riscos, é importante que a propriedade tenha um planejamento adequado. Nesse sentido, é essencial ter um plano de gerenciamento de risco, que estabeleça diretrizes a serem seguidas. A alternativa que mais se aproxima da importância do plano de gerenciamento de risco para a propriedade é: "Que existam diretrizes e um plano de gestão e prevenção de riscos que inclua os principais procedimentos a serem tomados."

Uma cadeia de suprimento é definida como um conjunto de atividades funcionais que ocorrem repetidamente até chegar ao produto.

Isso inclui a entrada de uma nota fiscal de compra, o lançamento dessa nota como uma despesa ou custo de produção, o registro no sistema financeiro e a importação dessas informações para a contabilidade, onde ocorre a apuração dos impostos e a contabilização. A alternativa que mais se aproxima da realidade da propriedade, excluindo o contexto contábil-gerecncial, é: "Existem procedimentos seguidos, como entradas, saídas, despesas, custos, entre outros. São feitos registros de informações no sistema, criando um arquivo de importação que é conferido pela contabilidade. Em seguida, é feita a preparação da documentação física, que é enviada para o escritório, onde a contabilidade confere, registra e gera os balancetes e demais relatórios contábeis."

Assim, a aplicação do formulário teve como objetivo principal mapear as práticas gerenciais, identificar a cadeia de suprimento por meio de seu ciclo de informação para tomada de decisão e, por fim, compreender a percepção do administrador rural em relação aos riscos aos quais a propriedade está exposta.

Assim foi apresentado o mapeamento de cenários esses importante para a percepção e entendimento dos processos apresentados por essa pesquisa, importante para que ocorra maior conhecimento dos procedimentos e mapeamento de risco.

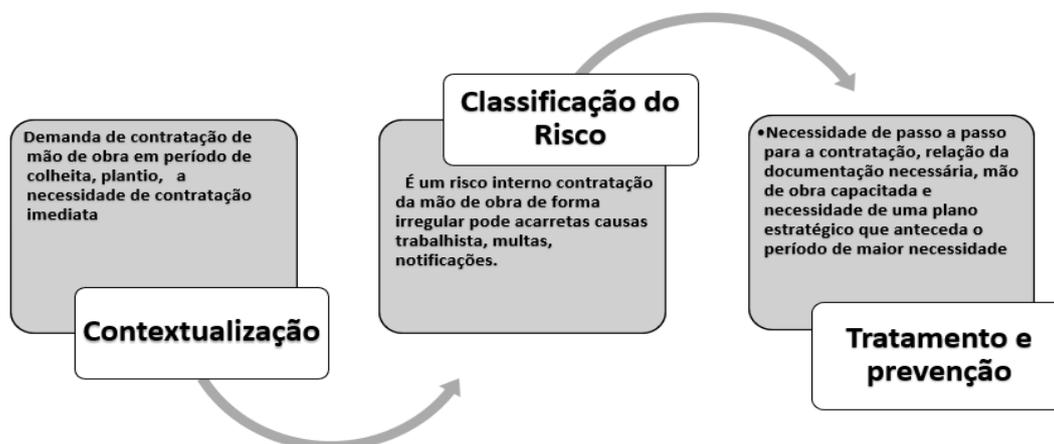
#### **4.4 Identificação das práticas utilizada pela propriedade rural**

A identificação das práticas gerenciais e dos processos utilizados na propriedade está alinhada ao desenvolvimento do modelo de gestão de risco e demonstra como a contabilidade pode ser uma ferramenta auxiliar na tomada de decisão. Esses processos identificam a cadeia de suprimento existente na propriedade, que por sua vez constitui um ciclo de informações que contribui para aprimorar os procedimentos, o tópico apresentado contribui para esse procedimento, sintetizando e contextualizando a percepção do gestor em relação aos processos aplicados na propriedade.

A primeira prática contábil identificada refere-se à mão de obra disponível na propriedade. A interpretação gerencial necessária é a avaliação da necessidade de contratação durante os períodos de maior demanda. Essa prática foi identificada por meio da contextualização, classificação de riscos, tratamento e prevenção.

A Figura 05 delimita e contextualiza o risco como a escassez de mão de obra em períodos de maior demanda de trabalho, classificando-o como um risco interno. Para tratar e prevenir esse risco, é estabelecido um plano estratégico de contratação, seguindo um processo passo a passo que permite otimizar as contratações dentro das prerrogativas legais, assegurando o bom andamento da propriedade.

Figura 5: Modelo de fluxo de demanda de contratação



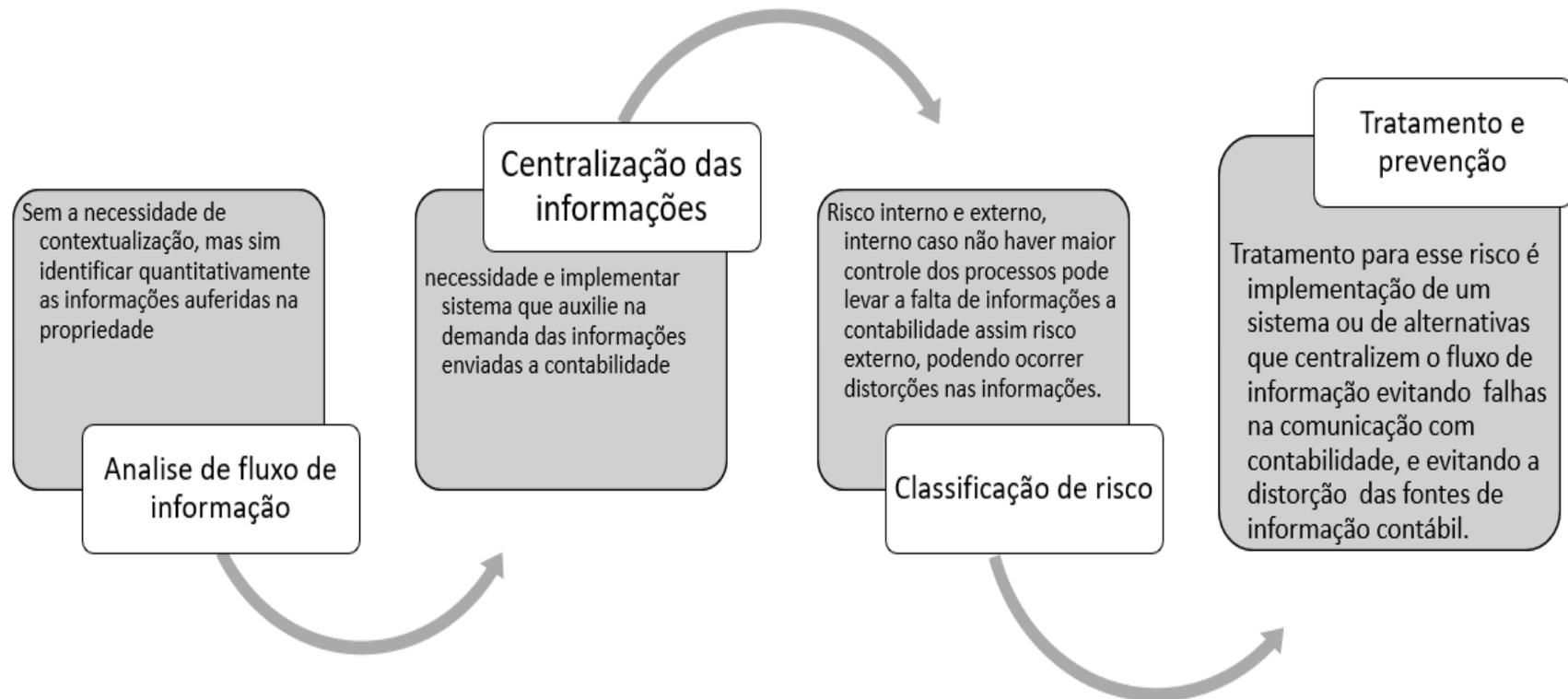
Fonte: A autora.

O modelo se estrutura por meio do mapeamento dos processos e da necessidade de tratamento e prevenção, sendo estabelecer diretrizes e otimizar os processos existentes na propriedade. No entanto, o modelo não abrange todos os riscos, mas serve como base para definir diretrizes e melhorar os processos.

Dentro dessa estrutura, um fator primordial é o fluxo de informações. As informações são dadas sensíveis usadas para contabilização, emissão de notas, faturamento e outras atividades. Esses dados são essenciais não apenas para a tomada de decisão, mas também para o fluxo de informações entre a contabilidade e o administrador rural. A prática identificada refere-se ao fluxo de informações, na qual o modelo não utiliza o procedimento de contextualização para mapear e classificar o risco.

Na Figura apresentada, a estrutura de tratamento de dados e fluxo de informações delimita como o modelo compreende essa prática na propriedade e sua importância para a tomada de decisão. No entanto, para realizar a contextualização, as informações poderiam ser compartilhadas com outras estruturas além da contabilidade, aumentando o risco de vazamento. Nesse caso, o tratamento das informações seria diferente, levando em consideração a descentralização e buscando uma maior segurança no compartilhamento dos dados. No entanto, como analisado, a propriedade não necessita dessa contextualização, mantendo o fluxo de informações centralizado e tratado de forma segura por meio de um sistema preciso.

Figura 6: Modelo de fluxo de informação



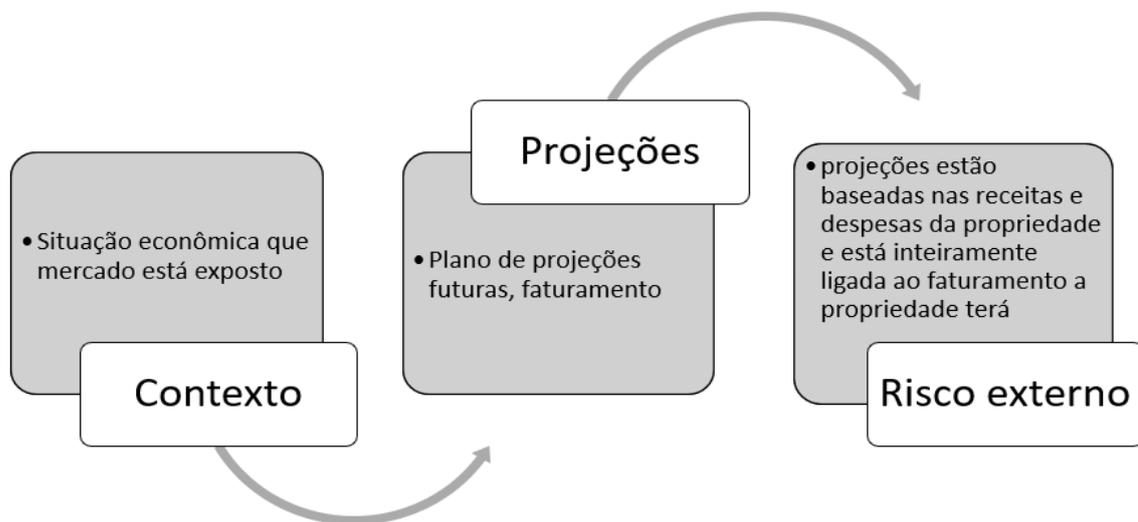
Fonte: A autora.

Conforme apresentado na Figura, o modelo adota medidas para tratar e prevenir o risco de vazamento de informações por meio da implementação de um sistema seguro. A comunicação eficiente com a contabilidade é fundamental para evitar distorções nas informações contabilizadas. Essas informações, por sua vez, são utilizadas para gerar relatórios gerenciais e financeiros, bem como as demonstrações contábeis, o que é uma prática identificada na propriedade.

As demonstrações contábeis são elaboradas com base nas informações fornecidas pela gestão da propriedade e são indispensáveis para a tomada de decisões. Nesse contexto, os controles financeiros desempenham um papel fundamental, assim como os relatórios mensais, como a demonstração de resultados e o fluxo de caixa.

A Figura apresentada nesta pesquisa utiliza a situação econômica da propriedade como contexto e, com base nisso, desenvolve planos e projeções, tais como projeções de faturamento, despesas e custos de produção, além de outras demonstrações contábeis relevantes, conforme evidenciado no fluxo de projeções.

Figura 7: Modelo de fluxo de projeções



Fonte: A autora.

As projeções são consideradas como riscos externos, estando diretamente relacionadas à economia e à proporção de despesas e faturamento que a propriedade possa ter ao longo do

tempo. Dessa forma, as projeções direcionam os planos de investimento, expansão e aquisição de maquinário, tanto a curto prazo quanto a longo prazo.

As práticas gerenciais identificadas por meio das informações coletadas no formulário estão alinhadas com o modelo de gestão e o mapeamento de riscos dentro da propriedade. Essas práticas são tratadas por meio de contexto, análise e avaliação do risco apresentado, o que demonstra que o modelo incorpora um plano estratégico para prevenir e lidar com as situações de risco às quais a propriedade está exposta.

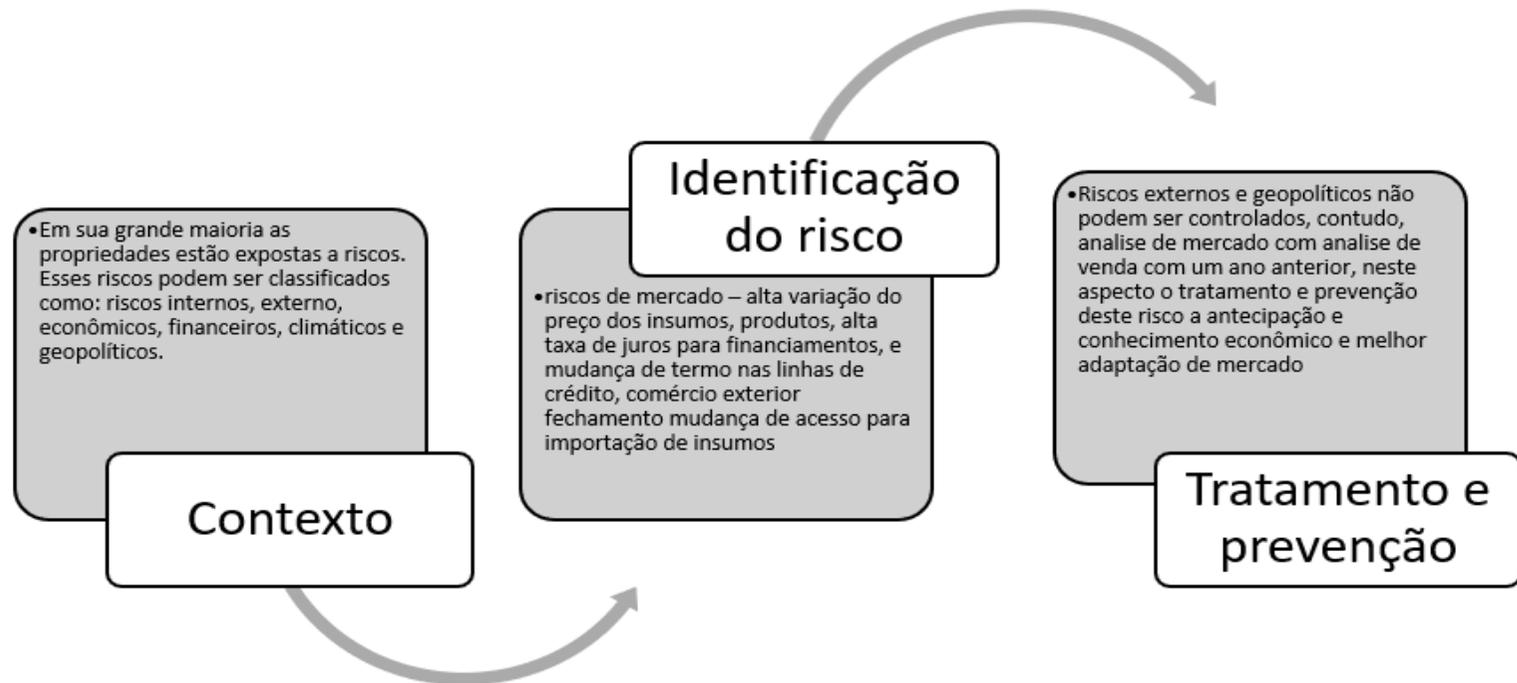
Para uma análise mais aprofundada da percepção, foram aplicados possíveis cenários de exposição de riscos, denominados aplicação de cenários esses cenários expõem o gestor a situações de riscos internos e externos, contextualizando-os e buscando compreender como o administrador rural percebe e avalia os riscos aos quais a propriedade pode estar exposta.

#### **4.5 Práticas aplicadas para a identificação do risco**

O formulário utilizado como instrumento de coleta de dados, apresentou ao respondente três cenários sobre os possíveis riscos aos quais a propriedade rural pode estar exposta. Esses cenários esses buscaram compreender a percepção do gestor em relação aos riscos internos e externos, especialmente em cenários econômicos.

A figura 08 apresentada no modelo contextualiza e delimita os riscos identificados, classificando-os como internos e externos, e demonstra a importância de adotar medidas de prevenção e tratamento para lidar com tais riscos.

Figura 8: cenário de percepção de risco econômico



Fonte: A autora.

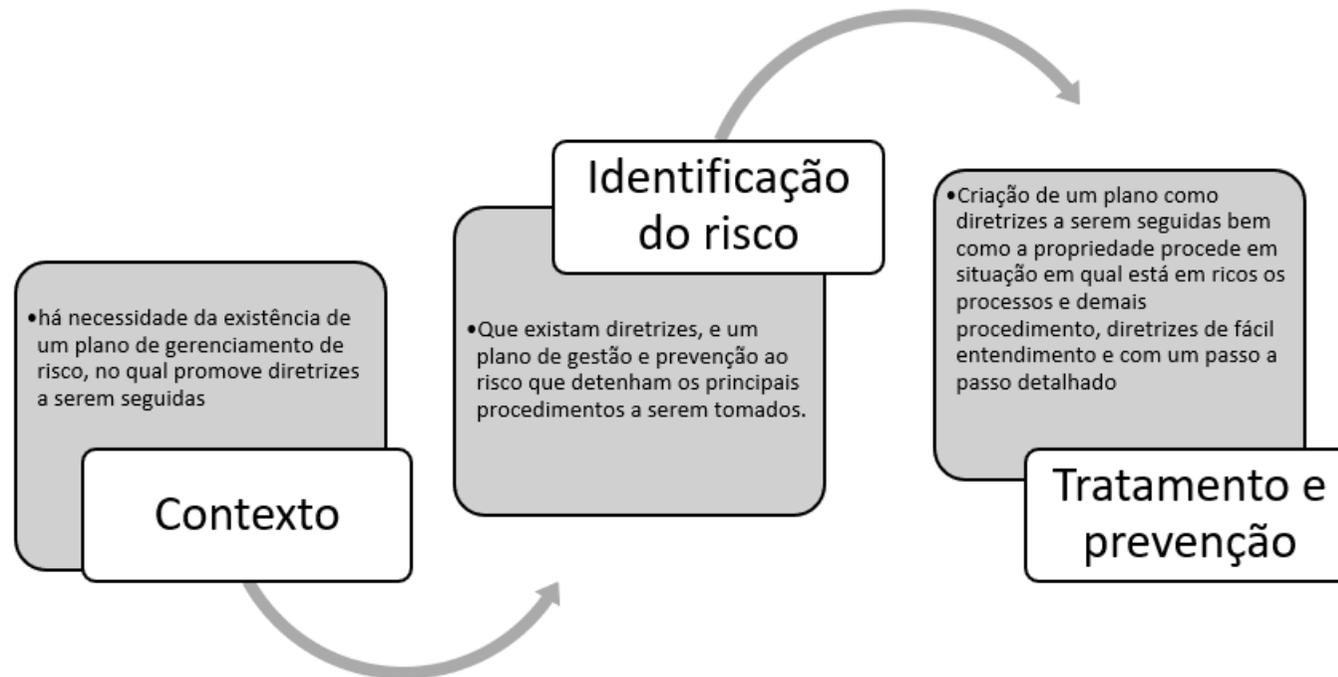
Riscos externos, como cenários geopolíticos e econômicos, devem ser compreendidos e tratados por meio de prevenção e de um plano de análise preciso. Por exemplo, propriedades que exportam grãos ou importam insumos para produção estão sujeitas a flutuações nos preços de compra e venda devido a políticas fiscais e econômicas. Dessa forma, o gestor reconhece que a alta variação de preços de produtos, taxas de juros e políticas de comércio exterior podem representar um risco externo que afeta a propriedade.

Um plano adequado que aborde essa questão pode prever a escassez de insumos, bem como determinar o momento correto para expansão, solicitação de crédito e venda de produtos no exterior. A primeiro cenário aplicada avalia os riscos externos e econômicos, e o modelo apresentado trata esses riscos por meio de um plano de análise de dados, considerando os preços de mercado e os objetivos de curto e longo prazo da propriedade.

É fundamental que o gestor compreenda a necessidade de avaliar não apenas os riscos internos, mas também os riscos externos, como o cenário econômico e político, a fim de exercer um maior controle e minimizar potenciais perdas, como dificuldades na compra de grãos e venda de insumos.

A segundo cenário aplicada ao gestor tem como objetivo principal estabelecer diretrizes específicas por meio de um plano detalhado. A Figura apresentada no modelo destaca a importância do plano de gerenciamento de riscos como uma ferramenta auxiliar para a gestão, utilizando informações presentes na contabilidade.

Figura 9: Cenário de percepção de risco plano de gerenciamento e diretrizes



Fonte: A autora.

O formulário utilizado como instrumento de coleta de dados apresentou ao respondente três cenários sobre os riscos aos quais a propriedade pode estar exposta, visando compreender os cenários e a percepção do gestor. O modelo proposto trata o contexto, o nível de risco e como esse risco pode ser tratado.

O primeiro cenário aplicado ao administrador compreende o risco a ser tratado, que pode ser tanto interno quanto externo, e está inteiramente ligado a cenários econômicos. A figura apresenta uma estrutura de contextualização do risco, identificando-o como risco interno e externo e apresentando medidas de prevenção e tratamento.

Os riscos externos, como os cenários geopolíticos e econômicos, devem ser compreendidos e tratados com prevenção por meio de planos e análises precisas. Por exemplo, propriedades que exportam grãos ou importam insumos para produção podem ser afetadas por políticas fiscais e econômicas que alteram os valores de compra e venda. Nesse sentido, o gestor compreende que variações altas nos preços dos produtos, taxas de juros e políticas de comércio exterior podem representar riscos externos para a propriedade.

Um plano que aborde esse tema pode prever a escassez de insumos, bem como o momento adequado para expansão, solicitação de crédito e venda de produtos no exterior. O primeiro cenário aplicado avalia os riscos externos e econômicos, e o modelo apresentado trata esses riscos por meio de um plano de análise de dados, considerando o preço de mercado e os objetivos de curto e longo prazo da propriedade.

É importante que o gestor compreenda a necessidade de avaliar não apenas os riscos internos, mas também os riscos externos, como o cenário econômico e político, a fim de exercer um maior controle e contenção diante da iminência de riscos que possam acarretar perdas, tanto a nível de produção quanto na dificuldade de compra de grãos e venda de insumos.

O segundo cenário aplicado ao gestor tem como principal objetivo estabelecer um plano de diretrizes na propriedade, um plano específico com passo a passo detalhado. A figura apresentada contextualiza a necessidade desse plano de gerenciamento de riscos e como ele é uma ferramenta de auxílio à gestão, considerando as informações presentes na contabilidade.

Figura 10: Análise de cadeia de suprimento



Fonte: A autora.

Na Figura 10, é apresentado um fluxograma que ilustra a análise da cadeia de suprimentos na propriedade rural. A contabilidade gerencial desempenha um papel essencial nesse contexto, fornecendo informações-chave sobre custos, estoques, desempenho financeiro e eficiência dos processos ao longo da cadeia. Com base nessa análise, a propriedade pode tomar decisões estratégicas e implementar medidas para otimizar a cadeia de suprimentos, melhorar a eficiência operacional e mitigar riscos ao longo do processo. A contabilidade gerencial, aliada a uma abordagem focada na gestão de riscos, é uma ferramenta poderosa para garantir o desempenho sustentável e bem-sucedido no agronegócio.

#### **4.6 Modelo de gestão de risco contábil gerencial**

Com base no estudo de caso apresentado nesta pesquisa, propõe-se um modelo de gestão de risco para uma cadeia de suprimentos. Esse modelo tem como principal referência a ISO 31000 de gestão de risco, que abrange desde a identificação até o tratamento dos riscos por meio de uma abordagem vertical.

Com o objetivo de demonstrar como a contabilidade gerencial, por meio de suas ferramentas, como planejamento de custos e produção, controle financeiro, avaliação de desempenho, entre outras, auxilia em diversos processos, juntamente com a contabilidade financeira, torna-se necessário antecipar e tratar os riscos aos quais as entidades e propriedades de diferentes setores podem estar expostos.

Considerando a velocidade com que as informações chegam, há a necessidade de agilizar os procedimentos, que estão cada vez mais tecnológicos. No entanto, a contabilidade gerencial não serve apenas para a tomada de decisão, mas também como suporte para qualquer decisão que a administração tome, seja para expandir negócios ou realizar investimentos de curto e longo prazo.

Com o intuito de contribuir de forma mais pragmática para a Ciência Contábil, este estudo aprofunda-se no processo de gestão de riscos e, por meio de um estudo de caso, busca identificar as práticas contábeis gerenciais e os riscos aos quais podem estar expostas. Assim, o modelo proposto utiliza três métodos para o tratamento dos riscos, denominados aqui como risco contábil gerencial.

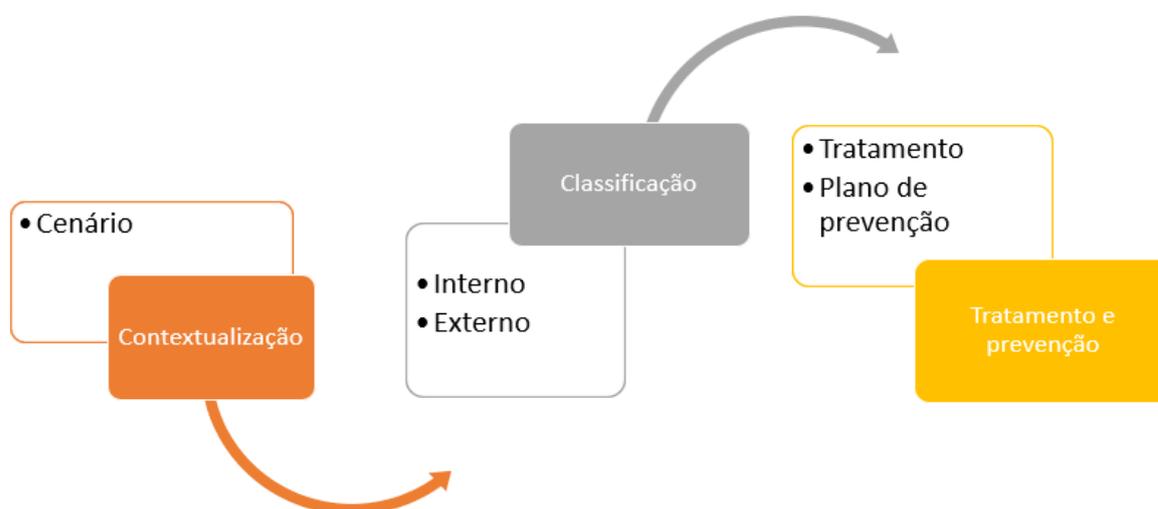
O modelo serve para contextualizar o risco, utilizando as premissas da contabilidade, como o cenário econômico, a escassez de mão de obra e a falta de procedimentos para mensurar custos e despesas.

Classifica o risco em interno e externo, sendo que os riscos internos se aplicam aos processos e procedimentos internos da administração, como controle financeiro, relatórios, despesas, entre outros, enquanto os riscos externos estão relacionados à economia, política externa, política fiscal, entre outros, os quais não podem ser controlados pela entidade.

No tratamento e prevenção do risco, o modelo proposto oferece alternativas para antecipar e prevenir sua ocorrência, além de sugerir soluções pragmáticas e eficazes para o tratamento desse risco, alinhadas com as diretrizes da entidade.

A figura apresentada demonstra a estrutura mencionada acima, com o fluxo de gerenciamento de risco contábil gerencial adequado.

Figura 11: Modelo de gestão de risco contábil gerencial



Fonte: A autora.

A figura 11 apresenta se alguns elementos que podem compor um modelo de gestão de risco contábil gerencial para propriedade rural: 1. Identificação de riscos: Realizar uma análise completa dos riscos enfrentados pela propriedade rural, 2. Classificar o risco em interno e externo e por último promover um plano de prevenção e tratar os riscos existentes.

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na construção de um gerenciamento efetivo dos processos em uma propriedade. Ao utilizar práticas gerenciais como o controle financeiro através de software, o planejamento e orçamento em comunicação com a contabilidade, o controle dos processos e a avaliação de desempenho, é possível obter uma visão abrangente e detalhada da cadeia de suprimentos existentes na propriedade.

Essas práticas permitem identificar o fluxo de recursos financeiros ao longo da cadeia de suprimentos, desde os custos de aquisição de matéria-prima até as despesas de produção e distribuição. O controle financeiro através de software especializado ajuda a separar e categorizar os custos e despesas relacionadas a cada etapa da cadeia, proporcionando uma visão precisa dos gastos envolvidos.

Além disso, a comunicação constante com a contabilidade, por meio do planejamento e orçamento, permite um planejamento estratégico entre as metas financeiras da propriedade e as atividades da cadeia de suprimentos. Essa integração facilita a alocação de recursos de maneira mais eficiente e ajuda a identificar oportunidades de redução de custos ou melhoria da rentabilidade.

O controle dos processos e a avaliação de desempenho são aspectos essenciais para um gerenciamento efetivo da cadeia de suprimentos. A contabilidade gerencial fornece indicadores e indicadores que permitem monitorar o desempenho das diferentes etapas da cadeia, identificando possíveis gargalos, atrasos ou ineficiências. Com base nesses insights, é possível implementar ações corretivas e otimizar o fluxo de suprimentos, evitar desperdícios, estimular a qualidade e garantir prazos de entrega mais rápidos e aguardar.

Em suma, a contabilidade gerencial exercendo um papel central na construção de um gerenciamento efetivo dos processos na propriedade, permitindo a identificação do fluxo da cadeia de suprimentos e esperançosa para a tomada de decisões. Com as ferramentas adaptadas, é possível alcançar uma gestão mais eficiente, reduzir custos, aumentar a competitividade e melhorar a satisfação do cliente. A contabilidade gerencial é um elemento essencial para o sucesso e crescimento sustentável da propriedade.

O modelo apresentado foi desenvolvido com base em certificações de gestão de risco existentes, com o objetivo de fortalecer as ferramentas gerenciais já em uso. Ele proporciona uma maior contenção e prevenção dos riscos que podem afetar entidades, empresas, propriedades e outros setores. Além disso, o modelo amplia o escopo e o campo de estudo da contabilidade gerencial, permitindo a gestão de riscos em diversos cenários.

Esse modelo pode ser aplicado de forma sucinta e coesa por gestores de todos os setores interessados, desde os setores primários até grandes conglomerados. Sua aplicação contribui para a avaliação e identificação de riscos, auxiliando na tomada de decisões informadas. Ao considerar diferentes cenários de risco, os gestores podem desenvolver estratégias adequadas para mitigar ameaças, aproveitar oportunidades e garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de suas organizações.

O modelo baseado em certificações de gestão de risco fortalece as práticas de contabilidade gerencial existentes, ampliando seu escopo e campo de estudo. Ele oferece uma abordagem abrangente e relevante para a gestão de riscos, permitindo que gestores avaliem e identifiquem riscos de forma eficaz, informando a tomada de decisões estratégicas e contribuindo para o sucesso das organizações.

## 5 CONCLUSÕES

A gestão de risco deve ser considerada pela propriedade rural como uma ferramenta gerencial, pois esta tem papel importante na gestão dos negócios e para o entendimento dos processos, uma vez que gerenciamento do risco promove a prevenção dos riscos em que a propriedade está exposta

Neste sentido, a presente pesquisa teve por objetivo analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir para a gestão de riscos em uma cadeia de suprimentos em uma propriedade rural. Para realização da pesquisa elaborou-se a fundamentação teórica que foram utilizadas como referências para ampliar a visão sobre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, bem como a compreensão da cadeia de suprimentos e a gestão de riscos. Além disso, foram estabelecidos quatro objetivos específicos para se atingir o objetivo geral, os quais serão apresentados abaixo.

O primeiro objetivo específico foi investigar as práticas gerenciais existentes na propriedade, coletado através de aplicação de questionário, as práticas gerenciais identificadas foram: controle financeiro através de software que separa os custos e despesas na propriedade, planejamento e orçamento por meio comunicação com a contabilidade, controle dos processos, avaliação de desempenho por meio de compreensão e análise da cadeia existente.

O segundo objetivo específico buscou identificar a cadeia de suprimento presente nesta propriedade. A cadeia foi identificada por meio das respostas do gestor e dos fluxos de processos existentes na propriedade, composta por um conjunto de procedimentos e fluxo de informações.

Nesse contexto o terceiro objetivo, buscou mapear os riscos internos e externos existentes na cadeia de suprimento da propriedade rural estudada, para essa realização foram criados cenários, apresentados ao gestor para que o mesmo expusesse a sua visão, os riscos identificados foram: riscos interno falta de contratação de mão de obra, e procedimentos adequados para essas contratações, segurança das informações utilizadas na propriedade; riscos externos situação econômica do mercado, políticas fiscais e demais procedimentos envolvidos na propriedade.

Por fim o último objetivo específico desta pesquisa propôs um modelo de gestão de risco para a cadeia de suprimento, desenvolver um modelo de gestão de risco para a cadeia de suprimentos, com foco na contribuição da contabilidade gerencial. Através de uma base teórica sólida e uma compreensão profunda do gestor, foi desenvolvido um modelo estruturado que

demonstram como a contabilidade gerencial pode fortalecer as práticas de gestão existentes e contribuir significativamente para a gestão de riscos em propriedades rurais.

O modelo proposto permitiu uma contextualização eficaz do cenário, identificação dos riscos e sua classificação em internos e externos, além de promover a elaboração de um plano abrangente para a prevenção e tratamento de riscos. Ao integrar os princípios da contabilidade gerencial com a gestão de riscos, é possível melhorar a tomada de decisões e garantir a segurança e sustentabilidade da cadeia de suprimentos.

Através dessa pesquisa, foi evidenciado que a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na gestão de riscos em propriedades rurais. Através do uso adequado de instrumentos e o modelo desenvolvido, é possível identificar, avaliar e monitorar os riscos presentes na cadeia de suprimentos, permitindo uma gestão mais eficiente e eficaz.

No entanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem a digitalização dessas ferramentas, visando o aprimoramento contínuo das informações disponíveis para a contabilidade e o agronegócio. A integração de tecnologias digitais pode proporcionar uma maior precisão, agilidade e segurança na gestão de riscos, promovendo uma tomada de decisões mais informada e estratégica.

A pesquisa ressaltou a importância da contabilidade gerencial na gestão de riscos em propriedades rurais. Com um modelo de gestão de risco adequado e o uso eficaz das ferramentas disponíveis, é possível fortalecer as práticas gerenciais existentes e promover uma gestão mais segura e sustentável da cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lucas Santos, GUSE Jaqueline; **Pesquisas e Reflexões Nacionais em Ciências Humanas, Sociais e Linguísticas**. 1 Ed Instituto Scientia: 2021. Disponível em: < <https://institutoscientia.com/catalogo/livro-humanas-1/> > acesso em 19/07/2022
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 3100: **Gestão de risco – Diretrizes**. Rio de Janeiro: 2018 p.1, Disponível em: < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod\\_resource/content/1/ISO31000.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf) > acesso em 19/07/2022
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais**: definições, especialidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 2–62. , Disponível em: < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5540781/mod\\_resource/content/1/LIVRO\\_GEST%C3%83O.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5540781/mod_resource/content/1/LIVRO_GEST%C3%83O.pdf) > acesso em 09/05/2022
- BAULLO, H. R; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento – Logística Empresarial**. 5.Ed São Paulo: Bookman, 2006. Acesso em 18/08/2022
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Acesso em 09/05/2022
- DUARTE, J.; BARROS, A. **Método e técnica de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo. Altas. (2006). Acesso em 18/08/2022
- FAUSTINO, Cinthia A.; AMORIM. M.H.Silva; OLIVEIRA, L.Carvalho; GOHR, Claudia, Fabiana. (2018) Universidade Federal da Paraíba. **Colaboração em cadeias de suprimentos: revisão, análise e lacunas da literatura** (2018) p. 67. Disponível em < <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7310> > 08/08/2022
- FERMA. Federation of European Risk Management Association. **Norma de gestão de riscos**. 2003. Disponível em: < <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>>. 08/08/2022
- FREZZATI, Fabio; AGUIAR, Andson Braga; Guerreiro, Reinaldo. (2006) Bahia Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países**. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34230/36962> >
- Fulaneto, I. P. (2009). **Empresa familiar: análise e reflexão**. São Paulo: Fundação Educacional do Município de Assis. et al BRIZZOL, Maria Margarete Baccin; NETO Alexandre Chapoval; KRAWZUK Gabriela Luisa; Berlezi Maiara. **Sucessão Familiar em propriedades rurais**. (2020). P. 7 Rio Grande do Sul. Disponível em: < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1311390252.pdf> >
- GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14 Ed. São Paulo: Macgraw. 2013.

HIRSCH, Wilian Universidade do Rio Grande do Sul. (2014) **análise da percepção dos contadores e empresários do rs sobre o uso e as técnicas de contabilidade gerencial** (2014) P.6. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/206605> >

IUDÍCIBUS, sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paul: Ed Atlas.2010.  
Machado; Rogerio Ruas; VIVALDI, Mauro; REIS, Erica Jucio; FERREIRA, Leandro Oliveira- (2017). **Gestão da cadeia de suprimentos no agronegócio: uma proposta para a abacaxicultura no triângulo mineiro**. Pará. Universidade Federal do sul e Sudeste do Pará. Disponível em: < <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/search/authors/view?firstName=Mauro&middleName=&lastName=Vivaldini&affiliation=&country=> >

Marion, J. C. **Contabilidade Básica** – 14 Ed São Paulo: Atlas. 2009.

MARION, J.C; OSNI, M.R. **Introdução a contabilidade Gerencial**. 3 Ed. Saraiva São Paulo. 2017

MOREIRA, R.Vilmar. (2009) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. **Gestão de Riscos do Agronegócio no contexto cooperativista**. (2009) P.41-61. Disponível em:< <https://www.scielo.br/j/resr/a/gLTsKvwrWtp3Y5pSmzGZ8bC/?lang=pt> >

OLIVEIRA, Justino; Alexandre Meirelles. **Contabilidade Geral**. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2017.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 1Ed Curitiba. IESDE S.A.2012  
Porto Alegre: Book. (2009).

REVISÃO RAPIDA E INTEGRADA DA GESTÃO DE RISCOS AGROPECUARIOS BRASIL- **Caminho para visão integrada-** (2015). São Paulo. Banco mundial.

REVISTA UNIVERSO CONTABIL. (2013). **PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS NO ENANPAD E CONGRESSO USP: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO 2001-2011**. P.13 Disponível em: < <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323> >

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; Brelia, Laurino Antonio. (2012) **A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de paranaíta–mt, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012**, Faculdade da Alta Floresta. Mato Grosso. Disponível em: < <http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/91> >

ROSA, M.Germano; TOLEDO, J.Carlos. V. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. **Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso** (2015).

TOMAS, Robson Nogueira; ALCANTARA, Rosane L.Cghacarelli.(2013) Universidade de São Carlos **Modelos para gestão de riscos em cadeias de suprimentos: revisão, análise e**

**diretrizes para futuras pesquisas.** São Paulo. Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/j/gp/a/5mYjwbLMtfkLBmbB9qVYjtd/abstract/?lang=pt> >

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 7. ed., 2015. Et al SANTOS, Lucas (2021) Pesquisas e Reflexões Nacionais em Ciências Humanas, Sociais e Linguísticas. **P 164.**

VIEIRA, B.James; TAVARES, R.; BARRETO, Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** 1 Ed. Brasília. Enap. (2019). Disponível em: <  
[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf) >

**YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução. Daniel Grassi. 3. ed.

## 5 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Nome e idade:

2. Quanto a formação do administrador da propriedade? \*

Marque todas que se aplicam.

Ensino fundamental completo Ensino Médio completo  
Curso técnico completo em áreas afins da contabilidade ou administração Curso técnico  
em área rural  
Ensino Superior completo/ em andamento em áreas afins da contabilidade ou  
administração  
Ensino Superior completo/ em andamento em áreas rural Pós graduação

3. Descreva o curso e semestre (caso esteja cursando):

4. Tamanho da propriedade:

Entre 1 e 15 hectares

Entre 15 e 25 hectares

Entre 25 e 50 hectares

Entre 50 e 75 hectares

Outro:

5. Área de cultivo:

Entre 1 e 15 hectares

Entre 15 e 25 hectares

Entre 25 e 50 hectares

Entre 50 e 75 hectares

Outro:

6. Atividade desenvolvida:

Grãos e cereais Gado de corte Criação de animais  
Outro:

Não há

Até 2 pessoas

3-5 pessoas

7-9 pessoas

Acima de 10 pessoas

9. Quantas pessoas terceirizadas trabalham em sua propriedade? \*

Marcar apenas uma oval.

Não há

até 2 pessoas

3-5 pessoas

7-9 pessoas

acima de 10 pessoas

Outro:

10. Durante a safra são contratados outros colaboradores além dos citados acima?  
Caso positivo, como é feita a contratação?

sim, com contrato temporário - CLT

Sim, contrato sem prazo determinado - CLT sim, como terceirizado

sim, sem contrato

não é necessário contratar

Produtor rural - PF Empresa Rural - PJ

12. Faturamento anual da propriedade:

## Seção II - MAPEAMENTO CONTABIL GERENCIAL

Esta etapa refere-se as competências do administrador, contabilidade e aos procedimentos contábeis adotados pela propriedade e pelo administrador rural.

13. Quanto ao contato com a contabilidade pode ser descrito como: \*

Constante

Apenas quando necessário Esporadicamente com dúvidas pontuais apenas para apuração das obrigações legais Periódico

Sim, de maneira rápida e intuitiva Sim, Contudo nem sempre tão intuitivo  
Não, é enviada a documentação física para que contabilidade possa lançar

15. Em caso de ter controle por software próprio assinale a alternativa: \*

Indicação da contabilidade para maior controle dos processos

Ocorreu necessidade devido a volume alto de despesas, venda, compra e demais rotinas  
Não se aplica nenhuma das alternativas

Auxilia para visualização de todos os gastos, custo e despesas da propriedade  
Outro:

16. Quais são os demonstrativos apresentados pela contabilidade para a tomada de decisão? (podendo assinar mais de um)

Marque todas que se aplicam.

Balancete mensal Balanço anual

Projeções através de planilhas  
Relatórios mensais como demonstração do resultado do exercício e fluxo de caixa  
Outro:

Em quais situações?

Sim, para controle financeiro

Sim, para controle de despesas e custos Sim, para controle de obrigações fiscais Todas as alternativas

Não se aplica, pois não se utiliza esses relatórios gerenciais para tomada de decisão

Outro:

18. Em seu entendimento indique a importância da contabilidade para \* administração da propriedade:

Importante, para apurações legais.

Importante, além das obrigações legais pois produz informação para tomada de decisão. Indiferente, não auxilia na tomada e decisão. Não tem importância para a tomada decisão

Outro:

19. Em sua percepção existe diferença entre contabilidade gerencial e financeira? Assinale a alternativa que mais se aproxima do seu entendimento:

Contabilidade financeira apenas para apuração do patrimônio assim sem diferença para a gerencial

Contabilidade financeira apenas para apuração das obrigações legais assim não tem diferença para contabilidade gerencial

Contabilidade gerencial e financeira são um conjunto de relatórios que apura o patrimônio e auxilia na tomada de decisão

Não tem diferença entre os dois.

20. Em seu entendimento o que é contabilidade gerencial dentro da propriedade rural?

Apuração das informações e produção de relatórios para auxílio na tomada de decisão  
Relatórios mensais, trimestrais e anuais referente a situação financeira da propriedade  
Auxilia no controle de gastos e separação das despesas e custos da propriedade

Não sei para que serve a contabilidade gerencial, conheço apenas a contabilidade financeira

Outro:

21. Quanto as rotinas elaboradas pelo administrador rural, assinale (podendo \* marcar mais de uma):

Marque todas que se aplicam.

Anotações  
 planilhas eletrônicas Software próprio  
 Não há controle de informações  
 Emissão de notas fiscais de compra e venda  
 contas a pagar, exemplo de pagamento de contas de luz, matérias de consumo controle de estoque  
 controle de horas dos funcionários da propriedade controles fiscais

22. Descreva os processos de gestão (sua rotina de trabalho como gestor):

23. Quanto as despesas e custos ocorre divisão entre o que é da propriedade e o que é do proprietário?

sim, em sua totalidade é separado o que é do produtor e da propriedade Sim, parcialmente algumas despesas pessoais são pagas pela propriedade Não, tudo pago em conjunto sem separação

24. Em caso de não ocorrer separação, você acredita que a mistura das despesas \*pessoais com as despesas da propriedade prejudicam o controle financeiro e gerencial?

Sim, por que deve ocorrer a divisão entre propriedade e proprietário Não prejudica o andamento e nem o controle financeiro e gerencial

25. Quanto ao controle financeiro da propriedade, quais são os procedimentos adotados? ( podendo assinalar mais de uma)

Marque todas que se aplicam.

controle de Caixa e bancos controle das aplicações financeiras  
 controle de investimento a curto e longo prazo Controle de receita de venda  
 não há controle financeiro

26. Descreva outros controles financeiros existentes na propriedade:

27. Quanto ao controle financeiro ocorre retiradas de valores pelo proprietário rural?

.

não ocorre retiradas diárias dos proprietários sim, ocorre retiradas diárias do proprietário

28. Os valores retirados pelo produtor são valores fixos?

sim, feitos mensalmente sim, feitos semanalmente sim, diariamente  
não ocorre retirada

29. Quanto ao controle de estoque de Grãos, insumos e demais produtos com \*  
necessidade de armazenamento feito por?

Marque todas que se aplicam.

Anotações

planilhas eletrônicas Software próprio

Não há controle de informações

30. Caso ocorra controle de estoque é aplicado algum método de controle de \*  
estoque?

Método de entrada de saída do produto

Quando acaba é comprado mais sem controle dos fornecedores e produtos é feito pelo sistema o controle de estoque e fornecedores

Outro:

Anotações

planilhas eletrônicas Software próprio

Não há controle de informações

Outro:

32. Ocorre diferenciação dos custos e despesas, assinale alternativa a partir do seu entendimento?

sim ocorre a diferença os custos estão envolvidos na produção e as despesas da propriedade

não a diferença entre custos e despesas já que ambos estão na propriedade não se aplica nenhuma das alternativas

33. Descreva seu entendimento dos custos das propriedades

34. Quanto a contabilidade você considera que propriedade rural está tendo o suporte gerencial e financeiro?

sim, possui uma rotina de trabalho e organização elaborada Não, apenas para envio da documentação para obrigações legais

sim, custos/despesas fixos e não fixos

Não são classificados apenas reconhecidos

### III - MAPEAMENTO DE CENÁRIOS APLICADOS A PROPRIEDADE: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE POSSÍVEIS CONTEXTOS FUTUROS

Nesta parte o administrador responde cenário que aplicam se mais a realidade da propriedade rural tendo vista fatores de riscos e cadeia de suprimento:

36. Em sua grande maioria as propriedades estão expostas a riscos. Esses riscos podem ser classificados como: riscos internos, externo, econômicos, financeiros, climáticos e geopolíticos. Neste contexto, qual alternativa abaixo se aproxima ao risco em que a propriedade pode estar exposta?

riscos de produção – exemplo como secas prolongadas, surtos de doenças entre os animais gestão, má gestão dos recursos naturais exemplos da má gestão de água na propriedade.

riscos de mercado – alta variação do preço dos insumos, produtos, alta taxa de juros para financiamentos, e mudança de termo nas linhas de crédito, comércio exterior fechamento mudança de acesso para importação de insumos

risco de ambiente de negócio – logística e infraestrutura, greves de caminhheiros, fechamento de rodovias, políticas, instituição que mudem leis (ambientais, trabalhistas, insumos terras entres outros)

37. Com a classificação do risco é importante que propriedade faça um \* planejamento adequado, neste contexto há necessidade da existência de um plano de gerenciamento de risco, no qual promove diretrizes a serem seguidas:

Um exemplo de plano de gerenciamento de risco é a aplicação de métodos e diretrizes a serem seguidos durante uma crise.

Assim assinale alternativa que mais se aproxima a importância de plano de gerenciamento de risco para a propriedade.

Que existam diretrizes, e um plano de gestão e prevenção ao risco que detenham os principais procedimentos a serem tomados.

Que ocorra o gerenciamento da crise sem plano de prevenção a este, já que propriedade não está exposta a nenhum risco

Mapeamento e classificação dos principais risco que propriedade está exposta, só após criação da diretriz e plano de prevenção.

38. Uma cadeia de Suprimento é definida como um conjunto das atividades \*  
funcionais com inúmeras repetições, até o produto final.

#### Exemplo 1

Entrada de uma nota fiscal de compra, lançamento desta nota em um sistema como uma despesa ou custo de produção, feito seu registro no sistema financeiro, é importado para contabilidade entrando na apuração dos impostos e contabilização pela contabilidade.

A partir desta afirmação assinale a alternativa que está mais próxima a realidade da propriedade, no que se refere ao contexto contábil-gerencial:

Existem procedimento seguidos como, entradas, saída, despesas, custos entres outros. É feito registro de informações para o sistema, criando um arquivo de importação para que ocorra a conferência pela contabilidade, preparo da documentação física e envio para o escritório, assim a contabilidade confere e registra e a confecção do balancete e demais relatórios contábeis.

Nenhum procedimento é feito a cada chegada de nota é enviado para a contabilidade sem qualquer controle das despesas e sem procedimento a serem aplicados, assim como a documentação física.

A propriedade aplica alguns procedimentos que faz o maior controle das despesas, custos e demais necessidades.