

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GABRIELA DE ALMEIDA JUNKES**

**PRÁTICAS GERENCIAIS E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES  
RURAIS: ESTUDO COM RIZICULTORES DOS MUNICÍPIOS DE FORQUILHINHA  
E MARACAJÁ – SC.**

**CRICIÚMA**

**2023**



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



**GABRIELA DE ALMEIDA JUNKES**

**PRÁTICAS GERENCIAIS E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES  
RURAIS: ESTUDO COM RIZICULTORES DOS MUNICÍPIOS DE FORQUILHINHA  
E MARACAJÁ – SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

**CRICIÚMA**

**2023**



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



**GABRIELA DE ALMEIDA JUNKES**

**PRÁTICAS GERENCIAIS E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES  
RURAIS: ESTUDO COM RIZICULTORES DOS MUNICÍPIOS DE FORQUILHINHA  
E MARACAJÁ – SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva – (UNESC) - Orientador

Professor Examinador 1 – Esp. Valcir Mantovani (UNESC)

Professor Examinador 2 – Ma. Andréia Cittadin (UNESC)



**Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar este momento e a minha família, por me apoiarem e serem suporte nesta e em todas as minhas escolhas.**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por me proporcionar tudo o que tenho, principalmente saúde, família, amigos, possibilidade de estudo e de emprego e o suficiente para uma boa vida.

Ao decorrer dos 4 anos e meio de faculdade, fazemos muitas amizades, muitos contatos e socializações, mas também percebemos quem sempre esteve, e nunca saiu do nosso lado. Agradeço imensamente aos meus pais pelo incentivo desde criança pelo estudo, por investirem e me darem forças para continuar esta caminhada que, com certeza, não há de parar por aqui. Aqui, também cabe um carinho especial ao meu irmão José, que está presente em minha vida todos os dias, e representa muito para mim, onde também espero servir de exemplo para ele.

Coloco a memória de meus avós paternos (falecidos), pela lembrança que deixaram da importância do estudo e do trabalho certo e justo, também, pelo ensinamento de honestidade, sempre com muita fé em tudo que faziam. Agradeço ainda a toda a minha família (avós maternos, tias e tios, primas e primos) pelo apoio e incentivo. Em especial a minha tia e comadre Mônica, por me apoiar e servir de suporte nos momentos mais difíceis, bem como estar sempre presente nas comemorações também dos bons momentos. Ainda a ela, quem gerou e me deu a magnífica honra de ser madrinha de um anjo que nos traz imensa paz e felicidade. Meu afilhado Henrique merece os mais sinceros agradecimentos por toda a alegria e amor que me faz sentir.

Agradeço as minhas amigas e colegas de sala, Michele e Heloisa, que foram fundamentais para todo o processo e conclusão deste curso, presentes desde os trabalhos em grupo até os estudos individuais, onde nunca mediram esforços para me prestar auxílio. São colegas de faculdade que se tornaram amigas para a vida, e que com certeza, ocupam um espaço muito grande em meu coração.

Estendo este momento também ao meu orientador, que se dedicou tanto quanto eu neste trabalho, e o fez também como seu, sempre disposto a me atender e sanar as dúvidas, apresentando o melhor caminho a seguir para alcance dos meus objetivos pessoais com o trabalho. Aos demais professores do curso que passaram pela minha caminhada na graduação, por todo o ensinamento e apoio nos estudos e



em minha profissão, pelos conselhos e orientações deixados, dos quais irei levar comigo.

A todos os produtores rurais, em especial aqueles que participaram desta pesquisa, deixo registrada minha admiração e orgulho por também fazer parte deste meio, sendo filha de rizicultor. Carrego comigo o propósito de algum dia, pôr em prática meus conhecimentos nesta área rural, com intuito de ajudar os produtores, e fazer disto, minha profissão.



**“Não podemos prever o futuro, mas  
podemos criá-lo.”**

**Peter Drucker**



## **PRÁTICAS GERENCIAIS E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES RURAIS: ESTUDO COM RIZICULTORES DOS MUNICÍPIOS DE FORQUILHINHA E MARACAJÁ – SC.**

**Gabriela de Almeida Junkes<sup>1</sup>**

**Sérgio Mendonça da Silva<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Esta pesquisa trata sobre as práticas gerenciais e tomada de decisão em propriedades rurais localizadas nos municípios de Forquilha e Maracajá – SC. O crescimento da população mundial resulta no aumento do consumo de alimentos, por consequência tem-se a necessidade do aumento da produção, e assim, maior demanda para as operações administrativas e gerenciais destes processos. Partindo deste princípio, buscou-se pesquisar junto aos rizicultores dos municípios de objeto de estudo deste trabalho, quais as práticas gerenciais que são baseadas as tomadas de decisões em suas propriedades. Para isto, foi utilizado o método de pesquisa de forma mista e os objetivos descritivos. Foi utilizado o levantamento como forma para coleta dos resultados, por meio de um questionário com 21 perguntas fechadas e 2 perguntas para resposta aberta. Este questionário foi elaborado a partir de três áreas: identificação do gestor e da propriedade; sobre a gestão da propriedade; e sobre a contabilidade da propriedade, sendo aplicado de forma online, em contato com 39 produtores via mensagem por aplicativo de celular. Acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, ressalta-se a sucessão da gestão da propriedade, assunto este que não é tratado entre os gestores e, portanto, não possui planejamento algum. Outro tema de destaque é em relação a falta de conhecimento dos benefícios de uma assessoria contábil para melhor gestão dos negócios, bem como, o interesse dos produtores em ter auxílio neste setor de suas atividades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Produção. Contabilidade rural. Sucessão da gestão. Planejamento. Assessoria Contábil.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### **1 INTRODUÇÃO**

Ribeiro (2010) fundamenta que a contabilidade na esfera ambiental percorreu um caminho de evolução, conforme a necessidade dentre as transformações sociais ocorridas. Neste campo está a atividade rural, que também evoluiu e com isso, necessitou de maior controle das movimentações realizadas nas propriedades. Com o aumento das operações, entrada e saída de notas fiscais, entre outros atos, a contabilidade neste ambiente ficou cada vez mais frequente.

Conforme os dados apurados pelo SIDRA - Sistema IBGE de Recuperação Automática (2021) no ano de 2021 a produção de arroz no Brasil movimentou mais

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Me. Sérgio Mendonça da Silva, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



de dezenove bilhões de reais, sendo que um bilhão de reais deste total está concentrado no estado de Santa Catarina. Nos municípios de Forquilha e Maracajá a produção de arroz neste mesmo período gerou respectivamente mais de cento e sessenta; e vinte e oito milhões de reais, conforme a quantidade e área produzida em cada município. Com estes dados apurados e apresentados de forma histórica pelo IBGE, é possível observar o aumento do valor de produção ao passar dos anos. Desta forma, pode-se constatar maior exigência nas obrigações fiscais como também, maior controle das movimentações da propriedade.

Crepaldi (2019) cita que estas exigências, muitas vezes, não são realizadas pelos produtores rurais por decorrência da falta de informação. Ocorre a falta de interesse por parte dos produtores, isto, por consequência da falta de conhecimento das práticas gerenciais e ainda, os benefícios que estas podem trazer para sua gestão. Como afirma Cardoso (2022), mesmo que a agricultura não exija profissionalização, nada impede que o agricultor se especialize no cultivo como também na gestão de sua propriedade para obtenção de melhores resultados. Dispondo que a profissionalização dos produtores rurais ainda não seja uma realidade, é possível observar a carência deste ramo com profissionais especializados para a execução destes serviços, que busquem apurar os dados de forma precisa para obter informações relevantes para tomada de decisão de suas propriedades.

Diante deste contexto da profissionalização, aborda-se também o assunto da sucessão da gestão da propriedade, que reflete diretamente nas tomadas de decisões, como afirma Abdala (2018), onde pode-se obter resultados positivos com as novas gerações na gerência e por meio delas, aplicação de inovações no processo produtivo e de administração.

Com isto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: qual a carência de informações de gestão para tomada de decisão nas propriedades rurais produtoras de arroz localizadas nos municípios de Forquilha e Maracajá do estado de Santa Catarina?

Para atender essa questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral, pesquisar junto aos rizicultores dos municípios de Forquilha e Maracajá, quais práticas gerenciais são baseadas as tomadas de decisão em suas propriedades. Para alcançar o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos: identificar e caracterizar as propriedades rurais e os produtores de arroz escolhidas como amostra desse estudo; identificar as práticas gerenciais para o gerenciamento dos negócios da propriedade; analisar, a partir dos resultados encontrados, quais as carências de informações para a gestão e tomada de decisão nas propriedades rurais; e identificar a existência de planejamento para a sucessão da gestão.

Como justificativa para este presente estudo tem-se a importância da gestão aliada a prática das obrigações com o governo, criando uma linha tênue entre a organização da propriedade e as exigências fiscais a serem realizadas pelo produtor rural ou a quem ele confiar este serviço. Ainda, pode-se destacar a relevância para as funções de gestão do que, quanto e como produzir, bem como controlar e avaliar o resultado desta produção (CREPALDI, 2019). Deste modo, é de grande relevância para os rizicultores dos municípios de Forquilha e Maracajá este estudo, que serão beneficiados com práticas gerenciais que tragam melhor exposição e análise das informações do seu negócio. Isto, ainda, será bem aplicado a qualquer outro indivíduo que se interessar a adotar este conhecimento.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo a primeira seção a introdução, como segunda seção a fundamentação teórica, terceira seção contendo



os procedimentos metodológicos, e na quarta e quinta seção a apresentação da análise dos resultados encontrados e as considerações finais do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados em seguida os embasamentos teóricos utilizados para o estudo desta pesquisa.

### 2.1 AGRONEGÓCIO

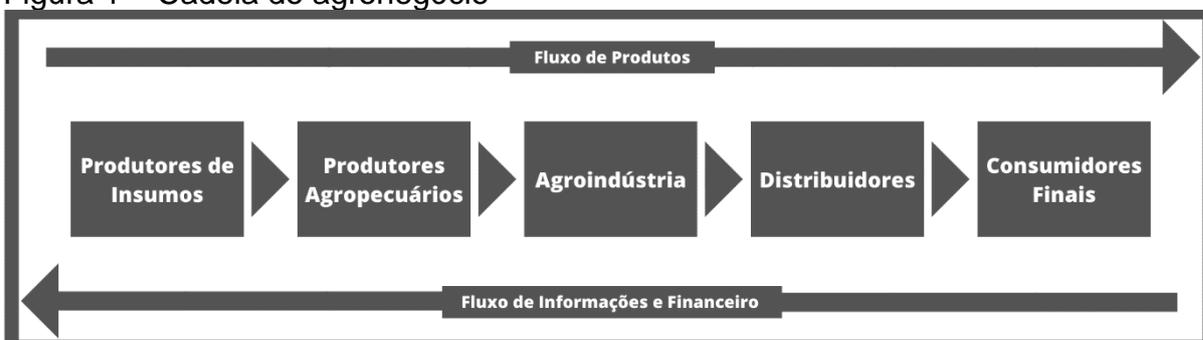
Rizzardo (2021) aborda o direito agrário como toda atividade voltada para o cultivo da terra, e o direito que esta atividade possui sendo indispensável para a vida humana.

A partir do direito agrário, tem-se o agronegócio, que por sua vez trata do conjunto de atividades econômicas, não somente do cultivo de terra, que compõe uma relação comercial e industrial deste seguimento (RIZZARDO, 2021).

Segundo Neves, Zylbersztajn e Caleman (2015), Buranello (2018) e Tavares (2018) o agronegócio não se define por um único componente, e sim, por um conjunto de elementos que fazem parte de um relacionamento econômico. Estes elementos envolvem desde os produtos a serem utilizados na produção agrícola, a própria produção agrícola em sua plena função, o processo de distribuição do produto, até os meios para abastecimento do consumidor final (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015; BURANELLO, 2018; TAVARES, 2018).

Stein, Malinsk e Silva-Reis (2020) abordam a cadeia do agronegócio e exemplificam o processo na figura abaixo.

Figura 1 – Cadeia do agronegócio



Fonte: Adaptada de Stein, Malinsk, Silva-Reis (2020).

Stein, Malinsk e Silva-Reis (2020) relacionam ainda os segmentos interligados nesta cadeia representada acima, sendo os seguimentos de produção de matéria-prima – onde ocorre o fornecimento dos insumos para a produção – a industrialização – onde ocorre a transformação dos produtos – e a comercialização – onde ocorre a destinação dos produtos ao consumidor final.

As cadeias do agronegócio sofrem uma valorização em vista a sua composição, tornando o conjunto dos elementos fortemente relacionados, principalmente entre a agricultura e a indústria (RIZZARDO, 2021). Rizzardo (2021) ressalta a abrangência da agroindústria, a qual envolve o ato de transformar os produtos extraídos da agricultura e deixá-los acessíveis para a comercialização ao consumidor final, gerando mais uma linha da cadeia do agronegócio.

Os processos para a formação do agronegócio dependem de uma excelente relação entre si, para que o ambiente de negócio possa caminhar da melhor forma, e assim, fechar o ciclo do agronegócio (NEVES; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2015; BURANELLO, 2018; TAVARES, 2018). Tavares (2018) ressalta ainda que, a ocorrência de um problema em qualquer um dos processos, terá reflexo em toda a cadeia.

### 2.1.1 Rizicultura

O consumo do arroz é significativo quando se trata da alimentação básica brasileira, contando com alta concentração de calorias e proteínas bem como baixo custo de compra para o consumidor final (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, 2005). O cultivo deste grão se faz presente no estado de Santa Catarina desde 1977, segundo Companhia Nacional de Abastecimento - Conab (2015). Para Colombo (2017), o arroz irrigado no sul catarinense tem um relevante grau de sustentabilidade, tendo em vista seu alto consumo na nutrição da população mundial.

Conforme o 1 apresentado abaixo, percebe-se a diminuição da área plantada ao longo dos últimos cinco anos, com pequeno aumento no ano de 2021 no Brasil, bem como no estado de Santa Catarina e nos municípios de Forquilha e Maracajá.

Quadro 1 – Área plantada de arroz no Brasil, Santa Catarina, Forquilha e Maracajá no período de 2017 a 2021

Tabela 1612 - Área plantada, área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção das lavouras temporárias		
Produto das lavouras temporárias - Arroz (em casca)		
Variável - Área plantada (Hectares)		
Ano	Brasil, Unidade da Federação e Município	
2017	Brasil	2.010.772
	Santa Catarina	146.796
	Forquilha (SC)	9.900
	Maracajá (SC)	1.500
2018	Brasil	1.876.326
	Santa Catarina	142.919
	Forquilha (SC)	10.000
	Maracajá (SC)	1.500
2019	Brasil	1.727.208
	Santa Catarina	143.072
	Forquilha (SC)	10.000
	Maracajá (SC)	1.580
2020	Brasil	1.679.935
	Santa Catarina	148.938
	Forquilha (SC)	10.000
	Maracajá (SC)	1.850
2021	Brasil	1.690.526
	Santa Catarina	147.794
	Forquilha (SC)	10.100
	Maracajá (SC)	1.850

Fonte: IBGE - Produção Agrícola Municipal

Fonte: Sidra (2021).



Em vista a essa situação da queda da área plantada, Abdala (2018) aborda sobre a dificuldade da sucessão da propriedade rural, que é consequência do êxodo rural em contrapartida a alta demanda de alimentos, fazendo-se necessário de maior produção agrícola e projetos para permanência do jovem na agricultura.

Ainda sobre a sucessão da gestão da propriedade, Abdala (2018) ressalta que fatores educacionais e de relacionamento são imprescindíveis para a tomada de decisão, bem como para a implementação de inovações no processo de gerenciamento. Isto,

Conforme os dados do Sidra (2021), a produção de arroz no ano de 2021 gerou mais de onze milhões de toneladas, o equivalente a mais de dezenove bilhões de reais inseridos na economia brasileira, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Área plantada e valor de produção de arroz do Brasil, Santa Catarina, Forquilha e Maracajá no ano de 2021

Tabela 1612 - Área plantada, área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção das lavouras temporárias		
Produto das lavouras temporárias - Arroz (em casca)		
Ano - 2021		
Brasil, Unidade da Federação e Município	Variável	
	Área plantada (Hectares)	Valor da produção (Mil Reais)
Brasil	1.690.526	19.146.736
Santa Catarina	147.794	1.931.368
Forquilha (SC)	10.100	167.165
Maracajá (SC)	1.850	28.555
Fonte: IBGE - Produção Agrícola Municipal		

Fonte: Sidra (2021).

O estado de Santa Catarina acompanha esta produção como o segundo maior produtor de arroz do Brasil segundo Epagri (2015).

No período dos últimos cinco anos, a produção de arroz em casca gerou um rendimento de alta, passando de novecentos milhões em 2017 para dois bilhões em 2021, podendo perceber valores que comparados ao cenário brasileiro possuem grande representatividade (SIDRA, 2021). Com a mesma análise conforme o Quadro 3, os municípios em questão Forquilha e Maracajá se destacam também com aumento de geração de renda do mesmo período de 2017 a 2021.



Quadro 3 – Valor de produção de arroz período de 2017 a 2021

Tabela 1612 - Área plantada, área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção das lavouras temporárias					
Variável - Valor da produção (Mil Reais)					
Produto das lavouras temporárias - Arroz (em casca)					
Brasil, Unidade da Federação e Município	Ano				
	2017	2018	2019	2020	2021
Brasil	9.756.866	8.691.890	8.765.013	11.631.701	19.146.736
Santa Catarina	917.490	779.693	861.656	1.355.949	1.931.368
Forquilha (SC)	67.320	65.360	62.160	100.016	167.165
Maracajá (SC)	9.711	7.308	10.606	16.280	28.555
Fonte: IBGE - Produção Agrícola Municipal					

Fonte: Sidra (2021).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2021) trata sobre as constatações que a pandemia revelou do sistema agroalimentar, evidenciando a importância da produção e circulação de alimentos. Para o melhor desenvolvimento sustentável a OCB (2021) elencou algumas situações que precisam ser consideradas: comércio da agricultura é fundamental e frágil; existência de uma extensa cadeia produtiva que resulta envolve um profundo manejo dos elementos envolvidos para distribuição dos produtos; agricultura familiar é essencial para a garantia de produção e qualidade dos alimentos; a importância de uma relação saudável entre as cadeias de produção e distribuição dos alimentos até o consumidor.

## 2.2 GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS

Crepaldi (2019) aborda sobre a principal função da contabilidade rural, e afirma que esta é a utilização das informações como ferramenta para tomada de decisão, que por sua vez, está ramificada em dois tipos de usuários: externos e internos. Para os usuários externos, pode-se destacar sobretudo os investidores, financiadores, governo e o público, enquanto que os usuários internos resumem-se na administração da organização (CREPALDI, 2019).

Outra classificação em relação a contabilidade rural que Crepaldi (2019) traz é referente a essência dela, como função administrativa e função econômica. A função administrativa consiste no controle do patrimônio, mensurando estoques, contas a pagar, contas caixa e banco, enquanto que a função econômica é relacionada a apuração do lucro ou prejuízo da organização por meio da relação entre as receitas e despesas ocorridas no exercício (CREPALDI, 2019).

De acordo com Padoveze (2016), a partir da evolução dos estudos a contabilidade gerou várias áreas a serem abordadas dentro de uma organização, sendo uma delas a gestão. Esta, remete ao controle das informações para tomada de decisão, com a responsabilidade de implementar e gerenciar as necessidades da propriedade rural tratada também como uma organização (PADOVEZE, 2016).

A gestão então resume-se na própria contabilidade de forma evoluída e sistêmica, uma vez que a escrituração contábil dos fatos ocorridos em uma organização requer a comunicação das informações geradas e aplicadas de forma a gerar resultados operacionais (PADOVEZE, 2016).



Kay, Edwards e Duffy (2014) afirmam que a principal característica do gestor em comparação a qualquer outro cargo de um trabalhador é o teor de pensamento e julgamento sobre as situações presenciadas. Para desenvolver esta habilidade, os autores trazem quatro grupos para desmembrar a gestão e facilitar este processo: planejamento, implementação, controle e ajuste (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

A função de planejamento, é destacada como a principal para Kay, Edwards e Duffy (2014), partindo do princípio de que, qualquer ação a ser tomada necessita de uma linha de procedimento a ser seguida. Para desenvolver este encargo, a estratégia a ser utilizada é por meio da elaboração de metas, identificando a quantidade e qualidade dos recursos disponíveis e ainda, realizar a alocação destes artifícios em outras alternativas de negócio (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

A função de implementação, é o mecanismo para efetivação do plano, onde devem ser desenvolvidas as ações de coordenação, definição de pessoal, compra e conferência (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

A função de controle, Kay, Edwards e Duffy (2014) remetem-se a análise das informações registradas em concordância com o plano criado na primeira etapa, com o intuito de averiguar se os trabalhos estão alcançando os resultados desejados. Por fim, como quarto grupo a função de ajuste, onde ocorre a avaliação dos resultados encontrados na etapa anterior de controle, e assim, realizar os ajustes conforme a necessidade encontrada (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

Para Kay, Edwards e Duffy (2014) a gestão do estabelecimento rural é executada por duas linhas: estratégica e tática. A gestão estratégica compreende o planejamento do negócio a longo prazo, e para isto, detêm de etapas a serem seguidas, dentre elas: definição da missão, formulação de metas, avaliação dos recursos, levantamento do ambiente, identificação e seleção de estratégias para alcance das metas, implementação e redefinição de estratégias. A gestão tática, são realizadas ações de curto prazo para solução de situações ocorridas no percurso para alcance do objetivo, contemplando ações de quando e onde comercializar e quais investimentos a serem feitos para melhor produção (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

### 2.3 TOMADA DE DECISÃO

Decisão é o processo de reunir informações, classifica-las conforme sua relevância, estudar possibilidades de solução para cada uma delas e definir a melhor opção (GOMES; GOMES, 2019).

Silva (2022) aborda a contabilidade como meio de produção para geração de informações a fim de tomar decisão, e, com isto, utilizar o controle e o planejamento como campos em que objetiva-se aplicar os dados e conhecimentos adquiridos.

De acordo com Kay, Edwards e Duffy (2014) a tomada de decisão é de suma importância para o movimento de qualquer gestão, mesmo que isto acarrete um resultado bom ou ruim. Para facilitar a definição da melhor decisão para uma situação problema ou oportunidade, Kay, Edwards e Duffy (2014) citam os seguintes passos a serem seguidos: identificar e definir a situação, identificar soluções alternativas, coletar dados e informações, analisar as alternativas e tomar uma decisão, implementar a decisão, monitorar e avaliar os resultados, aceitar a responsabilidade.

Gomes; Gomes (2019) classificam as decisões como simples ou complexas; em específicas ou estratégicas, e como consequência de ambos os tipos de decisões, resultados imediatos de curto ou longo prazo, ou ainda, uma combinação das formas anteriores, ou seja, um impacto multidimensional.



Kay, Edwards e Duffy (2014) ressaltam que, com um certo padrão para a tomada de decisão o tempo e empenho dedicado para cada situação não é o mesmo. Isto, é implicado pelos fatores de importância, frequência, iminência, revogabilidade e número de alternativas que sofrerão variações para cada circunstância (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

Para melhor analisar cada situação que exige uma decisão a ser tomada, Mações (2017) explica sobre as decisões operacionais, táticas ou administrativas e estratégicas. As decisões operacionais, Mações (2017) define como característica a curto prazo em que ela é realizada; para as decisões táticas ou administrativas, são elencadas aquelas voltadas aos setores internos da organização, também de curto prazo, e as decisões estratégicas, definidas por longo prazo, relacionadas ao desenvolvimento e realizadas pelos gestores.

A tomada de decisão em um estabelecimento rural se diferencia uma vez que possui algumas particularidades além das normalidades dos demais negócios. Isto, pode-se observar pelos fatores biológicos e climáticos, território de produção restrito e ainda, influência nacional e internacional na precificação dos produtos pela oferta e demanda (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

Gura (2018) também aborda sobre as práticas de controles contábeis pouco utilizadas por agricultores, ainda que os mesmos identifiquem a importância bem como os benefícios delas ligadas diretamente a tomada de decisão na propriedade.

Para Silva (2019) o processo de tomada de decisão no campo da sustentabilidade torna-se um seguimento mais complexo e abrangente, com base no planejamento estratégico buscando alcançar os objetivos de forma dinâmica, com foco econômico-financeira.

## 2.4 PRÁTICAS GERENCIAIS

Covelli (2017) trata as decisões financeiras com um vínculo extremamente forte com as informações extraídas de sistemas, uma vez que é a partir destas que ocorrem as análises e decisões mais simples, até as mais complexas. Em resposta a este fato, Covelli (2017) enfatiza que estas informações sistematizadas geram menores erros de interpretação bem como possíveis ajustes a serem realizados.

Na sequência, serão tratadas as principais práticas gerenciais a serem utilizadas no processo de gerência da propriedade rural (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014).

### 2.4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a ferramenta inicial para a gestão de uma organização, onde é estabelecida a visão, missão e valores do negócio para alcance dos objetivos traçados (CRUZ, 2017). Para Oliveira (2018) o planejamento estratégico auxilia em resposta aos fatores externos, mesmo que não controláveis, por meio das estratégias definidas e seguidas pela organização.

Mesmo que o planejamento estratégico estabeleça os objetivos a serem alcançados pela organização, sua principal finalidade não é segui-lo de forma rígida, e sim, que ele possa facilitar o processo de tomada de decisão dentro dos parâmetros previamente estabelecidos por meio dele (OLIVEIRA, 2018).

A criação do planejamento estratégico se dá por meio da definição dos objetivos estratégicos, ameaças e oportunidades, e fraquezas e forças da organização em questão (GUAZZELLI, 2018). Estas definições são chamadas de matriz SWOT -



*Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (GUAZZELLI, 2018). Morais (2017) trata a matriz *SWOT* como uma ferramenta essencial para a identificação da posição estratégica da organização, em relação ao ambiente em que ela se localiza.

Para que o planejamento estratégico seja eficaz, Guazzelli (2018) enfatiza a importância da gestão na observação do que foi definido e o que é realizado para fazer os devidos ajustes nos setores que possuem essa necessidade.

#### **2.4.2 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é a ferramenta utilizada para realizar o controle financeiro de entradas e saídas ocorridas em determinada organização, resultando no caixa do período bem como a projeção do mesmo (SILVA FILHO, 2014).

Para Frezzatti (2014) o fluxo de caixa pode ser utilizado de forma estratégica ou tática dentro de uma organização. A abordagem estratégica interfere principalmente nas ações a longo prazo, possibilitando a tomada de decisão quanto a novos investimentos. Por outro lado, a abordagem tática envolve decisões de curto prazo, com alternativas rápidas e de efeito imediato para as demandas momentâneas (FREZZATTI, 2014).

Silva Filho (2014) define o fluxo de caixa como um suporte para tomada de decisões futuras, mesmo que em um futuro próximo, tendo em vista o instrumento gerencial que ele é e os resultados que se pode obter a partir dele.

Rodran (2015) cita o fluxo de caixa como uma ferramenta para auxílio de controle não somente de contas empresariais, como também de contas individuais. Para realizar a projeção deste instrumento Rodran (2015) identifica a necessidade de aplicar os fatores de atividade econômica, porte, processo de produção e/ou comercialização e as fontes de caixa.

O fluxo de caixa pode ser elaborado pelo regime de caixa ou de competência, onde o primeiro refere-se à efetivação do recebimento somente no ato do recebimento das vendas, enquanto que o segundo método de apuração é conforme o registro das receitas assim que realizadas as operações, mesmo que ainda não efetivada (SILVA, 2022).

Monteiro Filho (2019) cita que para a realização da gestão financeira de uma organização necessita-se do planejamento e da análise das atividades financeiras como o meio para alcançar melhorias e rentabilidade do negócio.

Com o auxílio das ferramentas de gestão aplicadas na agroindústria é possível simplificar o reconhecimento das despesas desnecessárias, bem como os investimentos essenciais para a evolução do negócio (MONTEIRO FILHO, 2019).

#### **2.4.3 Análise das demonstrações contábeis**

Independentemente do segmento econômico, qualquer organização que almeje ser saudável necessita da elaboração e demonstração da sua situação econômica e financeira, e para isto, utiliza-se da estrutura conceitual como padrão a ser seguido (MARTINS, 2020).

Marion (2019) cita as seguintes demonstrações contábeis passíveis de serem analisadas: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA).



Bender; Silva (2020) ressaltam a importância bem como a relevância das demonstrações contábeis para os administradores na tomada de decisão, utilizadas com alta confiabilidade neste processo.

Na análise das informações contábeis financeiras, Martins (2020) utiliza das características qualitativas fundamentais e de melhoria para classificar a utilidade de cada elemento. Neste sentido, Martins (2020) trata como característica qualitativa fundamental toda aquela que for relevante ao ponto de influenciar tomada de decisões, enquanto que as características de melhoria estão relacionadas a comparação das demonstrações para identificação de similaridades ou diferenças, e a partir delas, propor melhorias.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Quanto a abordagem do problema esta pesquisa foi desenvolvida de forma mista (quantitativa/qualitativa) (GIL, 2019). Pereira (2016) aborda o método de pesquisa quantitativo como a quantificação das informações, por meio de técnicas estatísticas, seja ela pela coleta de dados ou pelo tratamento destes. Para o método qualitativo, Pereira (2016) conceitua como um método descritivo, uma vez que não se pode contabilizar as informações colhidas. Tendo em vista a profundidade da pesquisa na investigação da gestão das propriedades rurais e as práticas gerenciais para tomada de decisão foi aplicada a abordagem qualitativa. A abordagem quantitativa se deu por meio da quantificação das informações territoriais, de produção e alguns itens em específicos a serem coletados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi realizada de forma descritiva. Gil (2019), afirma que a pesquisa com objetivo característico a ser descritivo implica na caracterização de determinada população ou fenômeno. Nesta pesquisa, os objetivos descritivos tiveram o intuito de buscar as características de gestão de propriedades rurais dos municípios de Forquilha e Maracajá, e quais as práticas gerenciais utilizadas para tomada de decisão. Pereira (2017) lembra ainda que este método descritivo estabelece uma relação entre as variáveis e fatos, o que será de grande proveito para a análise dos resultados desta presente pesquisa.

Quanto a estratégia de pesquisa utilizada foi pelo método de levantamento, tendo em vista o intuito de conhecer as características dos meios de gestão e de tomadas de decisões utilizadas pelos ruricultores. Para Richardson (2017), a estratégia de pesquisa por meio do levantamento tem como objetivo coletar a opinião e atitudes de determinada situação em determinado grupo. Gil (2022) afirma ainda que este método de levantamento oportuniza o contato direto com os indivíduos que objetiva-se conhecer.

#### **3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Richardson (2017) considera o levantamento como meio para coleta dos resultados de determinado grupo e situação. Conforme afirma Pereira (2017) o levantamento compreende as técnicas utilizadas para o alcance do objetivo da pesquisa.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário com 21 perguntas fechadas e 2 perguntas para resposta aberta. Este questionário foi aplicado de forma



online, em contato com os produtores via mensagem por aplicativo de celular, onde foi encaminhado *link* para o questionário no google formulário.

A lista de produtores para aplicar o questionário totalizou 49 pessoas, selecionadas por meio de uma amostra não aleatória e intensional, sendo que destas, 39 retornaram com resposta ao questionário. O questionário foi aberto para receber respostas em 20/03/2023 e fechado em 31/03/2023.

Quadro 4 – Amostra de coleta de dados

	<b>Forquilha</b>	<b>Maracajá</b>
<b>Total Aplicado</b>	38	11
<b>Total Respondido</b>	30	9

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir do encerramento da pesquisa, iniciou-se a organização e análise dos dados obtidos, para realização da descrição dos diagnósticos resultantes a partir das informações colhidas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa, que teve por finalidade entender junto aos rizicultores dos municípios de Forquilha e Maracajá, quais ferramentas de controle gerencial são baseadas as tomadas de decisões em suas propriedades. A pesquisa ainda objetivou caracterizar as propriedades rurais; identificar o perfil dos rizicultores/proprietários das propriedades de arroz; identificar o processo de análise para o gerenciamento dos negócios da propriedade, e, analisar, a partir dos resultados encontrados, quais as carências de informações para a gestão e tomada de decisão nas propriedades rurais.

É por meio destes objetivos que se divide a apresentação dos resultados e suas respectivas análises.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR DA PROPRIEDADE

Seguindo os objetivos específicos elencados neste artigo, a pesquisa iniciou com a identificação do gestor da propriedade, conforme quadro abaixo:



Quadro 5 – Identificação do gestor da propriedade

Indicadores		Frequência (F)	%
<b>Sexo:</b>	Masculino	38	97,4
	Feminino	1	2,6
<b>Faixa Etária</b>	Menor que 25 anos	2	5,1
	De 25 a 50 anos	24	61,5
	Acima de 50 anos	13	33,3
<b>Escolaridade:</b>	Ensino Fundamental	15	38,5
	Ensino Médio	20	51,3
	Ensino Superior (graduação)	3	7,7
	Ensino Pós-Graduação	1	2,6
<b>A quanto tempo trabalha na rizicultura:</b>	Menos que 5 anos	0	-
	Entre 5 e 10 anos	2	5,1
	Entre 10 e 20 anos	5	12,8
	Acima de 20 anos	32	82,1
<b>Qual sua relação com a propriedade:</b>	Proprietário(a)	27	69,2
	Filho(a) de proprietário	12	30,8
	Irmão(ã) do proprietário	0	-
	Cunhado(a) do proprietário	0	-
	Profissional contratado (CLT)	0	-
	Outros	0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar nos dados apresentados no Quadro 5, que a maioria dos pesquisados é do sexo masculino, onde 61,5% estão na faixa etária de 25 a 50 anos. É importante ressaltar que 38,5% dos produtores possuem apenas ensino fundamental, 51,3% possuem ensino médio completo, e somente 10,3% possuem graduação ou pós-graduação completa.

Ainda observando o Quadro 5, referente ao tempo de atuação na propriedade, 82% dos produtores atuam acima de 20 anos na rizicultura e aproximadamente 69% se identifica como proprietário da propriedade em questão, enquanto que os demais são filhos(as) de proprietários.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DA PROPRIEDADE

Com base ainda nos objetivos específicos, foi questionado referente a identificação da propriedade, conforme quadro abaixo:



Quadro 6 – Identificação da propriedade

	Indicadores	Frequência (F)	%
<b>Em relação a quantidade de hectares produzidos em sua propriedade, como estão classificados:</b>	em terras 50% de própria 50% arrendadas	11	28,2
	em terras 100% próprias	7	17,9
	em terras 40% de própria 60% arrendadas	4	10,3
	em terras 30% de própria 70% arrendadas	4	10,3
	em terras 80% de própria 20% arrendadas	3	7,7
	em terras 20% de própria 90% arrendadas	3	7,7
	em terras 90% de própria 10% arrendadas	2	5,1
	em terras 70% de própria 30% arrendadas	2	5,1
	em terras 60% de própria 40% arrendadas	2	5,1
	em terras 100% arrendadas	1	2,6
	em terras 10% de própria 90% arrendadas	0	-
<b>Desta área produzida, estão localizadas (pode selecionar mais que 1 opção):</b>	Forquilha/SC	34	87,2
	Maracajá/SC	12	30,8
	outros	1	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o resultado do Quadro 6, pode-se perceber que 28,2% possuem 50% em terras próprias e 50% em terras arrendadas, enquanto que aproximadamente 18% possuem 100% em terras próprias, e os demais dividem-se conforme as categorias estabelecidas e apresentadas no Quadro 6.

Em relação a localização das áreas de produção de arroz, 87,2% estão concentradas no município de Forquilha, 30,8% no município de Maracajá, e 2,6% em outros municípios da região, como mostra os dados obtidos a partir do Quadro 6.

#### 4.3 SOBRE A GESTÃO DA PROPRIEDADE

Também como objetivo específico, a gestão da propriedade foi um dos temas abordados em pesquisa com os produtores, como segue quadro abaixo.



Quadro 7 – Sobre a gestão da propriedade

Indicadores		Frequência (F)	%
Quais ferramentas utilizadas no dia a dia para o gerenciamento (pode selecionar mais que 1 opção):	Anotações manuais	35	89,7
	Planejamento estratégico	10	25,6
	Sistema de informática (próprio para rizicultura)	3	7,7
	Fluxo de caixa (planilha de Excel)	2	5,1
	Relatórios específicos (fornecidos pela contabilidade)	1	2,6
	Demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e DRE - Demonstração do Resultado do Exercício)	1	2,6
	A propriedade não utiliza nenhuma ferramenta de gestão	1	2,6
Quais carências para gestão e tomada de decisão são identificadas no dia a dia da propriedade (pode selecionar mais que 1 opção):	Falta de tempo	15	38,5
	Pouco interesse em investir em ferramentas de gestão	14	35,9
	Falta de conhecimento	8	20,5
	Falta de recursos humanos (pessoas) para a função	8	20,5
	Falta de informação	4	10,3
	Falta de interesse	4	10,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se perceber nos dados apurados no Quadro 7, referente as práticas gerenciais utilizadas para o gerenciamento da propriedade, 89,7% fazem anotações manuais e 25,6% realizam planejamento estratégico, retomando o que cita o autor Gura (2018), que enfatiza sobre as práticas de controles contábeis pouco utilizadas por agricultores. Os 17,9% restantes estão distribuídos em ferramentas de sistema de informática (próprio para rizicultura); fluxo de caixa (planilha de Excel); relatórios específicos (fornecidos pela contabilidade); demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e DRE - Demonstração do Resultado do Exercício). Ainda, 2,6% não utilizam de nenhuma práticas gerenciais de gestão. Estes dados, são relativamente pequenos, uma vez que contabilidade rural também é compreendida como função econômica, onde relaciona a apuração do lucro ou prejuízo da organização por meio da relação entre as receitas e despesas ocorridas no exercício (CREPALDI, 2019).

A respeito das carências para a gestão e tomada de decisão, o Quadro 7 apresenta que 38,5% dos produtores alegam que a maior carência se dá pela falta de tempo e 35,9% evidenciam o pouco interesse em investir em ferramentas de gestão. O restante dos respondentes somam em 20,5% que consideram a falta de conhecimento, 20,5% falta de recursos humanos (pessoas) para a função, 10,3% pela falta de informação e 10,3% pela falta de interesse.

#### 4.4 SOBRE A CONTABILIDADE DA PROPRIEDADE

Por fim, os objetivos específicos direcionaram os questionamentos para a contabilidade da propriedade e quais práticas gerenciais realizadas.

Quadro 8 – Sobre a contabilidade da propriedade

Indicadores		Frequência (F)	%
<b>A propriedade contrata (terceiriza) serviços de contabilidade?</b>	Não	27	69,2
	Sim	12	30,8
<b>Se a resposta da pergunta anterior foi “sim”, assinale quais serviços são realizados (pode selecionar mais que 1 opção):</b>	Nenhuma das alternativas anteriores	20	51,3
	ITR	11	28,2
	Nota Fiscal	10	25,6
	IRPF	8	20,5
	Registros de compras e vendas (controle de estoque)	5	12,8
	Registros de contas a receber e a pagar	4	10,3
	Controle de patrimônio	3	7,7
<b>Em relação a apuração dos dados da safra, como você procede:</b>	É realizado um cálculo médio das despesas e receitas (um resultado aproximado/médio)	27	69,2
	É realizada a apuração efetiva dos dados e registradas as perdas/ganhos	6	15,4
	É realizada a apuração efetiva dos dados (despesas, receitas, financiamentos e resultados)	6	15,4
<b>Sobre o aumento de produtividade, financiamentos e custeios:</b>	Decisão após reunião com familiares	21	53,8
	Decisão individual	18	46,2
	Decisão após consultoria com contador	0	-
	Decisão após consultoria com especialista da área em questão	0	-
<b>Sobre a sucessão da gestão da propriedade:</b>	Já existe um processo de sucessão	20	51,3
	Ainda não foi pensado nesta questão	16	41,0
	Não existe uma possibilidade de sucessão	3	7,7

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 8, 30,8% dos rizicultores terceirizam serviço contábil, como ITR (28,2%), nota fiscal (25,6%), IRPF (20,5%). Os serviços também são terceirizados para registros de compras e vendas (controle de estoque) (12,8%), registros de contas a receber e a pagar (10,3%) e controle de patrimônio (7,7%). Pode-se visualizar a baixa utilização dos serviços contábeis, mesmo existindo uma extrema importância dos controles de patrimônio, mensuração de estoques, contas a pagar, contas caixa e banco para as propriedades rurais, como afirma Crepaldi (2019).

Em relação a apuração dos dados da safra, 69,2% dos produtores realizam um cálculo médio das despesas e receitas, conforme dados apresentados no Quadro 8. Enquanto que 15,4% realizam a apuração efetiva dos dados e registram as perdas/ganhos, e 15,4% realizam a apuração efetiva dos dados (despesas, receitas, financiamentos e resultados).

No que se refere ao aumento de produtividade, financiamentos e custeios, 53,8% após reunião em família e 46,2% dos produtores tomam as decisões individuais. É importante ressaltar que a decisão após consultoria com contador e com



especialista da área em questão não são realizadas por nenhum dos 39 produtores pesquisados.

Acerca do processo de sucessão da gestão da propriedade, o Quadro 8 demonstra que 51,3% já possuem um processo de sucessão, 41% ainda não pensaram no assunto e 7,7% não existem possibilidade de sucessão.

Sobre a sucessão da gestão da propriedade, Abdala (2018) trata o assunto relacionando-o com a queda da área plantada, onde tem-se o reflexo do êxodo rural. Com os dados analisados pela presente pesquisa, pode-se afirmar essa teoria, bem como trazer uma preocupação com o processo de sucessão, uma vez que não é realizado um planejamento deste processo. Assim, a propriedade fica limitada para um gerenciamento a longo prazo, deixando de ampliar sua produção e seus investimentos.

Em continuidade a análise dos resultados encontrados nesta pesquisa, serão apresentadas nos Quadros 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 as respostas das perguntas feitas aos produtores em forma de escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo 0 (para pouco carente) e 10 (para muito carente).

Em relação a área financeira (pagamentos e recebimentos), foi pedido aos respondentes que elencassem sua carência, demonstrando por meio disso, a sua necessidade neste ponto, conforme quadro abaixo.

Quadro 9 – Área financeira (pagamentos e recebimentos)

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	7	1	5	4	5	10	2	2	2	0	1
%	17,9	2,6	12,8	10,3	12,8	25,6	5,1	5,1	5,1	0,0	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstra o Quadro 9, em relação a área financeira, pode-se perceber que a maioria dos proprietários indicaram que sua carência está entre 5 a 0, ou seja, pouca carência nesta área.

Em relação a área de compras, os produtores demonstraram sua carência também por meio das escalas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 10 - Área de compras

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	5	3	5	3	5	9	3	3	2	0	1
%	12,8	7,7	12,8	7,7	12,8	23,1	7,7	7,7	5,1	0,0	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Na área de compras, o Quadro 10 demonstra também pouca carência para os produtores, uma vez que pode-se perceber que a maioria das repostas estão entre 5 a 0 carência.

Para a área de vendas, respondentes elencaram sua carência conforme a escala, demonstrados os resultados no quadro a seguir.



Quadro 11 – Área de vendas (comercial)

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	6	2	4	5	4	10	1	3	3	0	1
%	15,4	5,1	10,3	12,8	10,3	25,6	2,6	7,7	7,7	0,0	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

A OCB (2021) trata do comércio da agricultura como área fundamental, sendo de extrema importância manter a relação saudável entre o agronegócio, desde as cadeias de produção e distribuição dos alimentos, até a venda ao consumidor final.

No Quadro 11, a área de vendas é considerada pouco carente, tendo em vista que aproximadamente 80% indicaram sua carência entre 5 a 0.

Na área de mão de obra, foi elencada a carência com a escala, obtendo os resultados conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 12 – Mão de obra (recursos humanos)

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	8	3	1	2	3	4	1	4	8	0	4
%	20,5	7,7	2,6	5,1	7,7	10,3	2,6	10,3	20,5	0,0	10,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a área de mão de obra as respostas ficaram divididas, sendo relativa a carência para cada produtor.

Em relação a tecnologia, foi pedido aos respondentes a sua carência, demonstrando a sua necessidade neste ponto, conforme resultados no quadro abaixo.

Quadro 13 – Área de tecnologia

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	2	7	0	3	2	11	2	3	7	1	1
%	5,1	17,9	0,0	7,7	5,1	28,2	5,1	7,7	17,9	2,6	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a área de tecnologia, o Quadro 13 demonstra que a maioria dos produtores sentem maior carência, tendo em vista a necessidade desses equipamentos na propriedade.

Na área de equipamentos de produção, os produtores apresentaram sua carência conforme a realidade da propriedade, resultando nos seguintes dados demonstrados no quadro abaixo.

Quadro 14 – Equipamentos de produção

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	4	8	4	7	4	3	3	1	1	2	2
%	10,3	20,5	10,3	17,9	10,3	7,7	7,7	2,6	2,6	5,1	5,1

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 14 demonstra a carência mínima de maquinários, podendo observar o desenvolvimento das propriedades nesse quesito nos dias de hoje.



Para a disposição de bombas de irrigação suficientes na propriedade, os respondentes colocaram sua carência também conforme a realidade atual da propriedade, resultantes no quadro abaixo.

Quadro 15 – Disposição de bombas de irrigação suficiente na propriedade

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frequência (F)	13	8	5	2	2	5	0	0	3	1	0
%	33,3	20,5	12,8	5,1	5,1	12,8	0,0	0,0	7,7	2,6	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a bombas de irrigação, aproximadamente 90% dos produtores indicaram ter pouca carência como pode-se analisar diante do Quadro 15.

Além das perguntas fechadas, foram elaboradas duas perguntas de caráter aberto, onde os produtores puderam responder conforme seus conhecimentos e conclusões a respeito do questionamento feito.

No Quadro 16, foram selecionadas e classificadas algumas das respostas mais recorrentes, referente as medidas que o proprietário tomaria para melhorar a gestão do seu negócio, tendo em vista o contexto atual da sua propriedade.

Quadro 16 – Medidas para melhoria da gestão do negócio

Categoria	Resposta
Área - Assessoria/Conhecimento	Procuraria alguém com conhecimento em gestão para ajudar nos investimentos.
	Um maior aperfeiçoamento na parte de entradas e saídas através de balanços.
	Contratar um serviço contábil.
	Investir em conhecimento, análise de solo, novas cultivares, melhores manejos.
Área - Controle	Um controle de gastos e ganhos mais organizado e preciso.
	Contratar mais uma pessoa para gestão e emissão de notas.
	Ter um melhor controle do que entra e do que sai.
	Procurar ter um planejamento financeiro na propriedade.
Área - Tecnologia	Usar mais dos recursos tecnológicos para administração das finanças na propriedade.
	Participar da evolução de tecnológicas.
	Buscar recursos tecnológicos para aumentar a eficiência do negócio.
	Ampliando mais maquinários e tecnologia.
Área - Produção	Investiria em melhores equipamentos.
	Adquirir toda a área plantada como minha propriedade.
	Pensar em novas estratégias de melhorias de serviço para maior produtividade.
	Diversificar mais culturas. Ex.: arroz, soja e milho.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às medidas para melhoria da gestão do negócio da propriedade rural na visão dos produtores, pode-se perceber um direcionamento para quatro áreas abrangentes: assessoria/conhecimento; controle; tecnologia; e produção.

Diante da análise das respostas, é possível identificar a preocupação dos produtores em relação ao controle dos custos da propriedade, bem como o interesse



em investir em conhecimento e assessoria para melhor tratar essa área da propriedade.

Foi questionado aos agricultores se existe ou não planejamento, em caso afirmativo, qual o tipo de planejamento (Quadro 17).

Quadro 17 – Planejamento nas propriedades

Categoria	Resposta
Área - Assessoria/Conhecimento	Sim, uma pessoa para ajudar na administração
	Sim. Reuniões periódicas com contador para auxiliar nas tomadas de decisões futuras
Área - Controle	Sim, organização e estratégia de negócios para que haja aumento de lucros
	Ficar ligado em toda e qualquer informação que possa ajudar, mudanças de preços no produto e nos insumos.
	Sim. Sempre fazendo marcações de safras passadas para que não ocorra novamente.
	Planejamento, direção e controle!
Área - Produção	Minha estratégia é fazer compras antecipadas de fertilizantes, venenos entre outros e realizar o pagamento avista, porque possui mais descontos.
	Investir bastante em equipamentos e maquinário pela falta de mão de obra.

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca do planejamento da propriedade, as respostas se voltaram às áreas de assessoria/conhecimento; controle; e produção. Destas áreas, pode-se extrair principalmente a busca por assessoria contábil ou de terceiros para melhor administração. É possível observar ainda que a estratégia na área de compras, com reflexo no financeiro também é presente das negociações dos produtores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o objetivo geral, percebe-se com os resultados da pesquisa que o mesmo foi alcançado, uma vez que foram identificadas as práticas gerenciais que os produtores rurais se baseiam para as tomadas de decisões. A prática utilizada pelos produtores foi identificada como maioria entre os pesquisados, o método de anotações manuais, mesmo que reconhecido por eles como uma área com necessidade de inovação e aperfeiçoamento.

Por consequência do alcance do objetivo geral, os objetivos específicos também tiveram êxito, sendo possível identificar e caracterizar as propriedades rurais e os produtores de arroz; identificar as práticas gerenciais para o gerenciamento dos negócios da propriedade; analisar, a partir dos resultados encontrados, quais as carências de informações para a gestão e tomada de decisão nas propriedades rurais; e identificar a existência de planejamento para a sucessão da gestão.

Explorando os resultados da pesquisa aplicada, percebe-se que o assunto da sucessão da gestão é muito relevante e pouco abordado, podendo refletir negativamente no futuro da propriedade. Isto, pois, a propriedade sofre por falta de planejamento e assim, deixa de impulsionar sua produção e outros possíveis investimentos na propriedade e fora dela.

Outro quesito a ser evidenciado é a respeito da assessoria contábil para tomada de decisão, o que não está presente na vida dos produtores. Pode-se



perceber a falta de compreensão da importância de uma assessoria contábil para o dia a dia da propriedade, e a relevância desta orientação, bem como seus benefícios.

Por fim, percebeu-se pelas respostas encontradas na pergunta aberta que os produtores ainda não entendem o quão importante é a assessoria contábil nos processos administrativos e de gestão da propriedade. Relatam ainda, que em relação ao planejamento, uma das soluções seria a contratação de profissionais para atuar nessa área. Assim, pode-se perceber que existe uma lacuna que aponta boas oportunidades para empreender em assessoria contábil para essas propriedades rurais.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação da pesquisa pode-se elencar primeiramente, a restrição de tempo e de conteúdo para abranger no trabalho, uma vez que o mesmo possui quantidade de páginas limitadas e precisa ser claro e objetivo, não sendo possível incluir todos os temas e áreas desejados.

Pode-se destacar ainda como limitação da pesquisa a falta de retorno dos produtores rurais, em alguns casos, que não deram nenhuma satisfação ao contato feito, não conseguindo assim 100% de respostas no questionário enviado para os 49 produtores.

## 5.2 PROPOSIÇÕES FUTURAS

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo das práticas gerenciais e tomada de decisão em propriedades rurais, a ser aplicada a pesquisa em outras localidades, podendo-se comparar os resultados e obter-se mais conclusões sobre o tema em outras áreas da contabilidade.

Ainda, sugere-se como forma de estudo para futuras pesquisas, aplicar cálculos estatísticos com as respostas obtidas, sendo possível obter resultados para realizar outras análises dentro deste mesmo tema abordado.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, Rafael Gonçalves. **A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DO CAPITAL SOCIAL NA GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS DE GRÃOS**. 2018. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados/Ms, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/1006/1/RafaelGoncalvesAbdala.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

ALAIR FERREIRA DE FREITAS (Brasil). **COOPERATIVISMO, AGRICULTURA FAMILIAR E O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**: reflexões para uma agenda municipal de desenvolvimento sustentável. Viçosa, Mg: Asa Pequena, 2021. 49 p. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/cartilha%20UFV\\_OCB\\_v8.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/cartilha%20UFV_OCB_v8.pdf). Acesso em: 18 set. 2022.



BENDER, Andressa; SILVA, Robson de Faria. **Informação contábil**: uma ferramenta para a tomada de decisão. 2020. 13 f. 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/12041/10064>. Acesso em: 15 out. 2022.

BURANELLO, Renato. **Manual do direito do agronegócio**. Editora Saraiva, 2018. 345 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553600120/pageid/0>. Acesso em: 16 out. 2022.

CARDOSO, Hugo Monteiro da Cunha. **Guia da gestão rural** gestão da informação, econômico-financeira e tributária ao seu alcance. 2. São Paulo Atlas 2022 1 recurso online ISBN 9786559772117. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772117/epubcfi/6/22\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml10\]!/4/4/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772117/epubcfi/6/22[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml10]!/4/4/2). Acesso em: 28 de agosto de 2022.

COLOMBO, Tiago Comin. **ANÁLISE DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE NA PRODUÇÃO DE ARROZ IRRIGADO NO SUL DE SANTA CATARINA**. 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5652/1/Tiago%20Comin%20%20Colombo.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

CONAB. **A cultura do arroz**. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/2015\\_-\\_A\\_Cultura\\_do\\_Arroz%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2015_-_A_Cultura_do_Arroz%20(3).pdf). Acesso em: 10 set. 2015.

COVELLI, Ana Carolina Reis. **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO E SEU PAPEL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO – UMA ANÁLISE COM MODELOS COGNITIVOS**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/26356/ANA%20CAROLINA%20REIS%20COVELLI.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural** uma abordagem decisória. 9. São Paulo Atlas 2019 1 recurso online ISBN 9788597021639. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021639/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021639/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4). Acesso em 20 de agosto de 2022.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2017. 221 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4/44/1:20\[301%2C-6\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013023/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4/44/1:20[301%2C-6]). Acesso em: 09 out. 2022.

EMBRAPA. **Qualidade do arroz no Brasil: Evolução e padronização**. 2005. Disponível em: <http://www.abiarroz.com.br/uploads/artigos/182be0c5cdcd5072bb1864cdee4d3d6e.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.



FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 135 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522490615/pageid/5>. Acesso em: 14 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4051:1](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4051:1). Acesso em: 15 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 240 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1\]!/4/2/2%4076:54](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1]!/4/2/2%4076:54). Acesso em: 16 out. 2022.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Princípios e Métodos para Tomada de Decisão Enfoque Multicritério**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2019. 341 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021592/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/18/6/1:20\[158%2C-5\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021592/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/18/6/1:20[158%2C-5]). Acesso em: 16 set. 2022.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo A, 2018. 236 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/pageid/5>. Acesso em: 09 out. 2022.

GURA, Andréia. **GESTÃO DE CUSTOS: práticas utilizadas em propriedades rurais familiares**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2018. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3536/1/PG\\_PPGET\\_M\\_Gura%2c%20Andr%c3%a9ia\\_2018.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3536/1/PG_PPGET_M_Gura%2c%20Andr%c3%a9ia_2018.pdf). Acesso em: 14 out. 2022.

IBGE, **Censo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE**, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/14/10193>. Acesso em: 19 de agosto de 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria avançada da contabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 356 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788534225968/pageid/0>. Acesso em: 15 out. 2022.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patricia A.. **Gestão de Propriedades Rurais**. 7. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2014. 466 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553963/pageid/2>. Acesso em: 11 set. 2022.



- MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão**. Coimbra: Edições Almedina, 2017. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942274/epubcfi/6/4\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter1\]!/4/12/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942274/epubcfi/6/4[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter1]!/4/12/2). Acesso em: 14 out. 2022.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 260 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/44/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021264/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/44/2). Acesso em: 15 out. 2022.
- MARTINS, Eliseu. **Análise Avançada das Demonstrações Contábeis: uma abordagem crítica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2020. 339 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025941/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/52](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025941/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/52). Acesso em: 15 out. 2022.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 187 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4). Acesso em: 09 out. 2022.
- MONTEIRO FILHO, Airton Dantas. **ELABORAÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS APOIADOS PELA INCUBADORA IACOC**. 2019. 64 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Programa de Pós- Graduação em Sistemas Agroindustriais - Ppgsa Mestrado Profissional, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar – Ccta – Campus Pombal, Universidade Federal de Campina Grande, Pombal-Pb, 2019. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/4934/3/AIRTON%20DANTAS%20MONTEIRO%20FILHO%20%e2%80%93%20DISSERTA%c3%87%20%20PPGSA%20PROFISSIONAL%202019.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.
- MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. Brasil: Editora Saraiva, 2017. 352 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547221874/pageid/7>. Acesso em: 16 out. 2022.
- NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz (org.). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. Grupo Gen, 2015. 305 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522499151/pageid/321>. Acesso em: 18 set. 2022.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia**. 34. ed. São Paulo: São Paulo, 2018. 332 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016840/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/28/12/1:96\[tul%2Co.\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016840/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/28/12/1:96[tul%2Co.]). Acesso em: 09 out. 2022.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 240 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125968/pageid/0>. Acesso em: 15 out. 2022.



PEREIRA, Vaniza. **Fundamentos de controladoria**. Porto Alegre: Ser - Sagah, 2017. 216 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595020375/pageid/0>. Acesso em: 16 out. 2022.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade ambiental**. 2. São Paulo Saraiva 2010 1 recurso online ISBN 9788502108837. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502108837/pageid/178>. Acesso em: 19 de agosto de 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 391 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013948/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4/46/1:104\[mar%2C%20KI\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013948/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4/46/1:104[mar%2C%20KI]). Acesso em: 09 out. 2022.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito do Agronegócio**. 5. ed. Forense: Editora Forense Ltda, 2021. 672 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559640621/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/20/10](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559640621/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/20/10). Acesso em: 16 out. 2022.

RODRAN, Kleber Genoval de. **FLUXO DE CAIXA COMO ESTRATÉGIA DE CONTROLE DE CONTAS PESSOAIS**: estudo de casos. 2015. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas-Ccje, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015. Disponível em: [http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8731/1/tese\\_9065\\_Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20-%20Kleber%20Rodran.pdf](http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8731/1/tese_9065_Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20-%20Kleber%20Rodran.pdf). Acesso em: 14 out. 2022.

SIDRA - SISTEMA IBGE DE RECUPERAÇÃO AUTOMÁTICA (Brasil) (org.). **Produção Agrícola Municipal 2021**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pam/tabelas>. Acesso em: 15 out. 2022.

SILVA FILHO, Lucivaldo Lourenço da. **GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA, GESTÃO DE CAIXA E GESTÃO DE RISCOS**: um estudo exploratório no arranjo produtivo local gesseiro do estado de pernambuco. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11515/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Lucivaldo%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis** Alexandre Alcantara da Silva. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 281 p. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012897/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/18/4/1:144\[201%2C9.\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012897/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/18/4/1:144[201%2C9.]). Acesso em: 14 out. 2022.



SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 11. ed. Grupo Gen, 2022. 422 p. Disponível em:  
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772612/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3Dtitle\]/4/2/6%4051:88](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772612/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3Dtitle]/4/2/6%4051:88). Acesso em: 14 out. 2022.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Grupo Gen, 2016. 547 p. Disponível em:  
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008920/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml05\]/4/4/1:64\[e%20e%2Cven\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008920/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml05]/4/4/1:64[e%20e%2Cven]). Acesso em: 09 out. 2022.

SILVA, Rafael Felix da. **Apoio à decisão gerencial suportada por princípios de sustentabilidade**. 2019. 121 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Programa de Pósgraduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em:  
<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/66334/R%20-%20D%20-%20RAFAEL%20FELIX%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 out. 2022.

**SÍNTESE INFORMATIVA SOBRE A AGRICULTURA CATARINENSE, 1976-1981**. Florianópolis: Epagri/Cepa, v. 2, 2005. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/solucoes/publicacoes/publicacoes-lista/>. Acesso em: 10 out. 2022.

STEIN, Ronei da; MALINSK, Alan; SILVA-REIS, Cristiane Mendes. **Cadeias produtivas do agronegócio II**. Grupo A, 2020. 313 p. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581492748/pageid/29>. Acesso em: 15 out. 2022.

TAVARES, Maria Flávia de Figueiredo. **Introdução à gestão do agronegócio**. 2. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. 329 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595024717/pageid/0>. Acesso em: 15 out. 2022.



## APÊNDICE



## APÊNDICE I

### Questionário de pesquisa

#### Bloco 1 - Identificação do gestor da propriedade

1. Sexo:  
 feminino  
 masculino
  
2. Faixa etária:  
 menor que 25 anos  
 a 25 a 50 anos  
 acima de 50 anos
  
3. Escolaridade:  
 Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino superior (graduação)  
 Ensino pós graduação
  
4. A quanto tempo trabalha na rizicultura:  
 menos que 5 anos  
 entre 5 e 10 anos  
 entre 10 e 20 anos  
 acima de 20 anos
  
5. Qual sua relação com a propriedade:  
 proprietário(a)  
 filho(a) de proprietário  
 irmão(ã) do proprietário  
 cunhado(a) do proprietário  
 profissional contratado (CLT)  
 outros

#### Bloco 2 - Identificação da propriedade

6. Do total de área destinada a produção de arroz, como você classifica sua propriedade, aproximadamente:  
 em terras 100% próprias  
 em terras 90% de próprias 10% arrendadas  
 em terras 80% de próprias 20% arrendadas  
 em terras 70% de próprias 30% arrendadas  
 em terras 60% de próprias 40% arrendadas  
 em terras 50% de próprias 50% arrendadas  
 em terras 40% de próprias 60% arrendadas  
 em terras 30% de próprias 70% arrendadas  
 em terras 20% de próprias 90% arrendadas  
 em terras 10% de próprias 90% arrendadas



em terras 100% arrendadas

7. Desta área produzida, estão localizadas (pode selecionar mais que 1 opção):

- Forquilha/SC
- Maracajá/SC
- Outros

#### Bloco 3 – Sobre a gestão da propriedade

8. Quais ferramentas utilizadas no dia a dia para o gerenciamento; (pode selecionar mais que 1 opção):

- Anotações manuais
- Sistema de informática (próprio para a rizicultura)
- Fluxo de caixa (planilha de Excel)
- Relatórios específicos (fornecidos pela contabilidade)
- Demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e DRE)
- Planejamento estratégico
- A propriedade não utiliza nenhuma ferramenta de gestão.

9. Quais carências para gestão e tomada de decisão são identificadas no dia a dia da propriedade (pode selecionar mais que 1 opção):

- Falta de informação
- Falta de tempo
- Falta de conhecimento
- Falta de interesse
- Pouco interesse em investir em ferramentas de gestão
- Falta de recursos humanos (pessoas) para a função

#### Bloco 4 – Sobre a contabilidade da propriedade

10. A propriedade contrata (terceiriza) serviços de contabilidade?

- Sim
- Não

11. Se a resposta da pergunta anterior foi “sim”, assinale quais serviços são realizados (pode selecionar mais que 1 opção):

- IRPF
- ITR
- Nota fiscal
- Registros de compras e vendas (controle de estoque)
- Controle de patrimônio
- Registro de contas a receber e a pagar

- Em uma escala de 0 a 10, sendo 0 (para muito carente) e 10 (para pouco carente):

12. Área financeira (pagamentos e recebimentos)

13. Área de compras

14. Área de vendas (comercial)

15. Mão de obra (recursos humanos)



- 16. Tecnologias (Ex.: computadores, celulares, GPS, drone)
- 17. Equipamentos de produção (Ex.: maquinários)
- 18. Disposição de bombas de irrigação suficientes para a propriedade.

19. Em relação a apuração dos dados da safra, como você procede:
- É realizada a apuração efetiva dos dados (despesas, receitas, financiamentos e resultados)
  - É realizada a apuração efetiva dos dados e registradas as perdas/ganhos
  - É realizado um cálculo médio das despesas e receitas (um resultado aproximado/médio)

20. Sobre o aumento de produtividade, financiamentos e custeios:
- Decisão individual
  - Decisão após consultoria com contador
  - Decisão após consultoria com especialista da área em questão
  - Decisão após reunião com familiares

21. Sobre a sucessão da gestão da propriedade:
- Já existe um processo de sucessão
  - Ainda não foi pensado nesta questão
  - Não existe uma sucessão definida

#### PERGUNTA ABERTA

22. Analisando o contexto atual da sua propriedade, quais medidas você tomaria para melhorar a gestão do seu negócio.
23. A propriedade já possui algum planejamento estratégico para melhorar a gestão do seu negócio? Se sim, qual?