

## A GESTÃO EM PROPRIEDADES RURAIS NO MUNICÍPIO DE IGARATINGA - MG

João Vitor Oliveira Pinto\*

### RESUMO

O agronegócio é um dos setores de maior relevância para o país, tendo ele uma grande diversidade e complexidade, com diversas realidades em que alguns empreendimentos rurais realizam uma boa administração, já outros nem tanto. Nesse âmbito, o presente estudo tem como objetivo geral, identificar e analisar a gestão em cinco propriedades rurais do município de Igaratinga – MG. Para isso foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de campo, com cinco produtores rurais do município de Igaratinga – MG. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e descritiva, sendo utilizado um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas. Posteriormente, os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Na análise dos dados percebeu-se que a gestão realizada pelos produtores é feita por meio de anotações em papel ou caderno para realizar o controle, seja ele financeiro ou da produção, além disso, possuem algumas práticas de gestão ambiental e cumprem a legislação vigente para que seus negócios possam continuar. Pode-se inferir que a gestão de alguns produtores ocorre de forma precária, sem que tenham um controle total.

**Palavras chave:** Propriedade Rural. Gestão Financeira. Gestão da Produção. Gestão Ambiental.

### ABSTRACT

Agribusiness is one of the most relevant sectors for the country, having a great diversity and complexity, with different realities in which some rural enterprises perform a good administration, while others not so much. In this context, the present study has the general objective of analyzing the challenges of management in five rural properties in the municipality of Igaratinga - MG. For this, a qualitative research was carried out, in the field, with five rural producers in the municipality of Igaratinga - MG. The research carried out was characterized as descriptive and a semi-structured script was used for the interviews. After collecting the data, a comparison was made with the studied theory. In the analysis of the data, it was noticed that in the management carried out by the producers, they make notes on paper or notebooks to carry out the control, whether financial or production, in addition they have some environmental management practices and comply with current legislation so that their businesses can continue. The conclusion is that the management of some producers occurs in a precarious way, without total control, as will be seen in the course of the study.

**Keywords:** Rural Property. Financial Management. Production Management. Environmental management.

---

\* Estudante do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário Unihorizontes

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início da humanidade as pessoas tentam se organizar, seja para sua sobrevivência, seja pela proteção ou sustento, com isso, surgiu também a necessidade de gerir os recursos existentes. Essa necessidade fez com que a capacidade de gestão fosse se desenvolvendo cada vez mais e melhorando os resultados obtidos por quem a aplicava, proporcionando, por exemplo, a construção de pirâmides e muralhas que até hoje estão de pé, que só foram viabilizadas com gestão e organização. Outro fato histórico pode ser observado no campo da gestão, é a administração multinacional do império romano, que precisava administrar um vasto império e ruiu devido não ter conseguido realizar uma boa gestão, além da Igreja Católica que dominava um grande território (NICKEL; FRAGA; LOPES, 2016).

No início do século XX surge a administração científica, criada pelo engenheiro americano, Frederick Taylor, que buscava estabelecer preceitos básicos de organização do trabalho, visando uma maior eficiência dos negócios, essa teoria deu início a um grande processo de desenvolvimento da gestão (NICKEL; FRAGA; LOPES, 2016). No Brasil, a gestão está totalmente ligada a história da administração, que iniciou seu desenvolvimento com a chegada da corte portuguesa em 1808, em que foram instituídos os primeiros cursos de nível superior do país, após isso, com a proclamação da república em 1889, as iniciativas relacionadas ao ensino superior foram levadas adiante proporcionando a criação das primeiras escolas da área alguns anos depois. Com a era Vargas e a sua expansão comercial, a administração se torna ainda mais necessária e a necessidade de uma gestão profissional se torna indispensável para o sucesso dos negócios (PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012).

Nesse âmbito, a gestão pode ser entendida como o ato de gerir ou administrar algo, seja uma empresa ou um tipo de negócio, em que quem gere realiza intervenções nele, ou até mesmo realizar a gestão ambiental, que visa o desenvolvimento sustentável por meio de um direcionamento das atividades humanas (SACCONI, 2010, p. 1035). Um dos tipos de gestão é a gestão financeira, que de acordo com Kuhn (2012), é o processo de gerir os recursos financeiros de uma organização e envolve a tomada de decisões para obter ou tomar recursos financeiros. Outro tipo de gestão é a gestão ambiental, que busca realizar atividades administrativas com o objetivo de melhorar o meio ambiente, reduzindo ou eliminando alguns problemas ambientais (BARBIERI, 2016). Já a gestão da produção visa atender com qualidade as necessidades dos seus clientes por meio do gerenciamento das atividades e processos (LOPES; SIEDENBERG; PASQUALINI, 2010).

Nesse sentido, Kay, Edwards e Duffy (2014) afirmam que a gestão é imprescindível para o êxito de qualquer negócio e, no agronegócio, não é diferente. Diferentemente do passado em que as pessoas olhavam muito mais para o campo e pouco para a administração de suas propriedades, atualmente os produtores precisam ter um olhar também para a administração de seus negócios, porque devido a revolução mecanicista e tecnológica que está ocorrendo no agronegócio, as decisões precisam ser tomadas com mais rapidez e precisão e, isso é uma tendência que deverá perdurar por todo século XXI. A importância desse setor pode ser visualizada pelo estudo realizado pelo Cepea - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, da Esalq/USP, em parceria com a CNA-Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, mostrando que o agronegócio brasileiro representou 27,4% do PIB-Produto Interno Bruto em 2021.

No entanto, o setor rural possui uma grande diversidade e complexidade, possuindo várias realidades, algumas positivas, com empreendimentos rentáveis e

produtivos, já outras são carentes devido à falta de informação e conhecimento dos produtores, que não fazem uma boa gestão impactando de forma negativa seus negócios (BREITENBACH, 2014).

Com base no exposto acima, a pergunta problema deste estudo é: Como os produtores rurais realizam a gestão de suas propriedades e de seus negócios?

Para direcionar este estudo, o objetivo geral é identificar e analisar a gestão em cinco propriedades rurais do município de Igaratinga - MG. Estabeleceu-se como objetivos específicos: identificar como as propriedades são geridas no âmbito da gestão financeira; verificar como é realizada a gestão da produção dos negócios existentes nas propriedades rurais; apresentar ações que os produtores rurais realizam para fazer a gestão ambiental em suas propriedades.

O estudo foi realizado com produtores rurais do município de Igaratinga, por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado.

Diante disso, este estudo se justifica pela importância em compreender melhor um setor que é importante para a economia do país e entender como é realizada a gestão nas propriedades rurais, acerca das temáticas da gestão financeira, gestão ambiental e gestão da produção, para que estudantes e futuros gestores tenham uma melhor visão a respeito do tema e possam melhorar seus conhecimentos. A área e região estudada também se beneficiarão do estudo, porque poderão visualizar como está a gestão dos produtores e verificar pontos de melhoria, além disso, a academia terá mais um importante estudo relacionando a gestão e o agronegócio. Já a sociedade será beneficiada podendo entender como funciona a gestão em propriedades rurais.

Este estudo está estruturado em seis seções, sendo a introdução, com uma breve apresentação do tema; o Referencial teórico, que foram abordados os assuntos sobre agronegócio, gestão financeira, gestão ambiental, além da gestão da produção. Na terceira seção aborda-se a Metodologia de pesquisa e na quarta a Apresentação e Análise de Dados; seguida pelas Considerações Finais e, por fim, as Referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Agronegócio no Brasil**

O processo de exploração das terras brasileiras pelo agronegócio teve seu início nos séculos XV e XVI com a colonização brasileira. Esse processo se inicia com a exploração do pau-brasil, posteriormente há o processamento da cana de açúcar em açúcar, que foi um importante produto brasileiro durante a gestão da coroa portuguesa. A partir do século XIX são introduzidos subprodutos no mercado brasileiro, provindos da agropecuária, como enlatados, laticínios, produtos têxteis, biocombustíveis, entre outros. A agroindústria no Brasil, a partir de 1970, teve uma grande expansão, criando uma interdependência com diversos setores da indústria e vem crescendo cada vez mais, sendo um dos setores de maior importância para a economia brasileira (SOUZA, 2017).

A palavra agronegócio vem do inglês *agribusiness* ou *agrobusiness* e está relacionada a união de várias atividades produtivas, entre agricultura, pecuária e diversas outras, sendo diversas etapas e ações do campo ou fora dele, que estejam interligadas ou tenham relação com os produtos advindos da área rural (SOUZA, 2017).

Machado (2021) destaca que o agronegócio brasileiro é um setor de grande importância para o país, devido a sua grande contribuição para o PIB nacional, e a

geração de empregos e de renda. Em 2020, a representatividade do agronegócio no PIB brasileiro foi de 26,1%, considerado extremamente relevante na economia.

Projeções realizadas pelo Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento - MAPA em 2021, mostram que a tendência é que o agronegócio cresça ainda mais nos próximos 10 anos, o relatório de projeções mostra alguns setores que serão importantes nesse crescimento, como o de grãos que deverá crescer 27,1% até 2031. Até esse mesmo período, a produção de carnes irá aumentar em 24,1%, a de frango será a com maior crescimento, 27,7% e o Brasil deverá continuar liderando o setor a nível mundial.

Sendo um setor de grande importância para o país, Silva (2017, p. 282-283) afirma que para o empreendimento rural prosperar:

Faz-se necessário que o mesmo seja visto como uma empresa, no qual são adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes. Evidentemente, as propriedades rurais possuem particularidades que não devem ser ignoradas como, por exemplo, os recursos disponíveis, as condições climáticas que interferem na produção, o tempo entre a produção propriamente dita e o seu consumo, sazonalidade, etc. Não obstante, isso não impede que boas práticas de gestão sejam adotadas na propriedade. Pelo contrário, elas contribuem para que essas e outras particularidades não gerem tanto impacto nas atividades desenvolvidas.

Câmara (2019) afirma que muitos produtores rurais têm dificuldades em controlar suas finanças, não tendo bem definidos os seus gastos e, em muitos casos, não diferenciam a gestão financeira da propriedade com suas finanças pessoais e familiares. Em complemento, Smalci *et al* (2020) destacam que os produtos rurais sofrem com os custos da produção, o que causa uma diminuição da produtividade e da competitividade do setor do agronegócio, sendo a gestão financeira um ponto de desequilíbrio para muitas propriedades, seja para o lado positivo ou negativo.

## 2.2 Gestão Financeira

A gestão financeira pode ser entendida como a combinação de métodos e técnicas com o objetivo de administrar um negócio e aumentar o capital e lucros da empresa, cabendo ao gestor, utilizar seus conhecimentos para cumprir esse objetivo (WERNKE, 2008). Em negócios menores, normalmente o dono é quem gere a maior parte das áreas e faz diferentes funções dentro do empreendimento (LOPES, 2018).

Luz (2015) traz algumas das principais funções financeiras que o gestor deve buscar, que para ele são, obter recursos, seja ele próprio ou de terceiros, com o objetivo de financiar as atividades de um negócio; aplicar os recursos, investindo os capitais buscando sua maximização; além de realizar o planejamento e controle financeiro, que consiste em tentar prever o futuro financeiro dentro do empreendimento e dos fatores externos que possam impactá-lo.

Um ponto destacado por Wernke (2008) é que os gestores financeiros devem sempre buscar aprender sobre o tema, o máximo que podem, para que possam combinar o conhecimento técnico com o conhecimento prático, para que saibam avaliar muito bem as escolhas que irão fazer e tomar a melhor decisão possível, fazendo com que a organização consiga honrar seus compromissos financeiros e tenha sucesso. Em complemento a essa visão, Lopes (2018) diz que é importante que os administradores tenham uma visão de longo prazo, porque uma política visando lucro no curto prazo pode levar uma empresa a falência no longo prazo, sendo fundamental que a empresa seja sustentável financeiramente.

Na maioria dos projetos de longo prazo as organizações irão necessitar de financiamento para conseguir organizar e implementar o projeto, podendo as fontes desses recursos serem internas ou externas. Nas fontes internas, se destaca o negócio em si, com o seu caixa, já as fontes externas podem ser os sócios, terceiros, bancos com a emissão de títulos de dívida (LOPES, 2018). Já no curto prazo, normalmente as empresas precisam de algo chamado de capital de giro, que é um recurso financeiro que entra na empresa, obtido via empréstimo bancário ou por linhas de uso rápido, que auxiliarão a empresa a cumprir suas obrigações financeiras que estão vencendo num prazo menor ou para outro objetivo (LUZ, 2015).

Nesse âmbito, Souza e Freitas (2018) falam sobre uma ferramenta na gestão de negócios, que é o orçamento. O orçamento busca prever o futuro para a melhor tomada de decisões durante um certo período, normalmente ele é feito de forma anual, tentando antecipar quanto a empresa terá de receitas, despesas, vendas, produção e outros aspectos que podem ser analisados, os autores destacam que essa ferramenta é muito importante para o bom desempenho dos negócios e que todas as organizações precisam realizá-lo para ter um melhor controle sobre sua administração.

Dentro dos orçamentos há o fluxo de caixa, que para Friedrich e Brondani (2005, p. 4), consiste nos “registros e os controles existentes da movimentação do caixa, compreendendo assim as entradas e saídas dos recursos financeiros que tenham ocorrido em um determinado intervalo de tempo”, além disso, os autores afirmam que a utilização dessa ferramenta evita diversos problemas nos negócios, auxilia na tomada de decisões e na boa saúde financeira da empresa, que é de suma importância para evitar uma insolvência.

No contexto da gestão financeira em propriedades rurais, Gloy e LaDue (2003)<sup>1</sup> citados por Silva e Malaquias (2020), afirmam que a gestão financeira é uma das atividades que o produtor rural deve realizar no seu dia a dia, para facilitar no seu planejamento e tomada de decisões, no entanto, em um estudo realizado por Silva e Malaquias (2020) com produtores do estado de Minas Gerais, eles constataram que, apesar dos produtores saberem da importância de um bom controle financeiro, a gestão financeira é, muitas vezes, precária por parte dos produtores, sendo que apenas metade deles utilizam ferramentas de controle financeiro, além disso, muitos deles se consideram endividados.

Em outro estudo, realizado por Medeiros *et al* (2012), também foi observado uma precariedade da gestão financeira por parte dos produtores rurais, sendo que 8% dos entrevistados anotam todos os custos e 58% nunca anotam, além disso, muitos não sabem o seu lucro e se o seu negócio dá lucro, fazendo com que eles tenham uma percepção errônea sobre os resultados de suas propriedades, o que impacta de forma negativa e traz prejuízos a produção.

### 2.3 Gestão da Produção

A produção existe desde que os homens começaram a habitar em locais permanentes e precisaram se organizar para o cultivo de alimentos e para criar animais, normalmente o que era produzido, era para o próprio consumo de quem

---

<sup>1</sup> GLOY, Brent A.; LADUE, Eddy L. Financial management practices and farm profitability. *Agricultural Finance Review*, 63(2), pp. 157–174, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00215060380001147/full/html>. Acesso em 24 set. 2022.

produzia, além disso, a produção era manual, com a utilização de ferramentas (SIQUEIRA, 2009).

Com o passar do tempo, a maneira de produzir foi evoluindo, como por exemplo na Idade Média, com a organização dos artesãos que trocavam conhecimentos entre si. Com a Revolução Industrial no século XVIII tem-se início a mudança do trabalho manual para o mecanizado, com a implementação de máquinas nas indústrias. Nessa revolução o trabalhador executava seu trabalho de forma repetitiva e padronizada (SIQUEIRA, 2009).

Após isso, no início do século XX, Taylor desenvolve a Administração Científica com o objetivo de aumentar a produção por meio da especialização dos empregados e que eles se motivariam mais se recebessem melhores benefícios financeiros. Alguns anos depois Henry Ford utiliza as ideias de Taylor e desenvolve sua linha de montagem, que produz mais, com menor preço e mais rapidez, posteriormente, a Toyota desenvolve a produção enxuta, com o objetivo de produzir mais com o mínimo de estoque possível (SIQUEIRA, 2009).

Já no século XXI, há várias formas de se organizar e gerir a produção, com o advento da tecnologia muitos trabalhadores precisam ser especializados em uma área e a produção está um patamar mais avançado (SIQUEIRA, 2009).

Nesse sentido, Marques (2012) afirma que para um negócio ter sucesso, precisa que seus processos produtivos e os recursos sejam bem geridos, também é necessário alcançar uma alta produtividade, sendo assim, a gestão da produção auxilia para o alcance disso, o mesmo autor conceitua a gestão da produção como a administração dos processos, políticas e práticas, com o objetivo entregar produtos com qualidade, no tempo certo, tendo o custo mais baixo possível.

O sucesso deve também ser combinado com a competitividade, nesse aspecto, a produção tem cinco princípios básicos, o primeiro é a qualidade, que visa atender as especificações de cada produto, o segundo são os prazos, em que a organização deve sempre se atentar e buscar entregar no prazo certo, conforme foi estabelecido com seus clientes, já o terceiro é o dos custos, em que se deve buscar sempre o melhor custo-benefício no momento de comprar os insumos por exemplo, e para os processos produtivos, o quarto é a flexibilidade, em que a produção deve ter a capacidade de adaptar seus produtos e processos de acordo com as demandas, por fim, o processo produtivo deve ser confiável, entregando os produtos com todos os requisitos e especificações solicitados pelo cliente (MARQUES, 2012).

Além dessas, outra atividade importante na gestão da produção, é o planejamento e controle, basicamente seu objetivo consiste em organizar a ordem de como cada tarefa será executada, quem irá executar e os insumos ou materiais que serão utilizados (MARQUES, 2012). Guerrini, Belhot e Azzolini Junior (2014) falam que essas tarefas auxiliam muito na entrega de um produto ou serviço com qualidade e ajuda o negócio a atender melhor os seus clientes e ter mais competitividade.

Para que essas atividades sejam cumpridas com êxito é muito importante que as organizações tenham uma boa gestão de estoque, os insumos devem ser comprados na quantidade certa e os produtos devem ser armazenados com o cuidado que requerem, pois caso contrário, o negócio poderá ter prejuízos e os produtores terem sua margem de lucro reduzida, caso os produtos venham a perder ou não estejam no tempo certo na área de produção (RODRIGUES *et al.*, 2020).

No âmbito dos empreendimentos rurais, cada vez mais faz-se necessário que seja feito um bom planejamento da produção (SILVA, 2017). Wagner *et al.* (2010) analisam o contexto da gestão da produção em propriedades agrícolas e afirmam que planejar a produção no campo é um grande desafio devido ela depender de um fator

que é difícil prever com exata precisão, o clima. Além disso, há uma grande variedade de modelos de produção, possuindo várias técnicas, outro fator que dificulta essa gestão, principalmente no planejamento de compra de insumos, são as mudanças econômicas que ocorrem na área agrícola. Os autores também falam sobre como a tecnologia pode auxiliar os produtores, com uso do *Google Earth* por exemplo, eles podem dimensionar melhor o terreno e utilizar a ferramenta para definir melhor, quais áreas serão utilizadas em determinado período.

No que diz respeito ao controle de estoque, em um estudo realizado por Salume, Silva e Christo (2015), apenas 50% dos entrevistados faziam a gestão do estoque e os produtores que não realizavam essa gestão eram mais suscetíveis a terem perdas, seja no âmbito da produção ou financeiro, sendo de extrema importância que eles tenham um controle, nem que seja mínimo, para evitar esses prejuízos.

Além dessas questões, a produção deve buscar ao máximo ter um desenvolvimento de forma sustentável e mitigar os impactos que ela causa no meio ambiente, sendo importante uma boa gestão ambiental das propriedades (PATRÍCIO; GOMES, 2012).

## **2.4 Gestão Ambiental**

Sempre existiu uma certa preocupação com o meio ambiente, no entanto, o tema ganhou a relevância que deve ter, somente nas três décadas finais do século XX, sendo uma preocupação constante de governos e de parte da sociedade. No contexto do mundo organizacional, esse tema ganhou relevância ainda depois, embora algumas empresas já buscassem uma produção mais sustentável anteriormente. No século XXI, o meio ambiente é um tema bastante falado pelas pessoas da sociedade, imprensa, políticos, empresários e ativistas (BARBIERI, 2016).

Muitas práticas são propostas as pessoas, como por exemplo, a redução do consumo e que ele seja feito de forma mais consciente, há práticas também por parte das empresas, como por exemplo reduzir a emissão de carbono e poluir menos, entretanto, as práticas ambientais ainda não são efetivamente praticadas pelas organizações e pelas pessoas, visto que o mundo enfrenta diversos problemas ambientais. Principalmente os negócios, tem uma grande contribuição para a poluição mundial, sendo um dos principais responsáveis e causadores desses problemas, desde a origem dos empreendimentos. Para fazer com que essas práticas ambientais sejam cada vez mais implementadas de forma efetiva, a legislação que trata sobre questões ambientais vem se desenvolvendo cada vez mais com o objetivo de tornar o mundo e os negócios mais sustentáveis (BARBIERI, 2016).

Anteriormente a Constituição Federal de 1988 (CF/1988), haviam algumas legislações que tratavam sobre as questões ambientais, no entanto eram frágeis, com a CF/1988, foi criado um artigo que tratava sobre o direito das pessoas a terem um meio ambiente ecologicamente equilibrado e assim a sociedade passou a dar mais importância ao tema (SCHIAVO; BUSSINGER, 2020).

Na área Rural, há o Código Florestal, que estabelece normas para proteger as vegetações, áreas de reserva Legal e Área de Preservação Permanente (BRASIL, 2012). De acordo com o Art. 3º II, da Lei Nº 12.651, de 25 de maio de 2012 (p. 1), a Área de Preservação Permanente – APP entende-se como: “área protegida, coberta ou não por vegetação nativa, com a função ambiental de preservar os recursos hídricos, a paisagem, a estabilidade geológica e a biodiversidade, facilitar o fluxo gênico de fauna e flora, proteger o solo e assegurar o bem-estar das populações

humanas”, já de acordo com o Art. 3º III, da Lei Nº 12.651, de 25 de maio de 2012 (p. 1), a reserva legal pode ser entendida como a: “área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, delimitada nos termos do art. 12, com a função de assegurar o uso econômico de modo sustentável dos recursos naturais do imóvel rural, auxiliar a conservação e a reabilitação dos processos ecológicos e promover a conservação da biodiversidade, bem como o abrigo e a proteção de fauna silvestre e da flora nativa”.

Com os problemas ambientais existentes e legislações, surge a necessidade da gestão ambiental, que são iniciativas realizadas por organizações com o objetivo de mitigar ou reduzir os impactos ambientais causados pelos seus negócios, algumas realmente tem a preocupação com o meio ambiente e acreditam que é necessário usar os recursos com consciência, outras aplicam porque se as matérias se esgotarem o seu negócio também pode acabar, tendo o interesse apenas econômico próprio, já algumas só possuem práticas devido a legislação obrigar. Além dessas, a preocupação com a imagem do empreendimento perante a sociedade, também faz com que a empresas deem atenção as questões ambientais, casos de desastres ambientais como o do Golfo do México, Cubatão, Baía de Guanabara, Vale do Rio Doce e muitas outras prejudicam muito a imagem de quem causa o desastre, e as empresas não querem que isso ocorra com elas, porque provoca sérios prejuízos financeiros (BARBIERI, 2016).

Na área agrícola também há uma preocupação com meio ambiente, que busca minimizar os impactos e destinar os resíduos de maneira mais correta. É possível realizar a gestão ambiental tanto em grandes propriedades quanto nas pequenas, muitos buscam conciliar a sustentabilidade com produtividade e redução de custos. Já existem muitas práticas ambientais que podem ser utilizadas, no entanto, é preciso verificar a especificidade de cada propriedade e levar em conta suas variabilidades, que se tenha sucesso na implantação. Entre às práticas utilizadas, algumas são simples, como o plantio de árvores ao redor de galpões, já outras demandam um pouco mais de investimento, como implantação de um sistema de energia fotovoltaica (FORNO, 2017).

Forno (2017), também aborda a questão dos sistemas de integração entre uma grande empresa e seus produtores autônomos, em que as grandes empresas sempre têm critérios ambientais para a aceitação desses produtores, no entanto, muitas vezes falta apoio por parte da integradora na parte financeira e também operacional, para que as práticas sejam implementadas, ficando a cargo somente dos produtores integrados. Em casos isolados, há alguns desvios de conduta de produtores que acabam não dando a devida destinação a determinado resíduo, mas conforme foi mencionado, os que fazem são uma minoria.

Em um estudo realizado por Forno (2017), foram propostas algumas práticas nas propriedades rurais, como uso de composteiras, proteção das águas e tratamento de resíduos sólidos, o que ajuda muito na questão ambiental, reduzindo parte dos impactos. Além dessas, há o CAR, que é o Cadastro Ambiental Rural, exigido por lei para os produtores que querem tomar algum tipo de financiamento, ele pode ser entendido também como uma ferramenta de administração ambiental, devido exigir organização e planejamento das propriedades. Com a ajuda de diversas entidades, os produtores foram capacitados e a maioria já implanta as questões ambientais, o que traz inúmeros benefícios aos produtores, sendo que uma gestão ambiental bem feita pode inclusive trazer algumas reduções de custo (FORNO, 2017).



### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentadas questões sobre a pesquisa e a abordagem, os meios e os fins, as unidades de observação, de análise, os sujeitos de pesquisa e também as técnicas de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, em que podem ser analisadas diferentes perspectivas do tema estudado para melhor compreendê-lo, além de permitir ao pesquisador uma maior reflexividade a respeito do tema (FLICK, 2009).

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, que consiste em observar no local como os fatos ocorrem (RODRIGUES, 2007). Dessa forma, para observar melhor a gestão rural, foram realizadas entrevistas com os produtores rurais em suas propriedades.

Em relação aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, cujo foco é mostrar a realidade e descrever os fatos com a maior exatidão possível, por meio do conhecimento do tema pesquisado com as informações coletadas, além disso, podem ser feitas relações entre os assuntos (TRIVIÑOS, 1987). No caso deste estudo, as respostas dos entrevistados foram relacionadas entre si e com a teoria pesquisada.

As unidades de observação deste estudo são as propriedades rurais do município de Igaratinga – MG. Para Pinto (1972), unidade de observação é o local onde podem ser realizados estudos e experimentos para análise de algo.

Já a unidade de análise consiste em identificar e analisar a gestão em propriedades rurais. Essa análise permite trabalhar com fatos e ideias reais (MASCARENHAS, 2018).

Para Soares (2020), os sujeitos de pesquisa são fontes reais de informação, em que podem ser verificados variados resultados, além de darem maior amplitude ao tema pesquisado, sendo assim, os sujeitos de pesquisa foram cinco produtores rurais, devido ao fato de o autor do artigo ter suas raízes ligadas ao agronegócio, tendo crescido em uma propriedade rural, além de ser um setor de grande importância para o país. Nas pesquisas qualitativas, o mais importante não é a quantidade de entrevistados e sim a qualidade dos dados coletados, devendo também tomar por base se o número de indivíduos escolhidos abrange o local pesquisado (MINAYO, 2017), dessa forma, Creswell (1998)<sup>2</sup> e Morse (1994)<sup>3</sup>, citados por Minayo (2017), afirmam que para esse tipo de estudo, devem ser entrevistados no mínimo 5 sujeitos.

Para a coleta dos dados, foi utilizada a técnica de entrevistas com roteiro semiestruturado, gravadas entre os dias 17 e 18 de setembro de 2022 e depois foram transcritas. O roteiro semiestruturado consiste em levantar informações com perguntas abertas ao entrevistado, que podem ser flexibilizadas durante a conversa, realizando perguntas complementares para compreender o fenômeno de maneira mais clara (MANZINI, 2012).

Para tratar os dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), consiste em analisar os dados coletados e explicá-los, neste estudo foi feita uma comparação das informações pesquisadas com a teoria apresentada, que estão nos tópicos sobre o agronegócio, gestão financeira, gestão da produção e gestão ambiental.

---

2 CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks - CA: Sage, 1998.

3 MORSE, J. M. Designing funded qualitative research. In: NORMAN, K. D.; YVONNA, S. L. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks - CA: Sage, 1994. p. 220- 2335.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização do grupo pesquisado

Os sujeitos desta pesquisa foram 05 produtores rurais do sexo masculino que possuem em média 46 anos, variando de 38 a 55 anos. Todos os entrevistados atuam no ramo da avicultura, sendo que apenas um deles, atua em dois ramos, ou seja, na avicultura, e na pecuária há 7 anos, entre os que atuam somente na avicultura, um deles está no ramo há 25 anos e os outros três estão no ramo há 8, 6 e 5 anos, o fato de todos estarem em um mesmo ramo do agronegócio facilitou as comparações.

Nenhum dos sujeitos possui formação acadêmica de nível superior, sendo que dois deles possuem o ensino médio completo, dois possuem apenas o fundamental completo e um completou apenas a quarta série, o que mostra que o conhecimento que possuem para atuação vem apenas de suas vivências e experiências seja para administrar o negócio ou para produzir.

Todos os entrevistados são casados e possuem pelo menos um filho. Dois deles têm o auxílio da esposa na atividade, outros dois possuem um funcionário e o outro atua sozinho, essa mão de obra está na área da produção e um pouco na aplicação das práticas ambientais, a parte financeira e a burocrática do negócio é executada de forma exclusiva pelo produtor, além disso, ressalta-se que os cinco atuam em todas as áreas da propriedade e de sua atividade, incluindo o controle financeiro, da produção e ambiental, corroborando a ideia de Lopes (2018), de que em negócios menores, normalmente o dono é que realiza a maioria das funções.

### 4.2 O Agronegócio no Brasil

Na entrevista, os entrevistados demonstraram saber da importância que o agronegócio tem para o país, como por exemplo para gerar riqueza, empregos e contribuir para o PIB. Em relação a essa importância do agronegócio para o país Machado (2021) aborda que o agronegócio é fundamental, gerando diversos empregos e renda, sendo relevante para a economia do Brasil e para o PIB. Alguns trechos reforçam essa ideia.

É um dos setores mais importantes para o Brasil e ajuda muito para que a economia cresça, além de ajudar muito na geração de emprego (E4).

Ele é muito importante porque gera muita riqueza para o país, pra quem produz e também ajuda a alimentar muita gente (E3).

Além disso, eles relatam que não só riquezas, mas o agronegócio também ajuda a alimentar muita gente, conforme a fala de um dos entrevistados:

É tudo para o país, hoje todos nós dependemos dos alimentos porque você precisa dele todos os dias né, para sobreviver e eles só são possíveis por causa do campo (E1).

Na questão sobre cursos para gerir a propriedade rural, todos os entrevistados disseram que nunca fizeram, somente um já buscou algo básico sobre administração na internet, normalmente o que eles aplicam é o que aprenderam com suas experiências, além de receberem muitas palestras, mas que estas são voltadas para a questão de como produzir. O motivo por não fazer curso, foi justificada pela falta de oportunidade, conforme pode ser observado no relato a seguir:

O que aplico é com as coisas que eu aprendi na vida e na escola, gosto muito de matemática então ajuda pra administrar as coisas. Se eu tivesse tido a oportunidade de fazer, com certeza seria importante, me ajudaria ainda mais, só que aqui na roça a gente não tem muito essas oportunidades né, então a gente faz o que pode e o que a gente consegue (E5).

Wernke (2008) destaca que, para que as escolhas e decisões sejam bem feitas, os gestores devem sempre buscar se aprimorar e aprender sobre questões de administração financeira, o que não foi percebido nos relatos dos produtores entrevistados, uma vez que o conhecimento deles é mais focado na produção.

### 4.3 Gestão Financeira

No que diz respeito as ferramentas utilizadas para o controle financeiro, um dos entrevistados disse que não faz nenhum tipo de controle, fica tudo na memória, já outros dois disseram que anotam, mas é uma coisa sem controle total e que algumas contas inclusive ficam sem anotar e não sabem quanto é lucro da propriedade. Isso está em concordância com o que Silva e Malaquias (2020) constaram em sua pesquisa, que os produtores normalmente não têm controle sobre suas finanças e não utilizam ferramentas para controle ou utilizam, mas de forma precária.

Não faço nenhum tipo de controle em planilha ou papel, é só na memória, no dia a dia a gente vê se as contas estão fechando ou não [...]. Sou bem ruim com números, não anoto nada não, eu termino alguma construção por exemplo de um galpão e, as vezes, as pessoas me pergunta quanto que ficou e eu não sei falar (E1)

Por outro lado, dois deles demonstraram que possuem um bom controle financeiro e anotam tudo em um caderno, para eles isso dá mais tranquilidade para trabalhar e para saber se estão indo bem. É nesse sentido que Gloy e LaDue (2003) citados por Silva e Malaquias (2020) afirmam que controlar a parte financeira de um negócio rural facilita o planejamento dos produtores e na tomada de decisões.

[...] eu utilizo um caderno de anotações para controlar o dinheiro, coloco lá tudo que entra e tudo que sai, vejo quanto tá dando de lucro né, pra saber se estou no caminho certo e ter mais tranquilidade pra trabalhar também (E4).

Souza e Freitas (2018) falam sobre a importância da função de orçamentos, que auxilia os negócios a ter um melhor controle e auxilia no bom desempenho financeiro, os autores afirmam também que os negócios devem buscar prever o futuro para tomar melhores decisões. Na entrevista foi percebido que 3 dos 5 entrevistados não fazem nenhum tipo de planejamento financeiro ou fluxo de caixa, não realizando a função mencionada pelos autores acima.

[...] isso eu não faço, as coisas vão acontecendo e a gente vai indo [...] Se seria importante fazer um planejamento financeiro, olha, talvez sim, pra prever um pouco do que vai acontecer né, mas nunca pensei nisso (E3).

Sobre os fluxos de caixa, que para Friedrich e Brondani (2005) ajuda a empresa a ter uma saúde financeira melhor e quem realiza reduz as chances do seu negócio se encerrar por falência, dois dos entrevistados relataram que fazem um fluxo de caixa, apesar de não terem noção do que significaria fazer uso dessa ferramenta.

[...] Eu sempre fecho o mês pra ver como que tá e à medida que alguém faz uma dívida comigo eu vou anotando quando ele tem que me pagar e anoto também tudo que eu vou ter que pagar pra eu já me planejar (E4).

Eu planejo as contas que vão vir, faço toda a minha programação, não sei se isso seria considerado fluxo de caixa, mas faço dessa forma, busco fazer isso todo mês para ter um bom planejamento e as surpresas serem menores (E5).

Na questão do uso de recursos de terceiros ou recursos próprios, os 5 produtores se utilizam deles para realizar projetos de longo prazo, como a construção de galpões ou compra de equipamentos que demandam mais recursos. Para esses projetos todos os entrevistados precisam do recurso de terceiros, não conseguindo fazer a construção ou aquisição somente com recursos próprios, dois deles mencionaram que tentam juntar alguns recursos e tomar o restante que precisam com terceiros. A respeito disso, vai ao encontro com o que Lopes (2018) explica, em que na maioria dos projetos de longo prazo, as organizações irão necessitar de alguma fonte de recursos, seja ela externa, como na maioria dos casos, ou próprio.

É mais para longo prazo né, mas assim, geralmente eu vou juntando as economias e quando eu consigo fazer uns 50 a 60% da construção ou do que eu vou fazer, eu tomo o restante emprestado para concluir [...] (E1).

Na maioria das vezes é pra longo prazo né, pra construir um galpão ou comprar um equipamento mais caro, então como demora pra gente ter um retorno a gente precisa de um prazo mais longo pra pagar. Eu sempre penso muito antes de pegar dinheiro empresado, tento juntar mais pra pegar o mínimo possível, mas não tem jeito, pra fazer essas coisas maiores você tem que pegar (E5).

Considerando a questão de empréstimos no curto prazo, como o capital de giro e linhas de uso rápido, conforme descrito por Luz (2015), um dos entrevistado disse que “[...] as vezes eu precisei no curto prazo também, sempre quando eu estava precisando eu ia lá e pegava, não foi muito bom porque eu fiquei endividado e isso me atrapalhou muito nos negócios” (E2), isso mostra que os produtores se dão melhor com empréstimos de longo prazo, porque há um projeto envolvido e uma coisa mais definida, os de curto prazo são tomados quando eles estão necessitados de algo e acabam tendo problemas para administrar esse dinheiro.

#### **4.4 Gestão da Produção**

Para o sucesso dos negócios, um ponto fundamental é o bom controle dos processos produtivos e dos recursos (MARQUES, 2012). Nesse sentido, foi observado na conversa com os entrevistados que eles têm um controle daquilo que produzem, todos fazem algum tipo de anotação seja em uma folha de papel ou em um caderno, foi observado que as anotações na maioria das vezes são feitas para saber quanto irão receber pelo que produziram ou como está a evolução da propriedade.

[...] eu anoto tudo que eu produzo, quantos litros de leite eu tiro por dia pra saber quanto vou ter pra receber, o peso dos frangos por semana e no final também, pra calcular as receitas (E2).

[...] também anoto tudo em um caderno e numa folha, tem que ter isso né, pra eu ir comparando e ver se estou melhorando ou piorando (E4).

No planejamento do que será produzido, isso não é uma questão que os produtores rurais do ramo avícola demonstram preocupação, porque não fazem anotações ou algum tipo de planejamento escrito, de acordo com eles, como eles tem um ciclo a ser seguido entre as remessas de frango, que duram mais ou menos dois meses e é assim todos os anos, já é algo que está na cabeça deles, as mudanças ocorrem só em caso de fatores e problemas externos.

Uai, a gente sabe mais ou menos quantas remessas de frango vamos ter no ano, que são mais ou menos 6. Mas assim, de anotar e saber certinho quanto vamos produzir isso eu não faço não porque já é uma coisa que tá na cabeça né, meio que automático (E3).

Isso aí já é um ciclo meio que padrão, então não acho que seja preciso fazer porque sempre é quase a mesma coisa, os pintinhos chegam e vão embora com um ciclo de mais ou menos 60 dias, crio umas 6 remessas por ano e é isso, só as vezes que acontece uns imprevistos, mas a média é essa (E4).

Com as falas dos entrevistados, foi possível observar que eles não planejam a produção em relação a quantidade, é algo mais abstrato, não fazendo o que Marques (2012) considera importante, que é planejar o que será produzido para evitar surpresas. Guerrini, Belhot e Azzolini Junior (2014) também tem uma visão parecida e afirmam que planejar a produção auxilia na entrega de um produto com qualidade e na competitividade do negócio.

Rodrigues et. al. (2020) afirmam que uma das tarefas que as organizações devem ter é a de controlar os estoques e fazer uma boa gestão deles. Salume, Silva e Christo (2015) realizaram uma pesquisa com produtores rurais e observaram que quem não fazia uma boa gestão dos estoques, estava mais suscetível a ter perdas sejam financeiras ou produtivas. Nesse sentido, os entrevistados disseram que o controle que eles fazem é mais no “olho” e “de cabeça”, não tendo nada formal. Algumas frases ilustram melhor essas questões:

Realizo, mas é uma coisa mais de cabeça mesmo (E2).

O que eu mais tenho que controlar é a ração, então eu já meio que tenho uma experiência pra saber com quanto tempo ela vai ser consumida e vou olhando o silo também com frequência pra pedir outra. Não faço nenhum tipo de anotação, é tudo questão de experiência mesmo (E4).

Os produtores também citam algumas dificuldades que possuem para produzir seus frangos, como a baixa qualidade da ração que recebem e em muitas das vezes, os pintinhos que chegam ao galpão não tem uma genética muito boa e acabam prejudicando a produção, também há a questão financeira, porque eles precisam de dinheiro para fazer uma boa produção, além das técnicas que as vezes não possuem. Ao encontro disso, Wagner et. al. (2010) já falavam que a produção no campo possui vários desafios, devido existir uma grande variedade de modelos de produção, além das diversas mudanças econômicas que ocorrem na área agrícola, que acaba gerando mais dificuldades aos produtores.

### 4.3 Gestão Ambiental

No discurso dos produtores rurais, cuidar do meio ambiente é importante, sendo que 4 dentre os 5 entrevistados demonstraram saber da importância de se preservar o meio ambiente, como pode ser visto nas falas deles:

Eu acho muito importante você preservar o meio ambiente porque se você não preserva uma hora a natureza cobra né, a gente pode ver pelo clima mais quente e menos previsível [...] (E3).

Hoje cuidar do meio ambiente é tudo né, se não a gente não consegue viver, o clima fica mais ruim e até mesmo interfere na nossa criação de frango, então é sempre bom a gente cuidar pra ter menos problema (E5).

Nesse sentido, Forno (2017) fala que na área rural existe uma preocupação com as questões ambientais e que os produtores buscam minimizar os impactos a natureza, fazendo a gestão ambiental e buscando ser mais sustentável.

Na questão legislativa todos eles demonstram estar em dia com a Lei Nº 12.651, de 25 de maio de 2012, que estabelece normas para proteger as vegetações, áreas de reserva Legal e Área de Preservação Permanente, que também é conhecido como código florestal. No entanto, o discurso dos produtores visto acima sobre a preocupação com o meio ambiente é desconstruído com suas falas a respeito dessa lei, em que a motivação maior para o cumprimento do código está relacionada a continuidade de seus negócios, porque se não estiverem com as reservas e as áreas de preservação, cercadas, como eles dizem que fazem, eles não podem produzir. Isso pode ser visto nas falas a seguir:

[...] tem que aplicar né, porque se não eles não permitem a gente tocar os negócios né. Aqui eu tenho as áreas de Preservação permanente e as documentações pra poder queimar a lenha e o carvão, tudo dentro das normas (E1).

[...] se eu não aplicar eu não posso produzir ué. Eu mantenho a área de preservação toda cercada, reserva legal toda cercada, o poço artesiano eu tenho que anotar toda a água que sai, toda semana você tem que ir lá e anotar, tem até uma planilha impressa pra poder fazer isso (E2).

Há também o CAR, que é o Cadastro Ambiental Rural, exigido por lei para os produtores rurais, e que exige que as propriedades se planejem e os produtores sejam capacitados para as aplicações das políticas existentes no CAR, que se bem feito, pode trazer inúmeros benefícios as propriedades (FORNO, 2017). No entanto, o que foi observado é que os produtores, apesar de possuírem o CAR, não tem noção dessa importância que o cadastro tem e só possuem para cumprir as questões legais.

Em relação a outras práticas que os produtores possuem no âmbito da gestão ambiental, estão, economizar água, evitar as queimadas, consumir menos energia e colocar os frangos na composteira, realizando algumas práticas que foram propostas por Forno (2017) para melhorar o meio ambiente e reduzir parte dos impactos, que são usar de composteiras, proteger as águas e tratar os resíduos sólidos.

[...] eu tento evitar as queimadas né, coloco os frangos na composteira [...] (E3)

[...] o que eu faço aqui é tentar consumir o mínimo de energia possível, colocar os frangos na composteira e não na terra, queimar menos, não ficar desperdiçando água [...] (E5).

Essas práticas ambientais normalmente são realizadas por obrigação, sendo motivadas para o cumprimento da legislação ou para conseguirem produzir e vender seus frangos, porque as empresas também exigem essas práticas, somente dois, que além de falarem da obrigação, comentaram sobre as práticas serem importantes para o meio ambiente.

[...] Um pouco a gente faz pela consciência com o meio ambiente, mas a maioria é por conta das leis e que a empresa obriga né (E1).

[...] Um a gente faz por conta própria porque sabe que é bom pro meio ambiente [...], outras é porque a gente é obrigado mesmo, se não eles vêm e param nosso galpão (E5).

Isso vai de acordo com o que Barbieri (2016) fala sobre as motivações para implementação de práticas ambientais, sendo que algumas pessoas realmente se preocupam com o meio ambiente, algumas é pelo interesse econômico, já outras aplicam somente para cumprir as leis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar a gestão em cinco propriedades rurais do município de Igaratinga – MG. Para isso foi realizado uma pesquisa de abordagem qualitativa, de campo, em que foram entrevistados cinco produtores rurais do município de Igaratinga – MG, por meio de um roteiro semiestruturado. Os dados coletados foram analisados realizando uma comparação com a teoria estudada.

Sobre identificar como as propriedades são geridas no âmbito da gestão financeira, foi identificado que os produtores rurais não utilizam ferramentas modernas para realizar o controle financeiro, quando fazem são com anotações em papel e nem sempre tem um controle de todas as finanças, além disso, a maioria deles não executam a função orçamentária de fluxo de caixa e de planejamento financeiro, os que fazem não sabem que estão executando essa função e também é tudo anotado em um papel. Na questão da utilização de recursos de terceiros, todos os produtores necessitam deles, na maioria das vezes para projetos de longo prazo, como a construção de galpões.

Quanto a verificar como é realizada a gestão da produção dos negócios existentes nas propriedades rurais, foi observado que o controle do que é produzido também é realizada por meio de anotações em papel, em que os produtores tem um bom controle daquilo que produzem para fazerem o acompanhamento financeiro do negócio, no entanto, não é realizado o planejamento da produção por meio de anotações, para eles é um ciclo pré-estabelecido que já está na mente deles, além disso, não é realizado nenhuma prática formal de controle de estoques pelos produtores rurais entrevistados.

Em relação a apresentar ações que os produtores rurais realizam para fazer a gestão ambiental em suas propriedades, foi apresentado que os produtores economizam água, evitam as queimadas, consomem menos energia e colocam os frangos na composteira, além disso eles buscam sempre estar dentro da lei, em que

todos eles possuem o CAR e estão em dia com o código florestal, tendo as áreas de preservação permanente e de reserva legal. No que diz respeito a motivação para a aplicação dessas práticas, algumas são por conta própria, no entanto a maioria é por obrigação, seja para que seu negócio não pare por questões legais ou porque alguma empresa exige.

De acordo com os resultados supracitados, nota-se que os produtores rurais realizam a gestão de suas propriedades e de seus negócios de forma básica, realizando as anotações relacionadas as finanças e da produção, em papel ou caderno, não fazendo o uso de nenhuma ferramenta eletrônica, além disso, algumas questões como o controle de estoques e o planejamento financeiro e da produção, são questões que passam despercebidas pelos produtores, que não executam isso. Na questão ambiental, os produtores têm algumas práticas básicas e seguem a legislação vigente. Além disso, eles atuam em todas as áreas da propriedade e a mão de obra que quatro dos cinco produtores possuem, os auxiliam na produção e na execução de algumas práticas ambientais.

Foi percebido que a gestão realizada pelos produtores entrevistados, do município de Igaratinga – MG, ocorre de forma precária e, às vezes, sem muito controle, não sabendo, por exemplo, o lucro que tem, não realizando nenhum planejamento formal, seja ele da produção ou das finanças, além da gestão ambiental realizada ser motivada, na maioria das vezes, apenas para o cumprimento de leis ambientais, o que pode no longo prazo, prejudicar o meio ambiente caso eles não tenham que se adequar as normas ou essas sejam mais brandas, além do que as práticas ambientais realizadas por eles serem muito básicas.

Essas questões podem ocorrer pela falta de conhecimento dos produtores quanto as questões administrativas, não tendo realizado cursos da área e pela sua formação escolar, que pode ser considerada baixa. Além disso, os produtores rurais as vezes são prejudicados e tem seus desafios aumentados, como ao receber uma ração de baixa qualidade e um pintinho com uma genética que pode prejudicar a evolução que seria esperada.

A pesquisa foi limitada a produtores rurais de uma pequena cidade no interior de Minas Gerais, em que alguns temas poderiam ter ido além, como verificar mais a fundo o motivo de não terem um controle financeiro maior, o motivo da preocupação com o meio ambiente ser mais por questões legais e não por questões naturais, além de entender os desafios da gestão nas propriedades rurais e também verificar com mais detalhes sobre como a produção é gerida.

Dessa forma, é recomendado que o tema seja mais explorado por outros pesquisadores que podem abordar outras áreas do agronegócio, como a pecuária de leite, a agricultura, além de explorar outras regiões do estado de Minas e do Brasil, com o objetivo de verificar como está a gestão em propriedades rurais.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL. Lei Nº 12.651, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da**



**União:** n. 102, 28 maio 2012. Seção 1, p.1. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm). Acesso em: 04 set. 2022.

BREITENBACH, Raquel. Gestão Rural no Contexto do Agronegócio: Desafios e Limitações. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 2, mai./ago. 2014. Disponível em:

<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1160/753>. Acesso em: 21 ago. 2022.

CAMARA, Diego Kerber. Índice De Gestão Econômico-Financeira De Propriedades Rurais: Construção E Validação De Metodologia Para Aferição. **Manancial**. Palmeira das Missões – RS, 2019. Disponível em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19642/DIS\\_PPGAGRONEGOCIOS\\_2019\\_CAMARA\\_DIEGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19642/DIS_PPGAGRONEGOCIOS_2019_CAMARA_DIEGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 03 set. 2022.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Esalq/USP; CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **PIB DO AGRONEGÓCIO**. 15 mar. 2022. Disponível em:

[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_CNA\\_PIB\\_JAn\\_Dez\\_2021\\_Mar%C3%A7o2022.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_CNA_PIB_JAn_Dez_2021_Mar%C3%A7o2022.pdf). Acesso em: 21 ago. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FORNO, M. A. R. D. **Fundamentos em Gestão Ambiental**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.

FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de Caixa - Sua Importância e Aplicação Nas Empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. II, n. 2. Jun-nov/2005. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115/3963>. Acesso em: 31 ago. 2022.

GUERRINI, F. M.; BELHOT, R. V.; AZZOLINI JUNIOR, W. **Planejamento e controle da produção: Projeto e operação de sistemas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2014.

KAY, R. D. EDWARDS, W. M. DUFFY, P. A. **Gestão de Propriedades Rurais**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

KUHN, I. N. **Gestão financeira**. Ijuí: Editora Unijuí, 2012. Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 ago. 2022.

LOPES, A. D. O. SIEDENBERG, D. PASQUALINI, F. **Gestão da produção**. Ijuí: Editora Unijuí, 2010. Disponível em:

[https://www.academia.edu/14648188/Gest%C3%A3o\\_de\\_Produ%C3%A7%C3%A3o?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/14648188/Gest%C3%A3o_de_Produ%C3%A7%C3%A3o?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page). Acesso em: 20 ago. 2022.

LOPES, W. **Contabilidade e gestão financeira**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

LUZ, E. E. D. **Gestão Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

MACHADO, Gabriel Costeira. Agronegócio Brasileiro: Importância e Complexidade do Setor. **CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Esalq/USP**. 14 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniaocpepea/agronegocio-brasileiro-importancia-e-complexidade-do-setor.aspx>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149- 171, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/49548>. Acesso em: 25. jun. 2022.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio 2020-2021 a 2030-2031**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2020-2021-a-2030-2031.pdf/view>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MARQUES, C. F. **Estratégia de Gestão da Produção e Operações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MEDEIROS, Alberto Fernandes Queiroz; PORTO, Wellington Silva; SOUZA, José Arilson; OLIVEIRA, Deyvison de Lima. Controle e apuração de resultado na agricultura familiar sob a ótica da sustentabilidade de produtores rurais. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**. 2012. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/575>. Acesso em 31 ago. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5 n. 7, 2017. Recuperado de <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>

NICKEL, Géderson Bartz; FRAGA, Rian Salvador; LOPES, Mateus Maciel Lopes. Origens da Gestão e as Teorias Administrativas. **Marketing**. 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/40989055/ORIGENS\\_DA\\_GEST%C3%83O\\_E\\_AS\\_TEO\\_RIAS\\_ADMINISTRATIVAS?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/40989055/ORIGENS_DA_GEST%C3%83O_E_AS_TEO_RIAS_ADMINISTRATIVAS?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page). Acesso em: 16 ago. 2022.

PATRÍCIO, Patrícia Cartes; GOMES, João Carlos Costa. Desenvolvimento rural sustentável, planejamento e participação. **Revista NERA**, Presidente Prudente, v. 15, n. 21, p. 100-113, jul.-dez. 2012. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/955333>. Acesso em: 03 set. 2022.

PINTO, Cleber Silveira. Unidade de Observação. **ACARES**. Vitória – ES, out/1972. Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/1989/1/BRT-unidadesdeobservacao-Acares-.pdf>. Acesso em: 12 out. 2022.

PINTO, Vera Regina Ramos; MOTTER JUNIOR, Mario Divo. Uma Abordagem Histórica Sobre O Ensino Da Administração No Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro: vol. 6, núm. 4, outubro-dezembro, 2012, pp. 1-28. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742847002.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2022.

RODRIGUES, Alyne Lima; CRUZ, Romulo Siqueira Queiroz; SOUZA, Juliano Cesar; RODRIGUES, Luciana da Luz. A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional. **Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v. 14, n. 49. fev. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2363/3621>. Acesso em: 03 set. 2022.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. **FATEC**. Paracambi – RJ, 2007. Disponível em: [http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/William%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/William%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf). Acesso em: 10 set. 2022.

SACCONI, L. A. **Grande Dicionário Sacconi da língua portuguesa**: comentado, crítico e enciclopédico. São Paulo: Nova Geração, 2010.

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 – UNIMEP**, v.5, n.1, 2015. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.com.br/ojs/index.php/article/view/86/74>. Acesso em: 03 set. 2022.

SCHIAVO, Victor Rizo; BUSSINGUER, Elda Coelho de Azevedo. O licenciamento ambiental como política pública e o poder das empresas. **Opinião Jurídica**, v. 19, n. 38, p. 83-98, mai. 2020. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v19n38/1692-2530-ojum-19-38-83.pdf>. Acesso em: 04 set. 2022.

SILVA, Altieres Frances; MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes. Fatores associados à adoção de práticas de gestão financeira por produtores rurais do Triângulo Mineiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**. v. 14 n. 3. jul-set, 2020. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2415>. Acesso em 31 ago. 2022.

SILVA, Suelen Aparecida Duarte. A Importância Da Gestão Nas Pequenas Propriedades Rurais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**. v. 2, n. 1. 2017. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/65/pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

SIQUEIRA, J. P. L. D. **Gestão de Produção e Operações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

SMALCI, Anderson; SILVA, Orlando Roque; FERNANDES, Ciro Antonio; QUEL, Luiz Felipe. Fatores Determinantes e Condicionantes para a Inovação e Competitividade no Setor do Agronegócio Brasileiro. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. v. 10, n. 1, jan./abr., 2020. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2250/pdf>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SOARES, Simaria de Jesus. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, v.3, n.1, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Acesso em 11 out. 2022

SOUZA, André Lopes de; FREITAS, Ítalo Henrique Santos. **A Importância Do Orçamento Empresarial Na Tomada De Decisão Da Empresa**. Porto Velho, 2018. Disponível em: <http://repositorio.saolucas.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2766/Sousa,%20Andr%C3%A9%20Lopes%20de%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20or%C3%A7amento%20empresarial%20na%20tomada%20de%20decis%C3%A3o%20da%20empresa.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SOUZA, Gilson Luiz rodrigues. História do Agronegócio no Brasil. **Folha Acadêmica do CESG**. n. 13. Jan-mar, 2017. Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/folhaacademica/article/view/353>. Acesso em: 24 mar. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod\\_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf). Acesso em: 11 set. 2022.

WAGNER, S. A.; GIASSON, E.; MIGUEL, L. D. A; MACHADO, J. A. D. **Gestão e Planejamento de Unidades de Produção Agrícola**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WERNKE, R. **Gestão Financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

## APÊNDICE

### Roteiro de Entrevista

Idade

Escolaridade

Ramo que atua

Desde quando está no ramo?

Casado?

Tem filhos? Se sim, quantos?

Possui algum funcionário?

1 – Na sua opinião, qual a importância do agronegócio para o Brasil?

2 – Para você, qual é a importância da administração em uma propriedade rural?

3 – Você já fez algum curso sobre administração na área rural? Se sim, qual e como ele foi importante para você e aplica o que aprendeu? Se não, você acha que seria importante fazer algum, porque?

4 – Como você faz o controle financeiro da propriedade e quais ferramentas você utiliza?

5 – Você faz algum tipo de planejamento financeiro (orçamento) e de fluxo de caixa? Se sim, qual a periodicidade e importância?

6 – Se você vai tomar algum tipo de financiamento, ele é para curto prazo ou longo? E como ocorre a decisão de pegar? Há algum tipo de projeto?

7 – Quais os maiores desafios de se fazer a gestão financeira do negócio?

8 – Há algum tipo de controle do que é produzido? Se sim, com ele é feito? Se não, porque não é realizado?

9 – Você realiza algum planejamento da produção? Se sim, como ele é realizado? Se não, porque não é realizado?

10 – Você faz algum gerenciamento de estoque ou de almoxarifado? Se sim, como ele é realizado? Se não, porque não é realizado?

11 - Quais os maiores desafios de gerir a produção?

12 – Para você, qual a importância em se realizar a gestão ambiental?

13 – Você conhece o código florestal (app, reserva legal) e aplica as leis na propriedade? De que forma?

14 – Você possui o CAR e acha ele importante?

15 – Você faz alguma prática de gestão ambiental? Ela é feita por conta própria ou por algum outro motivo?