

MÉTODOS DE CONTROLES INTERNOS APLICADOS EM UMA EMPRESA RURAL DO RAMO DA CAFEICULTURA

Wesley Silva¹
Regiane Lopes Rodrigues²

RESUMO

A aplicação do sistema de controle interno dentro de empresas rurais proporciona uma melhor visão do administrador sobre o monitoramento do desenvolvimento de cada etapa da atividade realizada, assim como melhora o rendimento das atividades operacionais e a alocação dos insumos utilizados. O presente trabalho teve como objetivo identificar os controles internos utilizados no gerenciamento de uma fazenda de café no interior de Minas Gerais. Para alcançar o objetivo proposto, foram coletadas informações sobre os controles internos utilizados na gestão dessa propriedade rural por meio de documentos disponibilizados pelos administradores no ano de 2017. Os resultados mostraram que os controles internos desenvolvidos e utilizados pela fazenda são de certa forma simples e eficaz, pois levam em consideração as condições da mesma, criando um ambiente que auxilia na gestão da fazenda, contribuindo para o alcance de resultados favoráveis ao negócio, como redução dos gastos e aumento da produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão em Fazendas; Controle Interno; Propriedades Rurais.

ABSTRACT

The application of the internal control system within rural companies provides a better view of the administrator on the monitoring of the development of each stage of the activity performed, as well as improving the income from the operational activities and the allocation of the inputs used. The present work had as objective to identify the internal controls used in the management of a coffee farm in the interior of Minas Gerais. In order to reach the proposed objective, information was collected on the internal controls used in the management of this rural property through documents made available by the administrators in the year 2017. The results showed that the internal controls developed and used by the farm are in a certain way simple and effective, because they take into account the conditions of the same, creating an environment that assists in the management of the farm, contributing to the achievement of favorable results for the business, such as reduction of expenses and increase of productivity.

KEYWORDS: Farm Management; Internal control; Rural Properties.

¹ Graduando em Ciências Contábeis pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP.

✉ wesleyslv@gmail.com

² Professora orientadora. Mestre em Controladoria e Contabilidade - FEA-RP/USP. Graduada em Economia Empresarial e Controladoria - FEA-RP/USP.

✉ rlregianelopes@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No empreendedorismo podemos detectar números relevantes de empresas que não sobrevivem ao seu primeiro ano de existência. Tal fato justifica-se por diversos fatores, dentre eles a falta de planejamento de mercado e a deficiência de controles internos (LOMBARDI JUNIOR, 2010).

Alguns escândalos de falência de empresas, que ocorreram no Reino Unido e nos Estados Unidos no início do ano 2000, provocaram suspeitas de que a auditoria teria sido ineficiente na detecção de fraudes, precisando ser complementada pelo Sistema de Controle Interno (SCI) e pela gestão de riscos. Tal fato ressalta a importância das organizações possuírem o controle interno em auditorias e na contabilidade para a gestão do risco (VINNARI; SKAERBAEK, 2014).

Simões (2017) definiu controle interno como o conjunto de métodos, princípios e objetivos constituídos pela Administração da Empresa com o objetivo de desempenhar a política administrativa da organização e proporcionar certeza no que diz respeito à eficácia e eficiência dos recursos.

Dessa forma, o controle interno é uma atividade que visa conduzir, diminuir, administrar, detectar fraudes e erros de ativos, com a finalidade de cumprir os objetivos da organização, evitando problemas sociais e culturais. Além disso, empresa que mantém sob controle os seus ativos e operações realizadas evita diversas formas de ter prejuízos (BORDIN; SARAIVA, 2005).

O controle interno é importante em empresas de qualquer porte e segmento, inclusive nas empresas rurais. Segundo Brandão, Teixeira e Harano (2017), para implementar controle interno em uma propriedade rural é necessário, primeiramente, criar um estatuto ou manual de procedimentos, para depois verificar se o mesmo está sendo seguido pelos seus colaboradores.

A aplicação do sistema de controle interno dentro de empresas rurais proporciona uma melhor visão do administrador no sentido de acompanhar o desenvolvimento de cada etapa da atividade realizada, assim como melhorar o rendimento nas operações agrícolas e alocação de insumos utilizados. Visa ainda, através do registro de custos, obter maior controle dos elementos que compõe determinada operação, possibilitando a redução de gastos desnecessários (SILVA, 2017).

Nesse contexto, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: **Quais controles internos são utilizados no gerenciamento de uma fazenda de café?** Desse modo,

esse estudo tem como objetivo identificar os controles internos usados no gerenciamento de uma fazenda de café a fim de melhorar a eficácia e eficiência dos recursos da empresa.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso na propriedade Fazenda Nossa Senhora Aparecida, situada no município de Romaria-MG. Os dados foram coletados por meio de documentos disponibilizados pelos administradores da Fazenda Nossa Senhora Aparecida no ano de 2017.

Esse artigo contribui para a geração de conhecimentos sobre o avanço dos métodos de controles internos para empresas rurais. Esse avanço é importante para acompanhar as mudanças do mercado. Em um passado, ainda recente, as empresas rurais, em sua grande maioria, era um negócio familiar, a chamada agricultura familiar, onde não se aplicava nenhum tipo de controle e não havia grandes negócios. Hoje em dia as empresas rurais se tornaram negócios grandes e lucrativos, havendo a necessidade de ter funcionários e gestores para suas atividades como qualquer empresa da área urbana (ZAMBON e PAGNO, 2017).

O presente estudo está estruturado em cinco seções, sendo que a primeira se trata dessa introdução que aborda a motivação deste estudo e seu objetivo. A segunda seção apresenta a revisão bibliográfica apontando conceitos e trabalhos com objetivos similares. Na terceira seção, é relatada a metodologia da pesquisa. Na quarta seção, são apresentados os resultados encontrados. A quinta seção contém as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle Interno

Diversos autores vêm destacando a importância dos controles internos, demonstrando que estes podem ser vistos como um processo desenvolvido pelos principais profissionais da administração da organização, sendo eles diretores, gerentes e funcionários (ZENCI, 2009). O intuito principal do controle interno é garantir a realização dos objetivos específicos da empresa nas seguintes divisões: analisar as ações desempenhadas a fim de verificar se estão de acordo com o objetivo estratégico; conseguir maior efetividade e eficiência às operações; conseguir confiabilidade na técnica de comunicação, em especial através das demonstrações contábeis; e assegurar que todos os processos estejam de acordo com as leis e os regulamentos que os precedem (FUZINATO, 2004).

Essa definição inova o conceito tradicional ao adicionar um objetivo que atende especificamente a diversas instâncias da alta administração, representada pela “observação do alinhamento das ações ao direcionamento estratégico”. Considera-se que os controles internos serão implementados pela alta administração, compreendendo intervenções tanto o Conselho de Administração quanto a Diretoria Executiva, pelo fato de que é de ambos a responsabilidade de estabelecer o Plano de Organização. Esse plano define o desenho organizacional da empresa (organograma), estabelece as responsabilidades básicas de cada unidade (atribuições funcionais) e aloca os recursos necessários para a adequada gestão dessas atribuições, representados por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação (BERGAMINI JÚNIOR, 2005, p. 162).

De acordo com Crepaldi (2013), o processo de controle interno pode ser determinado como o sistema de uma organização que envolve os objetivos da empresa, as obrigações e responsabilidades e todas as ferramentas utilizadas para salvaguardar seus ativos, constatar a precisão e veracidade dos dados contábeis, aumentar a eficácia nas operações e instigar o seguimento das políticas administrativas adotadas pela empresa.

Para Almeida (2007),

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2007, p. 63).

Segundo Attie (2010), os objetivos do controle interno se resumem a trazer segurança em relação às atividades exercidas pela organização ao longo de sua existência de maneira vertical e horizontal. O autor ressalta ainda que é importante que toda a empresa esteja direcionada aos objetivos propostos pela mesma a fim de alcançá-los. De acordo com Oliveira e D’Ávila (2002, p. 84), os objetivos do controle interno são:

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes, em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível; determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período (OLIVEIRA; D’ÁVILA, 2002, p. 84).

Attie (2010, p. 155) descreve as finalidades do controle interno como: salvaguarda dos interesses da empresa; trazer precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais; estimular à eficiência operacional; e trazer a aderência às políticas existentes.

O controle interno desempenha um papel restritivo, pois coíbe e restringe possíveis desvios dos processos, podendo também ser, “uma regra automática de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, com função administrativa, através do planejamento, organização e a direção” (CHIAVENATO, 2003, p. 613).

Portanto, o controle interno envolve todos os meios delineados numa organização para conduzir, diminuir, administrar e impor as diversas atividades desempenhadas com a finalidade de cumprir os objetivos da organização. Dessa forma, o controle interno traz benfeitorias para a administração e desenvolvimento da empresa, uma empresa ao ser composta tem a obrigação de ter uma ferramenta de apoio para direcionar para que seus objetivos almejados sejam alcançados (ALVES, 2015).

2.2 Tipos de Controle Interno e sua Importância na Gestão das Organizações

Os controles internos se separam em dois tipos: controles contábeis e controles administrativos. Conforme Attie (2010), o controle interno compreende ferramentas que podem ser direcionadas tanto à contabilidade quanto à administração. Para o autor, os controles contábeis abrangem os objetivos da empresa e todas as ferramentas e métodos empregados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens de sua composição.

De acordo com Crepaldi (2013, p. 473), os controles contábeis podem ser entendidos por:

- Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Segundo Crepaldi (2013, p. 473), os controles internos administrativos podem ser entendidos como normas e procedimentos que observam a forma de execução de tarefas de maneira à salvaguarda dos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções; e também verificar se a empresa possui pessoal qualificado que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruídas e supervisionadas por seus responsáveis. O autor considera ainda, que para o sistema de controle interno ser desempenhado de maneira eficaz e corretamente

não depende somente do projeto efetivo da organização, do desempenho dos processos e técnicas estabelecidas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante de forma eficiente e econômica os métodos prescritos.

Assim,

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração estar passando claramente e por escrito aos mesmos a qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar (ALMEIDA, 2007, p. 64).

De acordo com Alves (2015, p. 20), “o controle interno tem uma contribuição a oferecer a cada segmento ou setor existente dentro de uma organização de forma a agregar agilidade, eficiência e veracidade para as informações contábeis e administrativas”.

Corroborando com a autora, Crepaldi (2004) afirma que, dentro de uma empresa, o controle interno desempenha um papel de representatividade quanto aos procedimentos ou rotinas cujos objetivos são resguardar os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e auxiliar na condução dos negócios, demonstrando os controles contábeis e administrativos de modo claro e objetivo, pois o controle interno administra em torno dos aspectos administrativos que influencia diretamente sobre os aspectos contábeis, assim é preciso considerá-los conjuntamente para determinar um aspecto de controle interno adequado.

“A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto” (ATTIE, 2010, p. 151).

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009), a importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser sintetizada nos seguintes itens:

- Tamanho e complexidade da organização: Quanto maior a empresa, normalmente é mais complexa a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises corretas, que reflitam a situação real das transações da empresa;
- Responsabilidades: A responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para que as responsabilidades sejam executadas corretamente;
- Caráter preventivo: Um sistema de controle interno que funcione adequadamente constitui a melhor proteção para a empresa, contra fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características importantes de um bom controle interno, pois atuam

reduzindo a possibilidade de erros ou tentativas fraudulentas que permanecem por muito tempo escondidos, permitindo à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

Também é necessário dar informações adequadas e orientar todas as pessoas envolvidas da empresa para o cumprimento de suas tarefas, bem como fornecer treinamentos adaptados no âmbito técnico, gerencial e operacional (ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, todas as organizações, independente do seu tamanho e ramo, que possuem o controle interno apropriado possuem os dados e as informações essenciais para uma gestão eficiente, podendo estes amparar os gestores no aprimoramento das atividades desempenhadas em busca dos objetivos traçados pela organização, melhorando a eficiência das técnicas com redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, tornando a organização mais participativa e cada vez mais competitiva no mercado em que está inserida (CREPALDI, 2013).

De acordo com Birkholz, Fries e Nandi (2016), os controles internos são importantes para a atividade rural, seja ela qual for, pois de acordo com os autores, além de ser uma ferramenta de apoio para a tomada de decisões, permite uma análise dos resultados de cada atividade desenvolvida. Corroborando com os autores Baptista, Silva e Araújo (2012), os controles internos direcionados a atividade rural, quando utilizados, proporcionam o monitoramento da produção, garantem a qualidade dos produtos e continuidade da empresa.

Segundo Araújo, Cruz e Ferraz (2008), a produção de café no Brasil é uma das mais competitivas do mundo. Além disso, há uma preocupação significativa em relação à qualidade do café produzido, por isso a produção desse produto, nos últimos anos, tem sido alvo de diversas implementações técnicas, tanto na parte de gestão administrativa quanto no que diz respeito à certificação de origem, técnicas de preparação dos colaboradores, cultivos apropriados, entre outros. Uma mobilização em busca de esforços vem sendo empregados pelos setores institucionais e organizacionais do agronegócio com o objetivo de aperfeiçoar ainda mais a qualidade e a eficiência nos segmentos que compõem a cadeia produtiva cafeeira.

Todo esse cenário de importância do café para a economia reflete o nível de complexidade na gestão das fazendas cafeeiras e nas exigências para a sobrevivência dessas empresas. De acordo com Vale (2006), para conviver e sobreviver nesse espaço, o setor agropecuário tem exigido intensas transformações não só no sistema produtivo, mas em especial nos modelos de administração/gestão da empresa pelo produtor, que precisa,

atualmente, dar ao seu negócio caráter empresarial e produzir com eficiência técnica, econômica e qualidade.

Para Birkholz, Fries e Nandi (2016), mesmo as pequenas e médias propriedades rurais não tendo contabilidade, por tributarem seus impostos pela pessoa física, estão utilizando controles internos a fim de manterem-se competitivas junto ao mercado. As empresas rurais, ao adotarem os controles internos como ferramenta de gestão, na maioria das vezes, buscam obter benefícios como guarda dos ativos, dados contábeis confiáveis e auxílio na condução dos negócios.

2.3 Estudos Anteriores

Bergamini Junior (2005) analisou a inter-relação entre bons padrões de governança corporativa na empresa e o uso de controles internos visando ao adequado gerenciamento dos riscos. Para tanto, o autor fez uma releitura bibliográfica e uma pesquisa exploratória, destacando conceitos e casos práticos sobre o tema. Os resultados evidenciaram que o direcionamento dos controles internos contábeis por técnicas de gestão de risco possibilita a supervisão, pela alta administração, do processo de gerenciamento dos riscos conduzido pelos administradores, resultando na facilidade de acesso ao mercado de capitais e no aumento do valor da empresa e contribuindo para a sua perenidade.

Alves (2015) analisou as contribuições que o controle interno oferece ao processo de gestão empresarial por meio de um estudo de caso no Supermercado Lucena, localizado no município de São José do Seridó/RN. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa estudada. De acordo com os resultados encontrados, há várias contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, desde que seja aplicado e monitorado de forma adequada, auxiliando os gestores a proteger seus ativos através de informações exatas, confiáveis e oportunas, que ajudam a prevenir erros, fraudes e atos ilícitos.

Zambon e Pagno (2017) investigaram se os produtores rurais associados ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Tapejara utilizam ferramentas gerenciais (controle interno) para gestão econômica e financeira de sua propriedade. Os dados foram coletados por meio de um questionário, aplicado a 75 produtores, e uma entrevista, realizada com 12 produtores no mês de junho de 2016. Os resultados identificaram que os produtores não fazem uso de ferramentas gerenciais propriamente ditas. Percebe-se que alguns produtores fazem controles manuais, porém são pouco eficazes em razão da organização dos dados. Segundo os autores,

os resultados sugerem a necessidade em uma maior atuação por parte dos contadores no que diz respeito a explicar e disseminar a eles a importância da gestão, mesmo em pequenas propriedades, uma vez que os produtores não reconhecem a contabilidade como ferramenta de gestão, sendo essa utilizada apenas para fins tributários e fiscais.

Os autores Brandão, Teixeira e Harano (2017) realizaram um estudo onde o objetivo era demonstrar que mesmo uma pequena propriedade rural deve ter um controle interno e um planejamento eficaz, capaz de satisfazer a mesma, para que a administração entenda qual a necessidade de cada destinação (agrícola ou pecuária). Para alcance desse objetivo os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso na propriedade Sítio São Pedro, localizado em São Sebastião do Pontal - MG, com observação e análise de documentos, de forma a demonstrar a realidade estudada, onde se conheceu a empresa, suas normas, cultura, atividades, com o intuito de contribuir para a transformação e/ou implementação do meio pesquisado. O resultado da pesquisa, mostrou que o controle interno é de suma importância para que as atividades sejam realizadas dentro de procedimentos adequados para se atingir o que projetado.

Birkholz, Fries e Nandi (2016), por meio de um estudo de caso múltiplo, realizado em propriedades rurais do município de Rolante/RS, verificou-se a importância dos controles internos no agronegócio, com o objetivo de identificar quais destes são necessários para analisar a lucratividade do negócio, coletar informações para a formação do preço de venda, analisar a necessidade de utilizar controle de estoque e analisar de qual forma os controles internos contribuem para minimizar riscos. Os dados analisados foram coletados através de entrevistas realizadas com proprietários rurais. Os resultados obtidos apontaram que mesmo a maioria das pequenas e médias propriedades rurais não tendo contabilidade, os controles internos são essenciais para que se mantenham competitivos junto ao mercado. A eficácia do controle interno como ferramenta geral possibilita um maior poder e eficácia para os processos de tomada de decisão.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa utiliza-se de um estudo de caso na Fazenda Nossa Senhora Aparecida, localizada no município de Romaria/MG. Quanto à classificação como estudo de caso dá-se por tratar de uma pesquisa que tem por finalidade a verificação dos acontecimentos ocasionadores dos problemas. Para Gil (2008, p. 37), este

método é “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

Em relação à abordagem do problema, este estudo foi desenvolvido de maneira qualitativa. De acordo com Pereira (1999, p. 21), “ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, aqueles representados por dados qualitativos com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa fornece ao pesquisador uma maior liberdade de expressão de sua opinião em relação a seus diagnósticos.

Os dados foram coletados por meio da análise de documentos disponibilizados pela Fazenda Nossa Senhora Aparecida referente ao ano de 2017, ano do último exercício fechado, no qual consta a maior quantidade de informações sobre os controles internos utilizados na gestão dessa propriedade rural. Os dados coletados serão analisados de forma qualitativa por meio de quadros e tabelas, de maneira a fazer uma análise mais profunda dos dados recebidos em relação à base teórica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será exposta a descrição e análise dos dados coletados, começando com uma descrição sobre a Fazenda Nossa Senhora Aparecida, seguindo com a análise dos documentos disponibilizados pelos administradores da fazenda.

4.1 Caracterização da fazenda

A Fazenda Nossa Senhora Aparecida está localizada na zona rural da cidade de Romaria, região do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais, Brasil. A principal atividade da fazenda é o cultivo de café, sendo que a mesma possui 2.505 hectares de extensão, distribuídos em café na Sede, café na Cultiva e área não aproveitável, distribuídos da seguinte forma:

- Café Velho (Acima 3 anos): 504,5 hectares;
- Café Primeira Safra: 923,5 hectares;
- Café Novo: 607 hectares;
- Café em Formação: 190 hectares;
- Área não aproveitável: 280 hectares.

A partir dos documentos disponibilizados pela Fazenda Nossa Senhora Aparecida, foram coletadas informações sobre os controles internos utilizados na gestão dessa propriedade rural. Tais informações foram analisadas a fim de verificar os benefícios gerados pela implementação dos controles internos nessa empresa rural.

4.2 Controle de Pagamentos de Fretes

O primeiro controle interno a ser analisado é o frete pago ao funcionário ou prestador de serviço da fazenda. Antes de existir controle, o frete era calculado com base em uma média realizada considerando os últimos 3 anos referentes aquele mês. Por exemplo, o frete pago no mês de abril de 2018, era equivalente a média dos gastos com frete no mês de abril dos anos 2015, 2016 e 2017. Este cálculo gerava viés no dispêndio com frete, pois não considerava a relação diretamente proporcional deste gasto com o aumento ou a redução da produção.

Atualmente, a fazenda realiza o cálculo do frete por meio da planilha de controle de fretes, conforme o Quadro 1. Observa-se que é possível verificar quais os dias que determinado funcionário ou prestador de serviços fez algum tipo de frete para empresa; os dados da placa do veículo utilizado e proprietário, bem como o valor da diária cobrada; o preço do óleo diesel no dia do frete; quantos dias foram gastos de transporte até o destino (quantidade de diárias) e o valor total da diária; a quantidade de óleo diesel e o total utilizado naquele frete; e como resultado final obtém-se o valor total do frete a pagar ao funcionário ou prestador.

O controle de gastos com fretes é um assunto de extrema importância, pois ele pode impactar tanto a decisão de compra quanto na decisão de venda, e também verificar qual a melhor estratégia a ser adotada: frete próprio ou de terceiros.

Quadro 1 – Controle de pagamento de fretes

CONTROLE DE PAGAMENTO FRETES									
FAZENDA NOSSA SENHORA APARECIDA									
Dia	Placa	Proprietário (veículo)	Preço Diária	Qtde Diárias	Total Diária	Preço Óleo Diesel	Qtde Óleo Diesel	Total Óleo Diesel	Valor a Receber

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa utiliza-se ainda da colheita do café de forma manual. Esta colheita manual é constituída por três etapas, sendo a primeira pela antecipada arruação e varrição com levantamento dos frutos caídos mantendo sempre limpo o chão, a segunda pela efetivação da própria derriça ou retirada do café da planta sobre panos no chão e em peneiras e a terceira pelo levantamento, abanação e transporte do café derriçado para o devido preparo.

Este método de colheita é tão importante quanto o da colheita mecanizada e traz ótimos benefícios, pois dessa forma o café é retirado em sua totalidade e de uma única vez, assim há uma redução da perda na produção.

A empresa sempre pagou a colheita manual com base nas sacas colhidas, contudo o controle não era tão detalhado quanto o controle utilizado atualmente. O quadro 4 demonstra o controle interno de custos médio de colheita manual.

Quadro 4 – Controle Custo Médio de Colheita Manual

CUSTO MÉDIO COLHEITA MANUAL					
FAZENDA NOSSA SENHORA APARECIDA					
Talhão	Qtde Sacas	Preço	Total Normal	Preço+Domingo	Total+Domingo
Preço Médio Normal					
Preço Médio Domingo					
Valor Total Gasto					
Valor Total + Encargos (36,6%)					
Preço por Saca					
Média Sacas Beneficiada (400 lts)					
Valor Saca/Beneficiada					

Fonte: Dados da pesquisa.

O Controle Custo Médio de Colheita Manual (Quadro 4) apresenta informações sobre o talhão onde foi colhido, a quantidade de sacas, o preço pela saca, o total em relação ao preço e quantidade de sacas colhidas, o preço em relação ao domingo e o total produzido mais o valor de domingo. O cálculo do dia trabalhado no domingo é diferente, pois o valor é superior em relação aos outros dias da semana, assim existe o preço médio normal da saca e o preço médio mais domingo. O controle também traz o valor total gasto, o valor total gasto mais impostos, o valor total obtido por saca, a média de sacas calculada em litros e o valor final da saca/beneficiada.

Esse modelo de controle interno trouxe como benefício à empresa um maior acompanhamento sobre os gastos de mão de obra na colheita manual. Podendo a mesma fazer suas projeções de custos e gastos, inclusive de impostos e se precaver antecipadamente no caso de um fluxo de caixa um pouco mais apertado em dia de pagamento de funcionários. Assim, atualmente a empresa consegue, por meio dessas projeções, fazer estimativa de quanto precisa captar para suprir a demanda do dia, sem precisar pagar por recursos ociosos, desse modo, a empresa conseguiu reduzir suas captações de recursos financeiros em torno de 8%.

Por fim, o Quadro 5 apresenta o controle sobre o Resumo da Colheita, esse controle interno permite verificar a produção total. Sempre houve por meio da empresa um controle superficial do que era colhido, porém havia a carência de controles mais amplos, dinâmicos e objetivos. Dessa forma a empresa montou um controle interno onde descrevem diversos dados sobre a produção daquele ano, deste a data do plantio (que no caso da Fazenda Nossa Senhora Aparecida, iniciou-se em 1994), variedade, espaçamento, área do café colhido até o total de café produzido e colhido no ano atual.

Quadro 5 – Controle: Resumo Colheita

RESUMO COLHEITA 2018																					
FAZENDA NOSSA SENHORA APARECIDA CULTIVA																					
DESCRIÇÃO DOS TALHÕES						DESCRIÇÃO DA COLHEITA															
N. Talhão	Ano de plantio	Variedade	Espaçamento		Área - há	Qtde Dias	Área/ Dia há	Total Horas	Hora Hectar e	Total Sacas	Sacac Hectar e	Total Litros	Qtde Beneficio (400 lts) sc	Sacos Beneficio Hectare	Total Sacas Chão	Sacac Hectar e	Total Litros	Qtde Beneficio (500 lts) sc	Ses Benef. Hectare	Total Sacas Beneficio	Total Café Área Benef.
			Larg.	Comp																	
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					

Fonte: Dados da pesquisa.

Este controle é indispensável não apenas na produção de café, mas para o agronegócio em geral, pois na operação de colheita, por exemplo, há desperdícios tanto quantitativos como qualitativos, e que devem ser acompanhados pelos gestores. De acordo com Resende (1991), as principais causas de perdas de café em Minas Gerais são: (i) colheita inadequada (“derriça” no solo); (ii) infraestrutura deficiente para secagem e preparo do produto; (iii) prolongamento do período de colheita devido à escassez de mão-de-obra. Outras causas apontadas são: ataque de broca; condições impróprias de armazenagem e tratamento pós-colheita deficiente.

Assim, o controle Resumo da Colheita trouxe como benefício para empresa um maior acompanhamento sobre a colheita realizada, permitindo a comparação da colheita anualmente e projeções para os próximos anos. Comparando o ano de 2016 com 2017, houve uma redução de 14% na produção do café. Assim, a empresa pode acompanhar o percentual de queda de um ano para o outro e antecipar-se a perdas referentes a tratamento de solo, condições de armazenagem, colheita inadequada, entre outros, a fim de reduzir este percentual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da mesma forma que as demais atividades exigem produtos de qualidade, o mercado também exige isso da agricultura. Para tanto, os produtores rurais devem ter condições de se aprimorar e aperfeiçoar suas técnicas produtivas, como também a gestão do seu negócio.

O controle interno é uma ferramenta de extrema importância para qualquer tipo de organização, em especial para a pequena empresa rural, pois até mesmo no ambiente rural os produtores e proprietários tomam diversas decisões, as quais podem causar tanto o sucesso quanto o fracasso da empresa. Os controles internos ocasionam segurança para a concretização das atividades e uma garantia da continuidade da empresa.

O objetivo da pesquisa foi identificar os controles internos usados no gerenciamento de uma fazenda de café. Para alcance desse objetivo, foi realizado um estudo de caso na propriedade Fazenda Nossa Senhora Aparecida, por meio da análise de documentos do ano de 2017 disponibilizados pelos administradores da fazenda.

Os resultados mostraram que os controles internos desenvolvidos e utilizados pela fazenda são de certa forma simples e eficaz, pois levam em consideração as condições da mesma. O controle interno das atividades que acontecem dentro da fazenda criou um ambiente e um processo de gestão que minimiza os riscos, e permite que o produtor alcance seus objetivos.

O presente artigo também trouxe os principais conceitos e a importância do controle interno, o que leva a concluir que qualquer propriedade rural, independente de seu nível de planejamento (estratégico, tático ou operacional), precisa de controles que auxiliam no processo de gestão, principalmente para minimizar as incertezas e permitir o alcance dos resultados e viabilização do negócio para obtenção do que se almeja, conforme observado por meio dos controles disponibilizados pela Fazenda Nossa Senhora Aparecida. Além disso,

deve-se ter o controle contínuo, para que haja uma melhor visão de curto, médio e longo prazo, bem como para comparação entre exercícios.

Como limitações do estudo, destaca-se que o presente trabalho foi realizado apenas com uma fazenda do ramo de produção de café, sendo estudando apenas os dados disponibilizados pela mesma. Os resultados dessa pesquisa, embora possam servir de base de comparação, não devem ser generalizados, pois se trata apenas de um produtor.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma análise mais aprofundada dos meios de controles internos utilizados por produtores rurais de outros ramos de negócios, em especial com produtores de grãos, sendo possível fazer uma comparação e identificar a melhor forma de organização e gestão nesses modelos de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. C.. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVES, A. M. V. **A importância do controle interno na gestão empresarial: um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado**. 2015. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Alves.pdf Acesso em 09 Mai. 2018.

ARAÚJO, W. F. de.; CRUZ, V. S. da.; FERRAZ, E. V. **Gestão de custos como ferramenta estratégica para aumento da competitividade através de sistemas de custeio básico**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-custos-como-ferramenta-estrategica-para-o-aumento-da-competitividade-atraves-de-sistemas-de-custeios-basicos/27084/> Acesso em 21 mai. 2018.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAPTISTA, A. E.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. **Sistema de Controles Internos em empresas de laticínios da região do Alto Paranaíba/MG** – Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes FNH, 2012. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero4v8/Controle.pdf> Acesso em 20 mai. 2018.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2005. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/200512_9.html. Acesso em: 08 mai. 2018.

BIRKHOLZ, F.; FRIES, L.; N. , A. **Os controles internos no agronegócio: um estudo em propriedades rurais no vale do Paranhana/RS**. 2016. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/355> Acesso em 19 jun. 2018.

BORDIN, P.; SARAIVA, C. J. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 218, 2005.

BRANDÃO, K.A.; TEIXEIRA, M.D.S.; HARANO, F.T. **Controle interno para a implantação e manutenção do planejamento rural da propriedade sítio São Pedro**. Organização e Sociedade, Iturama (MG), v. 6, n. 6, p. 84-102, jul./dez. 2017.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campos, 2003.

FUZINATO, R. M. **Coso: modelo para gestão de risco em negócio**. Apostila apresentada no Seminário de Controles Internos promovido pelo IIR. São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> Acesso em 21 abr. 2018.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOMBARDI JUNIOR, R. **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/> Acesso em 15 abr. 2018.

OLIVEIRA, E. F. M.; D'ÁVILA, M. Z. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

SILVA, L.M.L. Benefícios da contabilidade rural para a agricultura familiar: um estudo sobre famílias na cidade Capitão Poço – Pará. In: 2º Congresso de Contabilidade UFU-Contabilidade, Gestão e Agronegócio, **Anais**. Uberlândia-MG, 2017, p. 1-15.

SIMÕES, M. F. C. **Conceito de Controle Interno**. 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/conceito-de-controle-interno-martim-sim%C3%B5es> Acesso em 19 jun. 2018.

VALE, S. M. L. R. do. **O gerenciamento da empresa rural diante dos desafios da atualidade**. 2006. Disponível em: <https://www.cafepoint.com.br/noticias/tecnicas-de-producao/o-gerenciamento-da-empresa-rural-diante-dos-desafios-da-atualidade-101n.aspx> Acesso em 15 abr. 2018.

VINNARI, E.; SKAEBAEK, P. **The uncertainties of risk management**: A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 27, n. 3, p. 489-526, 2014.

ZAMBON, E. P.; PAGNO, L. C. **O uso das ferramentas gerenciais na gestão de propriedades rurais de pequeno porte**. 2017. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/arquivos/XVICCRS/trabalhos_cientificos/860_uso_ferramentas_gerenciais_propriedades_rurais.pdf Acesso em 15 abr. 2018.

ZENCI, S. D. **A importância dos controles internos para o gerenciamento e tomada de decisões em uma empresa do ramo de transportes**. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/789/431>> Acesso em 22 abr. 2018.