

**CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO DE PALMAS**  
**CURSO DE AGRONOMIA**

**BELSARINA CARMO SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA O PEQUENO  
PRODUTOR AGRÍCOLA**

BELSARINA CARMO SANTOS

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA O PEQUENO PRODUTOR AGRÍCOLA**

Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso em Agronomia (TCC) do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA)

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Michele  
Ribeiro Ramos

*“Aprender a controlar o seu orçamento é o modo mais prático de cortar gastos e começar a investir”.*

*Douglas Gonçalves*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir chegar até aqui dando-me força e sabedoria para vencer os obstáculos encontrados.

Aos meus professores que transmitiram muitos conhecimentos e me incentivaram a continuar a constante busca pelo saber, fundamental para o meu crescimento acadêmico e pessoal, por cada momento em que me senti acolhida e pelas palavras de conforto durante todos esses anos.

Um agradecimento em especial ao meu esposo Ygor e minha filha, que compartilharam comigo todos esses momentos, pela compreensão em minhas ausências, amor e carinho, além do todo o apoio necessário para ao desenvolvimento da minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço também à minha família e amigos que lutaram comigo e sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis, obrigada pelo zelo e dedicação.

Aos meus colegas de sala, que contribuíram de maneira direta na minha formação pessoal e profissional.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Michele Ribeiro Ramos por gentilmente ter se colocado à disposição, e por ter me guiado no decorrer deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram de maneira direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meu muito obrigada!

## RESUMO

O presente trabalho buscou evidenciar **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA O PEQUENO PRODUTOR AGRÍCOLA**, por meio de pesquisa de literatura, procurou descrever as razões que justifiquem a importância de realizar gestão financeira para o pequeno produtor agrícola. A gestão rural se caracteriza por um conjunto de decisões que buscam a melhoria do planejamento, organização e controle dos processos do ponto de vista financeiro. Pesquisas revelam a existência de um perfil dos produtores conservadores, que não separam as despesas particulares dos seus negócios agropecuários e não utilizam qualquer meio de anotação para a tomada de decisões. Na sua maioria os produtores não conhecem com convicção o custo de produção e o preço dos produtos. Diante do exposto, entende-se que, aliada às necessidades de se adotar práticas de gestão, conhecer melhor os custos, avaliar as oportunidades e propiciar maior segurança no que tange às tomadas de decisões. Considerando estes aspectos, a gestão pode contribuir para otimizar os resultados e minimizar os riscos da atividade.

## **ABSTRACT**

The present work sought to highlight THE IMPORTANCE OF FINANCIAL MANAGEMENT FOR THE SMALL AGRICULTURAL PRODUCER, through literature research, tried to describe the reasons that justify the importance of carrying out financial management for the small agricultural producer. Rural management is characterized by a set of decisions that seek to improve the planning, organization and control of processes from a financial point of view. Researches reveal the existence of a profile of conservative producers, who do not separate the private expenses of their agricultural businesses and do not use any means of notation for decision-making. Most of the producers do not know with conviction the cost of production and the price of the products. In view of the above, it is understood that, together with the need to adopt management practices, better understand costs, assess opportunities and provide greater security with regard to decision-making. Considering these aspects, management can contribute to optimizing results and minimizing activity risks.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. PROBLEMA</b> .....	9
<b>3. JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>4. HIPÓTESES</b> .....	13
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	15
5.1 OBJETIVO GERAL .....	15
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>6. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
6.1 TECNOLOGIA E GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL .....	16
6.2 OS PARADIGMAS DOS AGRICULTORES E A GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL .....	17
6.3 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE EMPRESA RURAL .....	18
6.4 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE .....	19
6.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONÍVEIS NO MERCADO PARA USO DE PEQUENOS PRODUTORES AGRÍCOLAS .....	19
6.6 GARGALOS ENCONTRADOS PELOS PRODUTORES AGRÍCOLAS NA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	22
6.7 BENEFÍCIOS DO USO DE FERRAMENTAS NA GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS .....	24
<b>7. MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	26
7.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	26
7.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	26
7.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	27
<b>8. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	28
<b>9. CONCLUSÕES</b> .....	30
<b>10. REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1. INTRODUÇÃO

Com área de 851,487 milhões de hectares (ha), o Brasil apresenta um total de 5.073.324 instalações agropecuárias, que detém uma área total de 351,289 milhões de ha, ou seja, em torno de 41% da área total do país. (IBGE, 2017). Os estabelecimentos rurais brasileiros de pequeno e médio porte são constituídos em sua maioria por agricultores do país, normalmente são trabalhadores rurais que produzem variadas culturas com tecnologia escassa e mão de obra familiar.

Em grande parte, os pequenos produtores não estão habituados em estimar e identificar os pontos vulneráveis do processo produtivo dos seus negócios. Em conformidade com Buainain, et. al (2014), os notáveis problemas que permeiam negativamente a gestão da produção são a carência de conhecimento, a gestão de pessoas, a produção e escoamento, a concorrência, o elevado preço para manter e adquirir maquinários, o consumo e a perda, o clima, os custos de produção e a elaboração de um planejamento para solicitação de crédito. De modo geral, os produtores costumam agir na tomada de decisões baseados apenas no seu conhecimento empírico.

Dessa forma, os problemas que irão enfrentar durante toda a safra e pelos próximos anos, está relacionado em como aumentar a produtividade e manter a capacidade produtiva de forma a reduzir as suas despesas decorrentes desse processo produtivo (LUSTOSA; MESQUITA; OLIVEIRA, 2008), transformando assim o pequeno produtor em um empresário rural, visando ainda a preservação do meio ambiente, que vem a ser de muita relevância nas necessidades humanas e ambientais.

Assim, a gestão rural se constitui por um aglomerado de decisões que buscam a melhoria do planejamento, organização e controle dos processos do ponto de vista financeiro. Breitenbach (2014) complementa que é o conhecimento e a forma de gestão, que leva em consideração a coordenação e operação de uma propriedade/empresa rural aspirando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados satisfatórios.

Diante disso, esse estudo busca evidenciar a importância da gestão financeira para o pequeno produtor agrícola no contexto da eficácia com performance em resultados compensadores para todos os envolvidos e principalmente o pequeno

agricultor, que representa uma grande percentual das propriedades rurais brasileiras.

## **2. PROBLEMA**

Callado e Callado (2007) ao estudar a gestão de custos para empresas rurais apontam a dificuldade dos produtores na definição de preços para efeito de índice, ao cálculo das necessidades de empréstimo, à indicação das tarefas de assistência técnica à produção e à fixação de preços mínimos, dentre outros. Esses problemas podem estar relacionados à precária formação dos agricultores, que necessitariam de maior informação e conhecimento para fazer a gestão financeira de suas propriedades.

Hoffmann e Ney (2004) realizaram análise utilizando os dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), no período de 1992 a 2002, a qual mostrou que a situação socioeconômica dos produtores rurais, dimensionada pelos indicadores de escolaridade e renda, é muito inferior à condição dos indivíduos ocupados nas atividades secundária e terciária. Os autores destacam, que o ensino em média dos agricultores, em 2002, era de 3 anos, ao tempo em que a média das pessoas que trabalham na indústria era de 6,9 anos, nos serviços, 8,3 anos, e na economia brasileira em geral 7,2 anos de estudo.

Segundo os autores, esse baixo nível de escolaridade do volume das pessoas envolvidas nas atividades agrícolas é, com certeza, um enorme obstáculo para o crescimento da produtividade do trabalho, do aumento dos salários e da renda no campo, colaborando para a permanência dos notáveis e persistentes problemas da pobreza rural e da disparidade de renda entre o setor primário e os setores secundário e terciário, e conseqüentemente para uma gestão com resultados satisfatórios.

Tramontin; Piasentini e Da Silva (2009) enfatizam que para atingir esses lucros maiores, as propriedades rurais devem fazer uso de ferramentas que auxiliam na gestão e que darão base para o processo de tomada de decisão. A eficácia da gestão depende muito de que os controles utilizados estejam atualizados, para que o negócio possa ser gerido da melhor forma possível.

Bambdery (2017) menciona a complexidade que a agricultura vem se submetendo exigindo uma análise, não apenas dos sistemas envolvidos com a produção agropecuária, mas sim com as articulações e atividades envolvidas com o

“antes”, “durante” e “depois” da porteira da propriedade.

Dessa forma, a gestão rural tem como características a gerência e administração, no qual o maior desafio dos pequenos produtores rurais é controlar os custos de produção que interferem diretamente no resultado final da safra. A administração destes custos é responsável pela saúde financeira do negócio, pois vai determinar, por exemplo, o montante do pagamento para fornecedores e colaboradores até o recebimento dos clientes. (MIALICHI, 2022). Desse modo, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Qual a importância da gestão financeira para o pequeno produtor agrícola?

### 3. JUSTIFICATIVA

Segundo Crepaldi (2005), toda propriedade rural que possui capital investido, operando no setor agropecuário e comercializando seus produtos, tendo como objetivo principal a sobrevivência, o crescimento e o lucro pode ser considerada uma empresa rural. Dessa forma, as propriedades rurais que se encaixam nesse contexto podem ser comparadas a uma empresa e devem ter um gerenciamento a fim de alcançar esses objetivos, baseados na concepção administrativa.

Esse processo administrativo é formado por várias funções. Planejamento, organização, direção e controle, que quando analisadas individualmente, constituem as funções administrativas, quando visualizadas na sua abordagem total, elas formam o processo administrativo (BATEMAN e SNELL, 1998).

A administração da propriedade rural, independentemente do seu porte, não pode mais ser feita de maneira amadora, pois além do custo da produção a própria concorrência do mercado impõe condições mínimas para o processo produtivo.

Assim, é evidente a necessidade de aperfeiçoar a gestão das pequenas propriedades. A gestão pode ser comparada a um processo sistemático para obtenção de resultados a partir de esforços de várias pessoas, unidas em um objetivo comum. (FIALHO, 2006).

Tramontin; Piasentini; Da Silva (2009) enfatizam que para o desenvolvimento da gestão rural algumas ferramentas são necessárias, entre elas o conhecimento dos custos de produção, dos insumos e do preço dos produtos a serem comercializados, ou seja é essencial o pequeno produtor agrícola ter noção das ferramentas de gestão financeira, só assim conseguirá atingir os objetivos de sobrevivência, crescimento e lucro.

Conforme mencionado anteriormente o pequeno produtor agrícola muitas vezes, não possui esse conhecimento essencial à gestão da propriedade e da produção agrícola, cabendo ao profissional que realiza consultorias, ou que acompanha, como o agrônomo orientar a buscar conhecimento nessa área, ou realizar a gestão financeira do seu negócio.

Assim, o presente trabalho justifica-se tanto em nível acadêmico pois alicerca

os conhecimentos em um tema mais específico, quanto em nível social tendo em vista a contribuição do profissional apresentando argumentos que justificam a utilização da gestão financeira, para uma parcela tão significativa, que são os pequenos produtores agrícolas. Produtores estes, que tem um papel de destaque, e operam nos menores módulos de produção, utilizando geralmente mão de obra da família.

Além do mais ao realizar a adoção de práticas responsáveis que possam ajudar na produção, preservação, na qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que vivem o agrônomo contribui para a manutenção do emprego e renda no campo.

#### 4. HIPÓTESES

Fiscalizar e controlar qualquer negócio é uma das atividades dos administradores rurais, e isso inclui tarefas relacionadas ao controle financeiro (Gloy e LaDue, 2003), portanto, essas tarefas geram informações úteis para o planejamento e a tomada de decisões.

No entanto, estudos têm mostrado que essas práticas de manejo relacionadas ao controle são raramente utilizadas em áreas rurais (Machado; Nantes, 2011; Oaigen et al., 2013; Simioni, Binotto e Battiston, 2015). Além disso, embora o uso de recursos tecnológicos possa impactar positivamente na gestão das propriedades rurais por meio do controle sinérgico de custos ou outros fatores relacionados à atividade, esses recursos também são pouco utilizados e exigem educação constante dos produtores sobre as vantagens de sua utilização (Gloy & LaDue, 2003).

Assim, Machado e Nantes (2011) observam um controle errático dos custos por parte dos produtores rurais. Embora o uso da planilha seja uma opção interessante, já que muitos não têm acesso a softwares especializados para as necessidades das propriedades rurais, esses autores ressaltam que muitas vezes a ferramenta não é utilizada por falta de conhecimento dos produtores.

A adoção de ferramentas de controle proporciona um impacto positivo na eficácia da gestão financeira e é utilizada principalmente para determinar os custos de produção. Oaigen et al. (2013) destacaram atitudes empreendedoras e níveis de controle como fatores importantes para a competitividade, mas também constataram que o uso de ferramentas de gestão pelos produtores rurais foi menor do que o esperado, característica que pode ser melhorada.

Simioniet et al. (2015) em estudo sobre informações e gestão da agricultura familiar na região oeste de Santa Catarina, destacam a informalidade da abordagem de gestão. Os autores constataram que apenas 17% dos produtores rurais consultados utilizam cadernos ou planilhas eletrônicas para registro de dados técnicos ou econômicos, característica que impacta negativamente a gestão pelo uso maximizado e mais eficiente da tecnologia e do conhecimento. “Uma propriedade

eficiente depende dos processos adequados de gestão e controle de todos os fatores envolvidos na produção” (Simioni et al., 2015, p.168). Assim, o registo dos dados relativos à atividade contribui positivamente para a eficácia da gestão financeira, nomeadamente ao disponibilizar informação que contribui para o cálculo de elementos como resultados, índices de rentabilidade, etc.

Hey e Morozino (2018) destacam que uma questão importante e amplamente reconhecida é a obtenção de recursos ao final do ciclo produtivo que possam cobrir o custo da atividade e serem rentáveis o suficiente para pagar a obra e o uso da propriedade. Isso sugere que produtores que se empenham mais na gestão financeira tendem a ter controle sobre os custos de produção, confirmando a ideia de que ter tal controle está positivamente associado à adoção de práticas de gestão financeira. Portanto, o objetivo é justificar as seguintes hipóteses sobre o controle gerencial:

- H1: O uso de ferramentas de controle como planilhas e relatórios está positivamente relacionado à adoção de práticas de gestão financeira pelos produtores rurais.

Dada a importância de conhecer o custo de produção, pois permite determinar o resultado, também é recomendável enfatizar a seguinte premissa:

- H2: O conhecimento dos custos de produção dos produtores rurais está positivamente relacionado com a adoção de práticas de gestão financeira.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo Geral

- ✓ Descrever com base na pesquisa de literatura, as razões que justifiquem a importância de realizar gestão financeira para o pequeno produtor agrícola.

### 5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Apresentar ferramentas de gestão disponíveis no mercado para uso de pequenos produtores agrícolas;
- ✓ Abordar principais gargalos encontrados pelos produtores agrícolas na utilização de ferramentas de gestão;
- ✓ Evidenciar os benefícios do uso de ferramentas na gestão de propriedades rurais.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

A agricultura no Brasil é um setor de acentuada importância para a economia do país, tanto que é tema em conferências e até mesmo em centros de pesquisas, onde são estudadas técnicas para melhorar a potencialização da produtividade. Porém, o que tem sido pouco discutido é a importância de o agricultor entender a sua propriedade rural como uma empresa, especialmente o pequeno produtor.

Assim esse tópico leva em consideração aspectos relacionados ao assunto como tecnologia e gestão da propriedade rural, organização financeira da empresa rural, utilização de ferramentas de gestão e controle, as ferramentas disponíveis no mercado, bem como os benefícios da sua utilização.

### 6.1 Tecnologia e gestão da propriedade rural

A tecnologia aliada ao planejamento pode contribuir de forma considerável para a gestão dos negócios das propriedades rurais. No entanto, ao abordar a tecnologia para a empresa rural, segundo Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), parte desse esforço é direcionado para o desenvolvimento e disseminação de tecnologias de processos, materiais, produtos e serviços. Dessa forma, esforços voltados para gestão e tecnologia da informação ainda são prematuros.

A gestão é essencial para a competitividade agrícola, afirmam os autores. "As tecnologias de manejo da agricultura, principalmente da agricultura familiar, são parte essencial do conhecimento e das técnicas que uma empresa rural necessita para alcançar o sucesso empresarial" (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005, p. 1).

Entretanto, é preciso admitir que muito pouco se tem feito em relação ao desenvolvimento de técnicas de manejo quanto às particularidades da agricultura familiar e como pode ser comercializada de forma competitiva e sustentável.

Nota-se que existe uma infinidade de softwares que permitem o gerenciamento financeiro da propriedade. Contudo, encontram-se distantes da realidade e do cotidiano dos agricultores, ao mesmo tempo que o desenvolvimento segue com tecnologias que acompanham o mercado atual que impactam as rotinas, tomadas de decisões, estratégias, que até então eram sem soluções. (MARION; SEGATTI, 2006).

Porém muitos desses agricultores não são aptos e abertos aos benefícios que estas tecnologias ofertam, pois existe uma necessidade de conhecimento para o

manuseio desses softwares de contabilidade ou administrativos. Tendo como opção terceirizar essas atividades.

## 6.2 Os paradigmas dos agricultores e a gestão da propriedade rural

Um dos principais problemas não estão nas práticas agropecuárias dentro da vivência de cada agricultor, pois o avanço encontra-se disponível integralmente a todos. Mas sobretudo na aceitação do funcionamento dos mercados e sua particularidades no que diz respeito ao pré e pos porteira. (MARION; SEGATTI, 2006).

Novas práticas de gestão poderia levar uma parte significativa dos agricultores a evolução no mercado e nos próprios hábitos de consumo olhando apenas para sua principal fonte de renda como se ela estivesse completamente desvinculada dos demais nichos da cadeia produtiva usando o método de gestão nas unidades familiares oferecendo melhores condições para sua inserção no mercado, isto posto agregariam uma maior renda a família dos agricultores. (MARION; SEGATTI, 2006).

A agricultura é composta por conjunto de estratégias distintas de atuação seja ela visando a reprodução familiar ou visando um capital acumulado. De acordo com Batalha, Buainain e Souza Filho, (2005, p. 12) [...] as atividades agrícolas e em particular as familiares são fortemente influenciadas por fatores culturais e pela hereditariedade da empresa e do conhecimento acerca da atividade.

As particularidades do produtor e de sua família podem destacar-se na trajetória da unidade de produção. Tendo em vista que o produtor que tivera uma extensa experiência e tradição na agricultura possuem em sua maioria um melhor desempenho em comparação aqueles que tiveram uma desruralização e retornaram ao campo. E maior respostas tem ainda aquele que tem experiência de gerenciamento que apresenta resultados de rápido sucesso. a (BUAINAIN; SOUZA FILHO; SILVEIRA, 2002).

O papel do administrador rural, segundo Santos, Marion e Segatti (2009), é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados. No que se refere à agricultura familiar, Savoldi e Cunha (2010) definem como sendo uma unidade de exploração agrícola em que propriedade e trabalho estão diretamente ligados à família, boas práticas de gestão são fundamentais, por mais simples que sejam.

Os autores explicam ainda que a linha entre lucro e prejuízo nas atividades rurais está muito próxima hoje. O setor agrícola começou a competir por mercados a

nível global, trazendo consigo produção e comercialização em grande escala, mas também com novos desafios. Talvez a principal seja a necessidade de se tornar competitivo, diante das disputas com economias já altamente desenvolvidas e com uma boa estrutura de produção e administração já estabelecida no meio rural, levando em conta diversos aspectos e sobretudo a organização financeira.

### 6.3 Organização financeira de empresa rural

Segundo Santos, Marion e Segatti (2009), devido às grandes mudanças ocorridas no setor agropecuário nos últimos anos, o produtor rural teve que passar a cuidar de questões que vão além do simples cultivo agrícola ou produção animal. A alta competitividade, as relações de trabalho, as questões ambientais, a política tributária e as margens de lucro cada vez menores obrigaram o setor a voltar sua atenção para a gestão de operações.

Segundo Alcântara (2010), as condições de desenvolvimento rural levaram a um novo modelo do agricultor marcado pela aplicação de estratégias empresariais complexas, caracterizadas pelo desempenho de uma função comercial aliada a uma função produtiva, o que obriga o produtor rural a adquirir habilidades no que diz respeito principalmente à gestão do seu negócio e ao controle de um sistema que combina diversas atividades.

É assim necessário, como parte integrante de um adequado processo de gestão, a condução das atividades rurais através das áreas funcionais da administração, que estrategicamente contribuem para a eficiência e eficácia dessas atividades. (CREPALDI, 2012).

A utilização de instrumentos gerenciais, como a do fluxo de caixa, permite apoiar os processos e etapas produtivas da propriedade, orientando a tomada de decisão. (FREZATTI, 1997).

Ao planejar o desenvolvimento da atividade agrícola, Mello (2011) salienta a importância de ter disponibilizado na propriedade toda a estrutura para a produção, desde maquinários, solo e mão de obra para o manuseio da atividade. A atividade rural em virtude das múltiplas atividades e volume financeiro das operações (compra, venda, contratação de serviços, produção etc.), na maioria das propriedades, não está organizada dessa maneira. Segundo Crepaldi (2009), todas as atividades rurais devem ter um controle financeiro que impacta nas reais condições administrativas,

sendo que muitos destes agricultores não anotam os acontecimentos de suma importância para a contabilização e nem fazem uso de ferramentas de gestão e controle.

#### 6.4 Utilização de ferramentas de Gestão e Controle

A utilização de algumas ferramentas pode se tornar um fator relevante para o bom desempenho de qualquer negócio. No entanto, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) enfatizam que a baixa capacidade absorviva e a utilização de modernas ferramentas de manejo pelos agricultores, principalmente os pequenos, é um fator importante, porém um entrave à competitividade desse importante segmento da agricultura nacional.

De Avila, De Ávilla e Ferreira (2002) destacam que é importante o administrador rural ter subsídios para cuidar da parte administrativa, financeira e econômica do seu negócio, ele conhecer os riscos de aproveitamento da propriedade, planejamento; organização, gestão, controle e direção, volume de negócios, enfim, possíveis informações de grande utilidade para o proprietário rural para que ele consiga produtividade e rendimento em todo o seu trabalho.

Enfim, são diversos os métodos e ferramentas de gestão financeira que possibilitam a análise de dados contribuindo na tomada de decisão. Destacam-se dentre eles o fluxo de caixa, a gestão de custos, a análise de desempenho, análise de investimentos e contabilidade rural, entre outros.

#### 6.5 Ferramentas de gestão disponíveis no mercado para uso de pequenos produtores agrícolas

Os mesmos ressaltam isto na seguinte afirmação:

A adoção de ferramentas disponibilizadas com o advento da tecnologia da informação tem se mostrado crescente como fator significativo para o sucesso de empresas que atuam nas mais diversas atividades. Nas palavras de Santos, Marion e Segatti (2009, p. 147), o uso da tecnologia da informação no meio rural tem se caracterizado como uma ferramenta muito útil na gestão das atividades. Os mesmos ressaltam isto na seguinte afirmação:

Uma grande ferramenta de auxílio ao administrador rural na hora de gerenciar a Empresa Agropecuária é a informática e principalmente o programa ou software. Utilizando-se deste recurso, eles podem organizar os dados de tal forma que a qualquer momento e de forma muito rápida podem consultá-los, efetuar cálculos, elaborar gráficos, imprimir relatórios ou consultar informações solicitadas. (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p. 147).

Os autores destacam que os agricultores podem utilizar desde programas sofisticados até simples planilhas de computador, mas o importante é que os dados possam ser interpretados com clareza, permitindo ao gestor rural elaborar diagnósticos que subsidiem a tomada de decisões de forma racional e clarividente.

Além disso, Santos, Marion e Segatti (2009, p. 148) afirmam que, graças à sua praticidade, a tecnologia da informação “permite ao gestor rural economizar tempo e dinheiro, culminando muitas vezes na redução de custos por meio de uma análise detalhada de todos os fatores de produção envolvidos”.

Batalha et. al. (2009) afirmam que existe uma grande variedade de softwares disponíveis na Internet, incluindo softwares livres. A qualidade também varia muito de acordo com o autor, independentemente de serem pagos ou gratuitos. Cabe ao administrador rural fazer uma pesquisa aprofundada em busca de diferentes alternativas, sendo que a área de software é muito dinâmica e sempre inovadora.

Outra ferramenta muito importante é o fluxo de caixa. Como em outros negócios, nas áreas rurais, o fluxo de caixa é uma ferramenta importante e talvez a principal para uma gestão eficaz e eficiente dos ativos rurais. Zdanowicz (2004, p. 19) define o fluxo de caixa como “uma ferramenta que permite ao gestor financeiro planejar, organizar, coordenar, administrar e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Silva (2010, p. 21) afirma que os fluxos de caixa:

[...] consistem numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo. [...] é o instrumento fundamental, para tomada de decisões financeiras, e representa a disponibilidade imediata, ou seja, é diferente do resultado econômico contábil.

Para Campos Filho (1999), o empreendedor precisa ter acesso a informações confiáveis, de fácil entendimento e que estejam à disposição em tempo hábil para a

rápida tomada de decisão exigida atualmente. Para ele, além do feeling, o produtor precisa ter subsídios suficientes para a tomada de decisão consciente, o que será possível através dos números gerados pelos controles do fluxo de caixa.

Fluxo de caixa são as entradas e saídas de recursos por um determinado período, tendo como base as informações econômicas e financeiras atuais da propriedade, para que se possa tomar decisões com maior precisão. Trata-se de um instrumento gerencial de apoio à administração, pois, além de evidenciar as entradas e saídas de caixa, proporcionando resultado econômico e financeiro, permite a tomada de decisão para o bom andamento dos negócios (PEREIRA, 2006).

Desse modo, o fluxo de caixa é importante para avaliar as vendas presentes, no qual deve ser suficiente para desembolsar valores futuros, prever a necessidade de capital de giro assim como tomar decisões sobre as sobras do fluxo de caixa. Segundo Campos (2011), o fluxo de caixa pode ser desenvolvido pelos produtores rurais, mas deve-se ter disciplina para o preenchimento diário, a fim de deixar a planilha atualizada e correta para a análise, que permite tomar as providências necessárias, conforme a programação de datas de saída de caixa.

No caso da previsão para a atividade rural, as saídas são os valores pagos referentes à preparação do solo, mão de obra, fertilizantes, tratamentos químicos, despesas com transportes e escoamento da produção. Em casos em que o mercado for sazonal, devem-se levar em conta as previsões, pois frequentemente os custos fixos (que ocorrem mesmo na baixa temporada) acabam sendo um grande vilão e o faturamento da alta temporada precisa conseguir sobrepujá-los. Além disso, deve-se ter uma margem de segurança no caixa para realizar o giro da empresa, caso ocorra algum imprevisto e até mesmo de perdas durante a produção, nos casos de geadas, tempestades e perdas geradas por doenças na plantação.

Assim como o uso da informática no meio rural e o fluxo de caixa, as decisões em uma empresa não devem ser tomadas com base na mera intuição de seu gestor, nem devem seguir apenas as instruções de outros empresários que atuam no ramo sem saber onde ele vai parar. Segundo Carmelo e Huppert (1980), o processo de tomada de decisão deve ser baseado em ferramentas analíticas que permitam manter o controle sobre os fatores que influenciam o desempenho do negócio e que forneçam informações suficientes para a tomada de decisão com maior certeza. Essas ferramentas são chamadas de indicadores de desempenho e fornecem informações valiosas sobre o andamento do negócio, permitindo manter ou corrigir os rumos do

negócio analisado.

Santos, Marion e Segatti (2009) elencam alguns indicadores de desempenho que podem revelar informações importantes para a tomada de decisões em um setor como a pecuária, dentre os quais se destacam:

- Índice de fertilidade: indica o número de fêmeas cobertas que engravidaram após um determinado período de tempo. O indicador é obtido dividindo-se o número de fêmeas prenhes pelo número de fêmeas em acasalamento;
- Taxa de natalidade: é a razão entre o número de bezerros nascidos em um determinado período de tempo segundo as matrizes em produção. O indicador é calculado dividindo-se o número de bezerros nascidos pelo número de porcas de produção;
- Índice de mortalidade: indicador criado pela divisão do número de animais mortos em determinado período pelo número total do rebanho; entre outros.
- Índice de abate: mostra a porcentagem de animais que foram abatidos por diversos motivos. O indicador é obtido dividindo-se o número de animais abatidos em determinado período pelo número total de animais do rebanho;
- Índice de crescimento do rebanho: identifica o crescimento do rebanho em um determinado período de tempo. O indicador pode ser obtido, por exemplo, como o número de cabeças ao final de um determinado ano dividido pelo número de cabeças existentes no início do mesmo ano.

Os índices elencados, são apenas alguns exemplos e não exaurem as possibilidades de indicadores a serem empregados em uma propriedade rural, mesmo porque cada uma tem as suas particularidades e pode gerenciar seus mecanismos de controle. Têm apenas o intuito de servir como exemplo e base para criação de novos indicadores mais adequados à realidade observada em cada empreendimento.

Além dessas ferramentas mencionadas outras podem ser organizadas e utilizadas, como gestão da produção, controle de estoques, controle de custos, controle da qualidade, gestão ambiental, crescimento e inovação da propriedade, etc.

## 6.6 Gargalos encontrados pelos produtores agrícolas na utilização de ferramentas de gestão

Entre os desafios enfrentados pelos produtores rurais está o baixo conhecimento de informática, muito comum na zona rural. Além de dificultar o acesso

a informações atualizadas, como novas tecnologias e previsões do tempo (muito importantes para a realização de diversas atividades), a falta de conhecimento na área dificulta o controle das finanças. Hoje, praticamente todas as ferramentas de gestão financeira circulam em sistemas informatizados, tornando a gestão muito mais ágil e precisa. No entanto, esse cenário está mudando porque os jovens que ficam no campo costumam ter facilidade no uso do computador, o que cria uma boa perspectiva para resolver o problema. (FRÜHAUF, 2015).

A ausência do hábito de providenciar e guardar a documentação que comprova as transações financeiras da propriedade rural, também é considerada um gargalo. O produtor rural muitas vezes age com o pensamento de que o importante é apenas pagar as contas, deixando de pedir notas fiscais e recibos que comprovem o gasto dos recursos. Esta é uma prática comum, mas que compromete em muito os controles financeiros e principalmente a questão tributária.

Calgaro e Faccin (2012) ao estudar o controle financeiro em propriedades rurais de Flores da Cunha – RS, identificaram que em virtude da complexidade apontada pela maioria dos entrevistados, muitos não chegam a estruturar em planilhas em função da falta de conhecimento, assim como o comodismo. Outros têm como base cadernos de campo, elaborados durante curso realizado em parceria do sindicato dos trabalhadores rurais.

Machado e Nantes (2011) relataram que os produtores rurais estão vulneráveis quanto ao controle de custos e têm dificuldade em utilizar ferramentas de controle como planilhas eletrônicas. Isso porque, conforme observado, existem produtores que afirmam conhecer seus custos, mas não utilizam ferramentas de controle.

Outra dificuldade relatada refere-se à indistinção entre o caixa da atividade rural e as finanças pessoais da família. Esta prática traz sérios problemas à manutenção e ao crescimento do empreendimento rural, pois como os recursos se confundem, dificilmente as pessoas conseguem estabelecer um limite para os gastos, e assim o descontrole compromete o fluxo de caixa da propriedade. O ideal é que seja destinada mensalmente uma parcela preestabelecida das receitas aos proprietários, a qual deve suprir todos os gastos da família que não tenham relação com a atividade rural desenvolvida. Estes recursos devem ser mantidos fora do caixa do empreendimento, para não incorrer em descontrole.

## 6.7 Benefícios do uso de ferramentas na gestão de propriedades rurais

A função do administrador de propriedade rural é zelar pelo equilíbrio financeiro da propriedade, gerenciando as entradas e saídas de caixa, de forma que, ao atingir o lucro ou as datas de retorno de entradas e saídas previstas, ele consiga cumprir os compromissos assumidos e também investir cada vez mais na propriedade, segundo Crepaldi (2009). Essa função se tornará mais eficiente com a utilização de ferramentas de gestão que possibilitarão o fornecimento de informações necessárias para a tomada de decisão.

O real sucesso da propriedade rural está no contínuo acompanhamento para que as decisões sejam tomadas de forma planejada ou com algum controle para os reais objetivos da atividade. Portanto, a utilização racional de tecnologias, tanto na produção como na gestão, é uma condição indispensável para garantir o sucesso da atividade. (TRAMONTIN; PIASENTINI, 2009).

Segundo Procópio (1997), a gestão da atividade agropecuária exige ter informações sobre volume físico e resultado financeiro, mas grande parte das informações necessárias para uma gestão adequada fica registrada apenas na memória de quem gerencia ou em anotações informais. Segundo Zanchetto e Francisco hetti Junior (2006, p. 9), “um produtor precisa de uma quantidade muito grande de informações para serem encontradas e analisadas a fim de criar uma estrutura de tomada de decisão”. Uma boa gestão identifica aspectos ineficientes da atividade e ao mesmo tempo proporciona plenas condições para sua correção. (SILVA; RECH; RECH, 2010).

Assim, percebe-se cada vez mais a necessidade de os empresários rurais voltarem sua atenção para as demandas do mercado, acontecimentos que afetam direta ou indiretamente seus negócios, e assim investirem na gestão empresarial como forma de sobrevivência, colocando sua estratégia em ação. Portanto, deve-se adotar um planejamento da produção e utilização de ferramentas voltadas para as áreas financeira, marketing e comercialização. Essas ferramentas trazem uma contribuição significativa para o processo de tomada de decisão da propriedade rural. Para a prosperidade de uma pequena empresa rural, é necessário que ela seja percebida como um empreendimento no qual sejam adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes. (SILVA, 2017).

Obviamente, as propriedades rurais possuem peculiaridades que não devem ser negligenciadas, como recursos disponíveis, condições climáticas que atrapalham a produção, tempo entre a produção propriamente dita e o consumo, sazonalidade etc. No entanto, isso não impede a adoção de boas práticas de gestão da propriedade. Ao contrário, ajudam a garantir que essas e outras peculiaridades não tenham tanto impacto nas atividades desenvolvidas e permitem que pequenos agricultores agreguem valor aos seus produtos.

## 7. MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia é um método que normativa com o estudo sistemático e lógico dos princípios que dirigem a pesquisa científica, desde suposições básicas até técnicas de verificação. Neste tópico está delineado o estudo e a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados enfim de tudo que será utilizado no trabalho de pesquisa.

### 7.1 Classificação da Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2006) a metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

A classificação da pesquisa desenvolvida neste trabalho será de natureza exploratória, pois procura descrever e aprimorar as ideias visando proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando enriquecer o conhecimento da realidade mais sobre o assunto, tornando-o mais preciso.

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se de um assunto e conhecer mais sobre esse assunto. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição explorada. (GIL, 2008).

O presente estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica com acesso a: artigos, revistas eletrônicas, meios eletrônicos, e livros, onde possa ser possível retirar informações e interpretar, evidenciando as contribuições existentes sobre o assunto. O estudo será de natureza qualitativa, pois o objetivo é compreender e interpretar o comportamento do pequeno produtor rural com relação a utilização de ferramentas e instrumentos de gestão financeira.

### 7.2 Caracterização da População e Amostra

Segundo dados do IBGE (2017) o Brasil tem um total de 5.073.324 estabelecimentos agropecuários, que ocupam uma área total de 351,289 milhões de ha, ou seja, cerca de 41% da área total do país. (IBGE, 2017). As propriedades rurais brasileiras de pequeno e médio porte são compostas por grande parte de agricultores

do país, geralmente são trabalhadores rurais que produzem diversas culturas com pouca tecnologia e mão de obra familiar. No censo agropecuário de 2017 o levantamento contabilizou 15,1 milhões de pessoas ocupadas nos estabelecimentos agropecuários, sendo 77% dos estabelecimentos de agricultura familiar. Essa é a amostra da pesquisa.

Em busca da resposta apresentado no problema, será feito um estudo minucioso e bem detalhado em artigos e publicações que terá por sua finalidade as avaliações, contribuições e o parecer sobre o tema abordado. Retiradas de fontes seguras, que será fundamental para a confiabilidade das informações.

### 7.3 Procedimentos de Análise de Dados

O presente trabalho teve por objetivo detalhar, elaborar e organizar os dados secundários coletados em outros estudos e analisados no decorrer da pesquisa, a fim de responder o problema da pesquisa que é demonstrar a importância da gestão financeira para o pequeno produtor agrícola.

Por ser resultado de uma revisão de literatura, provinda de leituras e pesquisa na área de gestão rural, dessa forma, o presente estudo não apresenta nenhuma metodologia consolidada de coleta de dados, mas resulta de um processo de reflexão e busca por estudos já publicados que corroborem com o objetivo proposto.

## 8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Zanin et al. (2014) estudando a gestão de propriedades rurais no oeste catarinense constataram que, em termos de estrutura, 60% das propriedades rurais pesquisadas têm menos de 20 hectares, 84% dos gestores rurais têm mais de 40 anos. 72% desses gestores possuem apenas o ensino fundamental incompleto. Em termos de gestão, os resultados mostram que apenas 28% das propriedades rurais realizam algum tipo de controle de acordo com a atividade desenvolvida, e apenas 10% utilizam o controle de caixa. Ao indagar sobre o processo de sucessão familiar, constatou-se que em apenas 3% das propriedades rurais pesquisadas, os filhos têm interesse em dar continuidade ao desenvolvimento das atividades rurais. Os resultados gerais do estudo mostram a falta de utilização dos controles contábeis no meio rural, bem como fragilidades na estrutura organizacional e no processo de continuidade das propriedades rurais do oeste catarinense.

Frühauf (2015) constatou que no caso do seu estudo, objeto de pesquisa, é utilizada uma estrutura deficitária na gestão das finanças e da produção, o que traz uma grande desvantagem em relação à sua gestão.

Vale (2002) já alertava que, considerando as rápidas transformações observadas no agronegócio brasileiro com impactos significativos nos processos produtivos e na sustentabilidade das propriedades rurais, são fundamentais para que os gestores estejam atentos não apenas aos aspectos tecnoprodutivos, mas sobretudo aos forma de gerir o seu negócio.

Salume, Silva e Christo (2015), por sua vez, destacam que a administração em sua aplicação no campo decorre principalmente de uma combinação de fatores que estão intimamente relacionados ao conceito de atividade administrativa empresarial: capital, insumos, tecnologia e mão de obra. Assim, para a eficácia da gestão desses fatores de produção na propriedade rural, é importante que as funções básicas de gestão sejam elaboradas e executadas pelo produtor para sucesso nos resultados almejados.

De Avila, De Avila e Ferreira (2002) destacam que a gestão da produção agrícola é diferente de outros setores da economia e que o equilíbrio entre oferta e demanda de produção em uma situação de queda de preços não é restabelecido apenas por decisões gerenciais. Eles também destacam que o planejamento da produção costuma ser feito meses e até anos antes da entrega dos produtos, e que

nesse período as condições de mercado podem mudar, reduzindo a precisão entre as metas estabelecidas e a produção a ser alcançada.

Tendo em mente esses aspectos da gestão de propriedades rurais, melhorar a gestão pode ajudar a otimizar resultados e minimizar riscos operacionais. A esse respeito, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) destacam que a baixa capacidade absorptiva e a utilização de modernas ferramentas de gestão pelos agricultores familiares é um importante entrave à competitividade desse importante segmento da agricultura nacional.

Mazzione et al. (2006), também em pesquisa de campo sobre a utilização de ferramentas de gestão em 100 empresas rurais, revelam a existência de um perfil predominantemente conservador de respondentes que não separam os gastos privados de suas propriedades agrícolas e não utilizam meios como o registro, para tomada de decisão. A maioria dos produtores não sabe com certeza os custos de produção, sendo o preço dos produtos definido pela cooperativa ou pela empresa compradora.

Diante do exposto, entende-se que além da necessidade de adotar procedimentos de gestão, entender melhor os custos, avaliar oportunidades e proporcionar maior segurança na tomada de decisões, há também a necessidade de utilizar os procedimentos de gestão financeira no que diz respeito ao lucro líquido obtido, que será repassado anualmente às autoridades financeiras. O planejamento tributário é parte integrante do processo de gestão financeira e registro dos fatos, o planejamento adequado e o acompanhamento dos resultados são fatores essenciais para o sucesso de qualquer negócio. Porém, cabe a cada proprietário rural buscar informações e profissionalizar-se no âmbito da atividade exercida para poder competir no mercado global.

## 9. CONCLUSÕES

A gestão nos empreendimentos rurais é de suma importância, visto que os mesmos devem desenvolver suas atividades de forma rentável, atendendo as exigências do mercado. Para isso, é necessário aplicar algumas ferramentas administrativas na gestão empresarial. Para que uma pequena propriedade rural prospere, ela deve ser vista como uma empresa na qual sejam adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes. (SILVA, 2017).

Cada propriedade terá as suas particularidades, por isso não existe uma receita que seja propícia para todas as propriedades, mas cada uma dentro do seu contexto, como localização, atividade desenvolvida, mão-de-obra, etc, deve buscar informações e elaborar as ferramentas de gestão essenciais para sobrevivência e diferenciais que a coloquem com lugar de destaque no mercado.

Apesar dos avanços no uso de tecnologia da informação percebidos no meio rural a ausência de controle e gestão financeira ainda é uma realidade presente. Conforme estudos mencionados anteriormente, verificou-se que é necessário inserir práticas de gestão financeiras e que novas abordagens podem favorecer as mudanças que visam a sustentabilidade das propriedades rurais, em especial as pequenas.

Dada a importância do agronegócio na produção de alimentos, investir em ferramentas de gestão mais modernas e mais adequadas ao perfil dos usuários proporcionarão importantes contribuições para o setor.

De Avila, De Ávilla e Ferreira (2002) destacam a importância de o administrador rural ter subsídios para cuidar da parte administrativa, financeira e econômica de seu estabelecimento, saber dos riscos da exploração da propriedade, planejamento; organização, gestão, controle e direção, volume dos negócios, enfim, informações possíveis que sejam de grande valia ao proprietário rural para que este consiga produtividade e lucro em todo o seu trabalho.

Enfim, são diversos os métodos e ferramentas de gestão financeira que possibilitam a análise de dados contribuindo na tomada de decisão. Destacam-se dentre eles o fluxo de caixa, a gestão de custos, a análise desempenho, análise de investimentos e contabilidade rural, entre outros.

## 10. REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, N. B. **O processo de Sucessão no Controle de Empresas Rurais Brasileiras: Um Estudo Multicasos**. Dissertação (mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
- ALOE, Armando; VALLE, Francisco. **Contabilidade agrícola**. Atlas, 1981.
- BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, HM de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. **Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos (Brasil): EDUFSCAR**, p. 43-66, 2005.
- BATALHA, Mário Otávio, et. al. **Gestão agroindustrial: GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATEMAN e SNELL. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BREITENBACH, Raquel. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 141-159, 2014.
- BUAINAIN, Antônio Márcio et al. **Quais os riscos mais relevantes nas atividades agropecuárias?**. 2014.
- CALGARO, Noele C.; FACCIN, Kadígia. Controle financeiro em propriedades rurais: estudo de caso do 3º Distrito de Flores da Cunha. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 1, n. 1, 2012.
- CALLADO, Antônio AC; CALLADO, ALC. Gestão de custos para empresas rurais. In: **CONGRESSO MUNDIAL DE SOCIOLOGIA RURAL**. 2007.
- CARMELO, Monte; HUPPERT, Milton. **Administração contábil e financeira na pequena empresa brasileira**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.
- CREPALDI, A. S. **Contabilidade Rural: Uma abordagem decisória**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisória** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. –[2. Reimpr.]. **São Paulo: Atlas**, 2019.
- DE AVILA, Mario Lúcio; DE AVILA, Silvia Starling Assad; FERREIRA, Cleone José. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2002.

DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Área territorial brasileira. **Rio de Janeiro: IBGE, 2017.**

FIALHO, José Tarciso. As pequenas propriedades rurais e sua inclusão na cadeia produtiva da madeira: uma percepção dos fatores florestais paranaenses. Curitiba, Universidade Federal do Paraná. 2007. Tese (doutorado em Ciências Florestais).

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

FRÜHAUF, Alexandre Ricardo. **Gestão financeira e produtiva do empreendimento rural: uma análise da propriedade Frühauf**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso.

GLOY, Brent A.; LADUE, Eddy L. Financial management practices and farm profitability. **Agricultural Finance Review**, 2003.

HEY, Ivo Ricardo; MOROZINI, João Francisco. A gestão financeira e o ciclo produtivo das commodities agrícolas sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. **CEP**, v. 85, p. 430, 2018.

HOFFMANN, Rodolfo; NEY, Marlon Gomes. Desigualdade, escolaridade e rendimentos na agricultura, indústria e serviços, de 1992 a 2002. **Economia e Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 51-79, 2004.

LAWRENCE, W. B. **Contabilidade de Custos**. 4ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LUSTOSA, Leonardo; MESQUITA, Marco A.; OLIVEIRA, Rodrigo J. **Planejamento e controle da produção**. Elsevier Brasil, 2008.

MACHADO, João Guilherme de Camargo Ferraz; NANTES, José Flávio Diniz. Adoption of information technology in rural organization: the case of beef cattle breeding. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 555-570, 2011.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras. **Custos e@ gronegócios online**, v. 2, n. 2, p. 2-7, 2006.

MAZZIONI, Sady et al. A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 6, n. 16, p. 9-26, 2006.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Na ponta do lápis**, Catálogo. Jornal AgroCaxias, Caxias do Sul, p. 4, mai. 2011.

MIALICHI, Bruno Barbosa. **Monitoramento do ambiente organizacional da pequena propriedade rural**: análise e proposição de ações para a tomada de decisão estratégica pelos dirigentes. 2022.

OAIGEN, Ricardo Pedroso et al. Competitividade inter-regional de sistemas de produção de bovinocultura de corte. **Ciência Rural**, v. 43, p. 1489-1495, 2013.

MARION, Jose Carlos; SEGATTI, Sonia. SANTOS. Gilberto José dos. Sistema de Custos. **MARION, José Carlos (Coordenador). Contabilidade e controladoria em agribusiness. São Paulo: Atlas, São Paulo, p. 53-70, 1996.**

SALUME, Jamilli Almeida; SILVA, Elaine Cristina Gomes; CHRISTO, Bruno Fardim. Elementos de administração rural avaliados em pequenas propriedades rurais de Alegre–ES. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 76-93, 2015.

SAVOLDI, Andréia; CUNHA, Luiz Alexandre. Uma abordagem sobre a agricultura familiar, PRONAF e a modernização da agricultura no sudoeste do Paraná na década de 1970. **Revista Geografar**, v. 5, n. 1, 2010.

SILVA, Suelen Aparecida Duarte. A importância da gestão nas pequenas propriedades rurais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, 2017.

SILVA, Marcia Zanievicz; RECH, Luiz Carlos; RECH, Glades Machado. Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 17, 2010.

SIMIONI, Flávio José; BINOTTO, Erlaine; BATTISTON, Joziane. Informação e gestão na agricultura familiar da região Oeste de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, 2015.

TRAMONTIN, Mariana; PIASENTINI, Elisangela; DA SILVA, Marciela Rodrigues. Ferramentas de gestão para a tomada de decisão na propriedade rural familiar. **Synergismus scyentifica UTFPR**, v. 3, n. 1, 2009.

VALE, S. M. L. R. do. Gerenciamento dos sistemas de produção: monitoramento econômico-financeiro da propriedade. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE**, 3., 2002, Viçosa, MG. Anais... Viçosa, MG: UFV, 2002.

ZANIN, Antonio et al. Gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina: as fragilidades da estrutura organizacional e a necessidade do uso de controles contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 9-19, 2014.