# RENDA E GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR SEGUNDO A PRINCIPAL ATIVIDADE ECONÔMICA:

**UM ESTUDO DE CASO**

HACHMANN, Marcelo Antonio1 RIBEIRO, Janderson da Silva² CASTRO, Bruna Naiara de³

# Resumo:

A atividade agrícola é importante para a sociedade, tendo os agricultores o papel de produção de diferentes tipos de alimentos. Deve-se compreender, que tal qual nos demais setores que possuem empresas de variados portes, na agricultura há propriedades de diferentes portes e fins. A agricultura familiar pode ser encontrada em pequeno, médio e grande porte, mas com características que são determinantes para suas fragilidades. A Administração rural em agricultura familiar, especialmente no que se refere à renda e gestão executadas, parece ser um ponto defendido, como elemento válido para o bom desempenho e sobrevivência. Apesar do exposto, a Administração rural em agricultura familiar tem desafios e nem sempre é realizada corretamente. Assim, o objetivo geral desse trabalho foi desenvolver estudo de caso em propriedade rural observando o tipo de gestão e distribuição de renda pratica na principal atividade de agricultura familiar. O estudo de caso foi realizado em propriedade rural na cidade de Palotina-PR, no distrito de São Camilo, que atua em agricultura familiar, com foco na gestão de seu proprietário. Com a aplicação de questionário, concluiu-se que a administração efetuada tem falhas e é pouco formal. Há falhas em controle financeiro, por falta de fluxo de caixa, além de falhas em planejamento financeiro. Não há *pro labore,* separação de custos pessoais daqueles da propriedade, não existe qualquer tipo de controle com planilhas, anotações, o que prejudica qualquer decisão de gestão que exijam conhecimento real de gastos em dinheiro. Viram-se no comportamento do participante da pesquisa, fragilidades que são apontadas entre os agricultores familiares de pequeno e médio porte em gestão. Recomenda-se que, o participante e seus filhos, efetuem cursos de aperfeiçoamento ou mesmo de Administração, com especialização em Administração rural, para garantir um melhor desempenho e uma sucessão com indivíduos realmente preparados.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão. Propriedade Rural. Estudo de caso.

1 Acadêmico do 4º ano do Curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC, marcelo\_hachmann@hotmail.com

² Acadêmico do 4º ano do Curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC, jandersonribeiro032@gmail.com

³ Professora do Curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC, bn\_castro@hotmail.com

# INTRODUÇÃO

Conforme Chiavenato (2014), a Administração acompanhou a evolução da sociedade, porém sua condição de ciência se deu a partir do século XX, advindo diferentes áreas dentro da mesma. A aplicação dos saberes de Administração se tornou reconhecida e relevante dentro do contexto do século XX e XXI, sendo o bom desempenho em qualquer área de negócio, algo que requer correta gestão.

De acordo com Soprano (2002), a Administração enquanto ciência chegou ao campo, sendo a Administração rural objeto de estudo e uma subárea. Deu-se o desenvolvimento de uma Administração eficiente dentro da realidade do setor agrícola, em face da mesma necessidade de correta gestão em decisões gerais, assim como financeiras. Administração e as Ciências Contábeis passaram a ser discutidas quanto sua aplicação na gestão do homem do campo.

Segundo Bezerra e Schlindewein (2017), a Administração rural é relevante não somente em complexos agroindustriais, ou grandes propriedades, mas também entre os agricultores familiares. Sua valorização tem ganhado destaque porque há características nesse tipo de atividade que torna seus gestores mais frágeis às diferentes condições.

A Administração rural voltada para as pequenas agriculturas é colocada como primordial, devido à existência de falta de informações, de conhecimento de gestão formal, de uso de recursos de controle, entre outros pontos. Saber gerir corretamente auxilia na melhora do rendimento das propriedades, fortalecendo não somente em aspecto econômico, como ainda social (BEZERRA, SCHLINDEWEIN, 2017).

A respeito da agricultura familiar argumenta Silva (2016), que essa tem características próprias que a torna frágil, mesmo sendo a principal produtora de alimentos que grande parte do mercado consome. Trata-se de um tipo de atividade no qual a família não somente assume o trabalho, como a gestão do estabelecimento. Pois no contexto da agricultura familiar as preocupações são direcionadas não somente para a produção, rentabilidade e o mercado, como ainda às necessidades e os objetivos que a família possui.

Esclarecem Esquerdo-Souza e Bergamasso (2015), que conhecer o tipo de gestão exercida dentro das propriedades de agricultura familiar, com destaque, a gestão dos rendimentos da principal cultura é importante. A subsistência e o reinvestimento de toda a família acabam por

depender do rendimento da propriedade, que exige gestão e planejamento, no entanto nem sempre podem estar sendo direcionados corretamente.

Diante disso, a presente pesquisa delimitou-se a aplicar estudo de caso em propriedade rural a fim de observar o tipo de gestão e distribuição de renda prática diante da principal atividade econômica em agricultura existente. Partiu-se da seguinte problemática: Como é realizada a gestão e distribuição de renda em propriedade rural que desenvolve agricultura familiar e até que ponto está correta?

Foi definido como objetivo geral desenvolver estudo de caso em propriedades rural observando o tipo de gestão e distribuição de renda praticada na principal atividade de agricultura familiar. No que se refere aos objetivos específicos, a pesquisa propõe-se a apresentar a Administração Rural como uma das áreas dentro da Administração enquanto ciência; expor o que é agricultura familiar, levantando evidências de como essa se encontra na atualidade e de que maneira é realizada a gestão de atividade principal e distribuição de renda concomitantemente, bem como efetuar estudo de caso observando a gestão e distribuição de renda em propriedade rural que pratica agricultura familiar avaliando seu êxito.

A pesquisa se justifica visto que, apresenta a Administração Rural como um ramo da ciência da Administração. Serve para demonstrar que hoje, mesmo nas propriedades de agricultura familiar a gestão administrativa e financeira é relevante, pois se tem um negócio, uma fonte de renda, que é importante para o produtor rural.

Observar a gestão e distribuição de renda diante da principal atividade agrícola desenvolvida em uma propriedade rural permite a verificação e exemplificação de como se dá a gestão pelos pequenos agricultores, como estes trabalham, qual sua renda e até que ponto estes tem gerido corretamente. O estudo contribui para a sociedade, em especial o agricultor familiar, porque destaca que a Administração deve ser aplicada em qualquer negócio. Sendo assim, infere- se que a gestão não se restringe às médias e grandes propriedades agrícolas, nem aos complexos agroindustriais, mas também ao agricultor familiar, que por sua vez, deve executar corretamente a gestão administrativa e financeira.

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Chiavenato (2014), a Administração corresponde não somente a uma atividade de gestão de negócios, como também a uma ciência que em seu desenvolvimento acompanhou a humanidade. A Administração enquanto ciência, apesar de antiga, teve status de ciência formal a partir de fins do século XIX e principalmente a partir do século XX, quando se tornou uma área com estudos e procedimentos estabelecidos.

A Administração veio a ser uma área complexa e dotada de um conjunto de princípios, práticas e técnicas cujo foco é a condução de uma ação para alcance de determinados objetivos. Dentre suas funções tem-se o planejar, o organizar, o dirigir e controlar recursos, tanto humanos, quanto financeiros ou materiais, com fins específicos (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Soprano (2002), na evolução da Administração, a Administração rural veio como uma ramificação adequada para as atividades ligadas ao campo. Deu-se com um tipo de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, como fins de atividades agrícolas ou agroindustriais de diferentes portes. Assim, a seguir será apresenta a Administração rural em seus aspectos gerais enquanto área e atividade, expondo-se posteriormente o que é agricultura familiar, quais suas características e tipos de atividades principais. Ao final será abordada a gestão em propriedade de agricultura familiar, colocando suas possibilidades e desafios enquanto atividade.

* 1. A ADMINISTRAÇÃO RURAL

Segundo Soprano (2002), a Administração rural é uma área da Administração enquanto ciência que se refere à execução de ações como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos com objetivos específicos, porém dentro do contexto da área rural ou agrícola. Tal nasceu pelo reconhecimento da peculiaridade da gestão em propriedades ou empreendimentos em área rural ou agrícola.

A Administração rural ou de propriedades rurais, por conseguinte, veio a ganhar destaque e ser objeto de pesquisa quando se reconheceu sua importância e as deficiências administrativas comuns, que vitimam muitos proprietários e devem ser evitadas. Esta tem suas vantagens, porém também desafios que demonstram sua fragilidade (SOPRANO, 2002).

Conforme Graf (2016), a Administração rural tem chamado a atenção, especialmente por sua importância mesmo na agricultura familiar em pequenas propriedades. Entende-se que, a agricultura familiar é uma organização social, algo que se deseja dar continuidade como parte do patrimônio da família. Trata-se, no entanto, de um negócio como qualquer outro que requer uma correta gestão administrativa e financeira.

A respeito da Administração rural expõe o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (2012), que essa corresponde à ciência que se dedica ao estudo do gerenciamento de propriedades rurais, portanto compreende-se que é o estudo e a prática de gerenciar propriedades rurais, com fins de desenvolvimento, atendendo os objetivos de forma eficiente, por meio de produção, uso de terras, construções, benfeitorias, uso de máquinas e equipamentos.

A Administração da empresa rural ou a Administração rural é aquela voltada para a gestão de produção, capital de giro, de mão de obra, de uso de sistemas de produção, de compra à venda, com foco na minimização de riscos e na melhor forma de obter desempenho e lucros na propriedade rural (SENAR, 2012).

Conforme Queiroz (2014), neste tipo de gestão tem-se uma administração voltada para a empresa e o mercado rural, sendo válido nortear pontos claros quanto ao negócio desenvolvido. Dentro dessa forma de Administração espera-se que exista uma definição de missão, bem como estabelecimento de objetivos, porque o processo administrativo requer um conjunto de funções que devem ser delimitadas em curto, médio e longos prazos.

A Administração rural de acordo com o PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (2015), requer um organização adequada de recursos físicos, financeiros e humanos. Precisa focar em áreas específicas, coordenadas para alcançar os resultados esperados. A direção dentro das propriedades rurais precisa considerar capital de giro, estabelecimento de recursos de controle contábil, definição de *pro labore* para membros da família e separação de capital de reinvestimento.

Segundo pesquisas em Crepaldi (2006), Mayer e Werlang (2017), o administrador rural precisa saber efetuar diferentes funções, sendo essas a função de planejamento, organização, direção e de controle. Para o sucesso, o administrador rural tem a necessidade de ter decisões corretas quanto à tecnologia apropriada, adquirir insumos de maneira correta, ter conhecimento de mercado e venda de produtos, contratar ou usar mão de obra capacitada e ter conhecimento

quanto linhas de crédito e mesmo de política agrícola. Sendo assim infere-se que existe a necessidade de busca por conhecimentos de contabilidade gerencial e rural.

* 1. A AGRICULTURA FAMILIAR

De acordo com Silva (2017), na agricultura familiar a família não somente é a dona dos meios de produção, como ainda é responsável pelo trabalho e gestão. Trata-se da área onde ainda se guarda muito da cultura do passado, mas tendo que se conviver com a modernidade do mercado e da concorrência. Há uma organização produtiva onde se explora a atividade agrícola, como ainda outros tipos de atividades, que são não somente plantio de grandes culturas, como criação de animais, produção de produtos artesanais, entre outros.

No que se refere ao conceito de agricultura familiar, Lamarche (1998) expõe que se configura agricultor familiar o indivíduo que executa atividades no meio rural, com exploração de atividades e compartilhamento com outros membros da família. O termo se liga ao conceito de propriedade rural familiar, no qual a gestão, produção e comercialização sejam feitos em família e com lucros divididos entre a mesma.

A Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais na Lei

11.326 de 24 de julho de 2006, define a agricultura familiar como uma atividade econômica em seu artigo 3º onde manifesta que:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

1. - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
2. - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
3. - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;
4. - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Nessa lei frente à relevância da agricultura familiar, tem-se a definição da Política Nacional de Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, porque há um reconhecimento da importância econômica e social desse tipo de atividade (BRASIL, 2006).

Informa Graf (2016), que nessa há uma atividade com grande uso de mão de obra de membros de uma unidade familiar, tendo diferentes atividades ou uma atividade principal. Assim,

a renda da família advém da atividade desenvolvida, daí a participação da família nas decisões quanto aos processos de trabalho e mesmo na gestão administrativa e financeira.

Segundo Mattei (2014), a agricultura familiar tem papel importante dentro do desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. Não é somente uma agricultura de subsistência, mas sim um tipo de agricultura que tem várias fragilidades, diferente de grandes propriedades ou complexos agroindustriais. Nessa há necessidade de gestão adequados, motivo pela qual o próprio Estado oferece Programa Nacional de Fortalecimento de Agricultura Familiar.

Apesar de sua relevância econômica e social a gestão de um empreendimento agrícola familiar enfrenta diferentes dificuldades. De acordo com Deponti (2014), várias agruras podem ser vivenciadas na gestão, em especial quanto à gestão e distribuição de renda em atividades principais em propriedade agrícola familiar. Na agricultura familiar, portanto, há inúmeras possibilidades, como também vários desafios.

2.3 A AGRICULTURA FAMILIAR E OS DESAFIOS DA GESTÃO

Segundo Deponti (2014), a observação do tipo de gestão praticada nas propriedades rurais familiares, especialmente quanto à distribuição de renda com a principal atividade agrícola exercida é importante. Esta área é marcada por uma gestão pouco profissional, por interferência de relações familiares em decisões de gestão financeira, entre outros vários pontos.

Informam Slodkowski e Fernandes (2018), que o desenvolvimento da agricultura familiar é importante não somente para um grupo de pessoas, mas para os municípios de pequeno porte e para o país. Ocorre que, diferentes problemas e dificuldades de gestão não podem ser ignorados, sendo válida a pesquisa quanto as propriedades rurais.

Abordar a Administração Rural dentro de propriedades rurais que desenvolvem agricultura familiar é válido, para destacar as melhorias e a modernização que precisa acontecer nas mesmas para que a gestão administrativa ou financeira sejam procedidas de maneira correta (SLODKWOSKI, FERNANDES, 2018).

O mesmo é defendido pelo SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (2012), porque este coloca que na agricultura familiar o administrador deve ser capaz de efetuar planejamento estratégico, tático e operacional. Precisa ser capaz de organizar recursos físicos,

financeiros e humanos dentro de sua propriedade, executando a direção a partir de uma visão geral da propriedade e das condições favoráveis e desfavoráveis.

Na agricultura familiar conforme Castro (2015), a gestão encontra desafios quanto ao estabelecer metas, coletar dados, comparar, analisar e observar o desempenho da propriedade e de sua produção. O gestor rural deve entender não apenas de produção, mas também de recursos humanos, maquinários, ter controle econômico e financeiro com uso de controle contábil. Ainda deve entender de comercialização, de economia, de distribuição de renda entre os membros da família que participam da atividade.

Segundo Antunes (2020), a maior parte das propriedades rurais familiares tem uma principal atividade, sendo o cultivo de culturas como milho, soja, trigo entre outras as principais. Estes tipos de culturas têm períodos de plantios e safras específicas, havendo a venda do produto, o seu recebimento e a necessidade de manutenção da propriedade e da família com os recursos gerados por estes.

Deve existir um planejamento e correta gestão da área econômico-financeira em propriedades de agricultura familiar. Tal é colocado, pois conforme Crepaldi (2006), existem mais riscos de saúde financeira em agricultura familiar, pela confusão entre pessoal e o que a propriedade enquanto empresa necessita. Cobra-se uma gestão racional da parte financeira e não apenas produtiva, daí a importância de análise financeira da propriedade e da atividade, do tipo de cultura principal, dos custos da família, das necessidades de custos de produção e mesmo de uma remuneração adequada para os membros que trabalham na propriedade.

De acordo com Crepaldi (2006), identificar recursos financeiros e suas fontes, efetuar inventário, usar planilhas manuais ou de computador, considerar custos, reservas, considerar riscos possíveis, entre outros pontos, deve ser algo praticado pelo administrador rural em agricultura familiar. Isso também é reafirmado por Severo, Tinoco e Ott (2017), já que este aponta a importância da gestão administrativa, contábil e financeira na agricultura familiar.

A respeito das propriedades de agricultura familiar e de seus administradores, informam Ehrenbrink e Rehfeldt (2016), que o mapeamento de custos é importante, assim como definição de orçamento, conhecimento de receitas da produção. A sobrevivência depende do produtor e de sua família, porque não basta somente produzir, é preciso saber gerir, como em qualquer empresa independente de qual setor.

O administrador rural precisa saber não somente gerir, como ainda ensinar seus filhos, pois as propriedades e o tipo de atividade perpetuam-se através das gerações. De acordo com Oliveira e Vieira Filho (2018), em propriedades familiares de pequeno, médio ou grande porte há dificuldades quanto ao processo de sucessão. Muitos acertos ou erros de gestão, vêm da forma de aprendizado, porém, cobra-se uma mudança quanto a isso.

Segundo Oliveira e Vieira Filho (2018), diferentes esforços devem existir do preparo das novas gerações, motivo pela qual em famílias de agricultores tem existido tanto a formação em Agronomia e Administração. Portanto, a pesquisa a seguir exposta favorece ver erros em Administração rural em propriedade de agricultura familiar quanto gestão e administração financeira/contábil.

# METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida correspondeu à pesquisa exploratória, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2003), estas são utilizadas para investigar fenômenos visando aumentar a familiaridade do pesquisador com um fato, ou fenômeno e deixar mais claro os conceitos. Esta pesquisa enquanto exploratória, contou com pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e estudo de caso.

Na etapa de pesquisa bibliográfica o seu uso será importante, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2003), nesta é possível obter dados com base em diferentes autores, desenvolvendo a partir disso, uma fundamentação teórica adequada, para dar base àquilo que será visto ou discutido nela. Quanto ao estudo de caso, este corresponderá ao estudo de um objeto em específico, permitindo melhor compreensão do mesmo.

O estudo de caso foi efetuado em propriedade rural onde se desenvolve agricultura familiar. Foi aplicado questionário de entrevista com o proprietário para observar o tipo de gestão e distribuição de renda da atividade executada praticada por este. Os resultados foram observados de forma qualitativa, discutindo-se o que foi visto e propondo sugestões conforme os problemas identificados.

# APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em propriedade rural na cidade de Palotina-PR, no distrito de São Camilo, que atua em agricultura familiar. Essa propriedade foi recebida em herança, sendo atuante no cultivo de milho e soja. A propriedade conta com uma casa com boa estrutura onde residem o proprietário e a família.

Possui barracão de guarda de maquinários e insumos, bem como outros tipos de edificações, como o local de criação de aves e de suínos para consumo próprio e de gado, especialmente de leite. Tem-se ainda, horta com produção de verduras de diferentes tipos e um pomar com diversas frutas, que também são para consumo próprio.

Na realização do estudo de caso foi aplicado questionário que se encontra em anexo, pois o objetivo era observar a gestão efetuada. Os primeiros pontos questionados foram ligados ao perfil, pois conforme Antunes (2020), em agricultura familiar e seu gestores têm características próprias que não podem ser ignoradas, já que diferem de outros tipos de práticas no agronegócio.

Na pesquisa verificou-se que, o participante era do gênero masculino, com 57 anos de idade, casado, com escolaridade até o Ensino Médio. A questão de ter até o Ensino Médio, justifica o enquanto em Castro (2015), porque neste destaca-se a falta de formação em nível superior, ou mesmo quanto cursos de gestão, apesar do incentivo de Programas do governo para agricultura familiar.

O gestor respondeu ter como profissão a agricultura, que exerce a 35 anos, sendo filho de pai e mãe agricultores. De acordo com Oliveira e Vieira Filho (2018), na agricultura familiar vê- se a presença de gestores que descendem de agricultores, sendo comum a sucessão familiar. No caso do participante este se enquadra no exposto e o tempo que exerce, demonstra o tempo de experiência na execução de sua atividade.

Questionados os aspectos expostos, passou-se a perguntar quanto filhos o gestor possui, sendo informado que este tem 02 filhos. Perguntado se os filhos atuam na propriedade, este informou que sim e que um encontra-se cursando faculdade. Foi relevante observar este ponto, pois segundo Oliveira e Vieira Filho (2018) e Antunes (2020), muitos filhos não continuam a atividades dos pais em agricultura familiar após crescerem, buscando estudar e atuar em outros setores, enquanto que outro se mantém com os pais, se formam em ensino superior em áreas que contribuam para a propriedade como Agronomia, Veterinária ou Administração.

Prosseguindo a pesquisa, questionou-se ao participante se a atividade na propriedade é somente de produção agrícola. Isso foi realizado, visto que conforme Bezerra e Schlindwein (2017) e Antunes (2020), há predomínio de atividades de cultivo de lavouras como milho e soja como atividade principal. Sobre isso foi mencionado pelo participante que apenas produz milho e soja, dependendo dessas culturas para renda, mas em conversa, este informou ter diferentes atividades para manutenção da família, como criação de aves, suínos, vacas para leite, horta com vários tipos de verdura e pomar. Assim, tem redução em custos de alimentos para consumo próprio.

O participante foi questionado quanto ao total de hectares de sua propriedade, sendo informado que esta possível 15 hectares, o que a classifica como de médio porte conforme a lei referente ao módulo fiscal. Sabendo-se o tamanho da propriedade, como o participante possui somente dois filhos, perguntou-se se há ou não colaboradores contratados. Este informou que não conta com colaboradores além da família, mas que em período de safra, conforme necessidade contrata esporadicamente 01 ou 02 colaboradores, porém sem contrato formal e carteira, mas sim contrato de trabalho temporário.

A propriedade e a forma de produção, portanto, se enquadra realmente em agricultura familiar tanto em porte, como quem são os que atuam nessa. Isso equivale ao encontrado em Castro (2015), Graaf (2016) e Silva (2016), onde não somente mencionam o total de hectares, como que em propriedades de agricultura familiar, a família é o principal elemento que atua na produção e gestão.

Verificados estes aspectos, perguntou-se ao gestor sobre quem é o responsável pela gerência ou administração da propriedade. Este respondeu que, ele e a família são responsáveis pela gestão. Isso é o padrão visto em agricultura familiar, uma vez que Soprano (2002), Bezerra e Schlindwein (2017) e Antunes (2020) relatam que há um comportamento autocrata em geral do patriarca ou proprietário, especialmente em propriedades de pequeno e médio porte, algo diferente em grandes propriedades, no qual até mesmo tem-se contratação de administrador.

Foi questionado ao participante se considerava ou não que o seu conhecimento quanto gestão e Contabilidade eram suficientes para controlar a propriedade. Este destacou estar totalmente satisfeito com seu conhecimento quanto a isso. Foi importante observar o exposto, visto que conforme Castro (2015) e Deponti (2014), a falta de conhecimento nestes tipos de pontos corresponde a fator que atrapalha ou coloca em risco a propriedade rural.

Como este respondeu estar satisfeito com seus conhecimentos, para testar foi perguntado se o mesmo efetua definição de *pró-labore* para os filhos, sendo respondido por este que não há. O que existe é um repasse do gestor ao filhos quanto alimentação, pagamento de faculdade, roupas, entre outros custos, já que os mesmos residem com o participante. Não há um salário formal para os filhos, ficando o gestor com o controle dos rendimentos na propriedade.

A definição de um *pro labore* é importante e parte de uma Administração rural e uma Contabilidade rural correta. Os filhos atuam no plantio, tem custos pessoais, portanto, o controle de valores reais ou de gastos são importantes. O participante foi questionado se separa seus gastos particulares como comida, roupas, produtos de limpeza dos gastos da propriedade (ração animais, adubos, sementes). O participante relatou que não há separação, o que é errado em Administração rural, pois as propriedades, mesmo as propriedades de agricultura familiar, são verdadeiras empresas da qual a família depende.

De acordo com Crepaldi (2006) e Enrenbrink e Rehdeldt (2015), ter o controle contábil vem do conhecimento dos custos, sendo o *pro labore* uma forma de evitar a confusão entre o pessoal e o trabalho. O estabelecimento de valores favorece a até mesmo ter um capital de giro, uma possibilidade de valores e reinvestimento. Ter um controle de orçamento, de custos, definir um *pro labore* entre outras posturas, permitem uma maior eficiência financeira e contábil, como também se ter decisões gerenciais reais e não firmada em dados errados.

Segundo Crepaldi (2006) e o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (2012), os controles precisam ser realizados pelo administrador rural em agricultura familiar. Assim, perguntou-se ao participante se este efetua ou não controle da propriedade foi informado pelo mesmo que não usa planilhas manuais, em computador, anotações em caderno e nem tem um sistema. Foi afirmado por este que tem os dados todos de “cabeça” e não anotados, o que é errado.

A gestão em Administração rural precisa de conhecimentos e organização de gestão, como também contábil e financeira. Não ter um *pro labore,* não efetuar um separação da parte pessoal, dos custos de produção, bem como não ter qualquer controle com anotações de custos de produção, custos pessoais e da família no todo, deixa o gestor vulnerável. Conforme Oliveira e Vieira Filho (2018), muitos dos comportamentos dos administradores rurais vem do aprendizado que teve com seus pais, assim, como o gestor tem 57 anos e 35 de profissão, o seu comportamento vem de hábitos que lhes foram transmitidos.

O participante ao ser questionado sobre como sabe qual é o lucro da propriedade, respondeu que tem este conhecimento a partir dos custos que tem para pagar e produção que entrega. Complementando estes dados foi perguntado se o agricultor realiza ou não o controle do valor de perdas com morte de animais, doença, perda em plantações etc. Este informou não fazer controle de valor de perdas, verificando-se diferentes erros quanto a isso.

De acordo com SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (2012) e Deponti (2014) a gestão requer controle de produção, de recursos humanos, bem como controle econômico, financeiro e de comercialização. Precisa registrar e organizados os dados corretamente porque isso ajuda na melhora dos níveis de decisões de curto, médio e longo prazos. Deve realizar controle de fluxo de caixa, trabalhar com demonstrativos financeiros e não ter os gastos “de cabeça”. Esse procedimento era comum em gerações anteriores de agricultores familiares, porém a condições de mercado, de valor de insumos e mesmo de custos da família cobram um postura de gestão diferente e mais formal.

Apesar dessas falhas, ao questionado se ele realiza ou não planejamento do quanto precisa produzir para obter determinado lucro, este relatou que sim, bem como também argumentou reinvestir seu lucro na propriedade em máquinas, ou melhora do sistema produtivo. Isso é um procedimento adequado e importante, já que conforme Graaf (2016), saber o quanto é preciso produzir para cobrir gastos e ter lucro é extremamente importante. Também é, reinvestir na propriedade, porque máquinas e equipamentos são importantes na produção.

Ao final foi perguntado ao participante se ele ou algum de seus filhos já participaram de treinamento ou curso de gestão, controle ou administração de propriedade rural. Este informou que não, o que justifica sua forma de gerenciamento, pois conforme Esquerdo-Souza e Bergamasco (2015), as políticas públicas de agricultura familiar sugerem isso como algo importante. O PRONATEC (2015), também se recomenda isso para evolução do administrador rural em termos de evitar procedimentos falhos, ou gerir de melhor forma. O conhecimento de técnicas, procedimentos, formas de gestão e de controle financeiro/contábil, melhora a qualidade de administração.

# CONSIDERAÇOES FINAIS

Ao término desse trabalho concluiu-se que, a Administração rural é área da Administração voltada para a gestão na área rural. Entendeu-se que este tipo de Administração tem práticas especificas e necessárias para ter um bom desempenho. No que se refere na Administração rural na agricultura familiar, viu-se que essa é válida, porque diferentes erros podem ser cometidos sem ela.

O estudo de caso realizado demonstrou que, embora a propriedade até o momento tenha um bom desempenho em produção e sustento da família, que o participante da pesquisa tem várias falhas em aspecto de gestão financeira quanto a controles e distribuição de lucros entre membros da família. Há uma atividade principal, bem como lucros, no entanto, não se tem definição de *pro labore*, controles de orçamentos, de custos, com registro da nada.

Viu-se, por meio do estudo de caso que a atividade principal na propriedade é a produção de milho e soja, que tem períodos de plantio, bem como colheita. Entendeu-se que, o participante e os dois filhos tem dependência da propriedade em renda, mas que ainda o pai não tem um *pro labore*, além de misturar gastos da família, com os de produção, sem controles, planilhas e nem nada, somente existindo uma análise mental e não real em custos.

O comportamento do gestor quanto à gestão que executa demonstrou uma autocracia, com centralização de decisões e de recursos. A falta de controle e planejamento, destacou os erros na gestão praticada, que não acontece na gestão formal, onde se aprende todos os tipos de procedimentos que são necessários em produção, na parte econômico-financeira e mesmo em produção.

Concluiu-se que, apesar de até o momento a propriedade e de seu gestor não possuírem dividas a ter um bom resultado, considerando a situação econômica do país, do aumento de valores de insumos, entre outros aspectos, a administração existente deve ser no sentido de mudança de comportamento. As propriedades rurais familiares de hoje não podem ser geridas como antes, porque o mundo foi modificado. A sobrevivência, portanto, vem de uma gestão e controle que deve ser ensinada para as novas gerações já que neste tipo de atividade há sucessão familiar.

Frente ao que veio a ser observado nesse estudo de caso, recomenda-se que, o participante invista em formas de controle de seus custos. Também que este e seus filhos, efetuem cursos de

aperfeiçoamento ou mesmo de Administração, com especialização em Administração rural, para garantir um melhor desempenho e uma sucessão com indivíduos realmente preparados.

# REFERÊNCIAS

ANTUNES, Dalea Soares. **Características da agricultura familiar.** Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63372\_cap5.pdf. Acesso em: 02 nov. 2020.

BEZERRA, Glecy Jardi; SCHLINDWEIN, Madalena Maria. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS. Brasil. **Interações.** Campo Grande, MS. V.18.n.1. p.3-15. jan./mar. 2017.

BRASIL. Planalto. **Lei 11.326 de 24 de julho de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm) Acesso em: 20 mai. 2020.

CASTRO, César Nunes de. Desafios da agricultura familiar: o caso da assistência técnica e extensão rural. **Boletim Regional, urbano e ambiental.** v.12.jul.dez. 2015. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6492/1/BRU\_n12\_Desafios.pdf.](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6492/1/BRU_n12_Desafios.pdf) Acesso em: 02 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração.** São Paulo: Manole, 2014.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade rural:** uma abordagem decisorial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DEPONTI, Cidonea Machado. As “agruras da gestão da propriedade rural pela agricultura familiar. **REDES – Revista de Desenvolvimento Regional.** Santa Cruz do Sul. V.19. ed. esp. P.9-24. 2014.

ENRENBRINK, Carla Fernanda; REHDELDT, Marcia Jussara Hepp. Mapeamento de custos e receitas da produção de leite em um propriedade rural do Vale do Taquari. **Estudo & Debate em gestão e planejamento.** v. 23. n.1. 2016.

ESQUERDO-SOUZA, Vanilde Ferreira de; BERGAMASCO, Sonia M. Pessoa Pereira. Políticas públicas para a agricultura familiar brasileira: um estudo sobre o PRONAF nos municípios do circuito das frutas – SP. **Revista Extensão Rural**. Santa Maria, RS, v. 22, n. 1, jan./mar. 2015. Disponível em: https:/[/www.scielo.br/pdf/int](http://www.scielo.br/pdf/inter/v18n1/1518-7012-inter-18-01-0003.pdf)e[r/v18n1/1518-7012-inter-18-01-0003.pdf.](http://www.scielo.br/pdf/inter/v18n1/1518-7012-inter-18-01-0003.pdf) Acesso em: 20 out. 2020.

GRAF, Lúcio Vicente. **Gestão da propriedade rural:** um estudo sobre a autonomia do jovem na gestão da propriedade rural. Trabalho de conclusão de curso. Monografia. Graduação em Administração. Centro Universitário Univates. Lajeado, 2016. Disponível em: https:/[/www.univates.br/bdu/bitstre](http://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf)a[m/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf.](http://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf) Acesso em: 20 out. 2020.

LAMARCHE, Hugues (coord.). **A Agricultura Familiar:** do mito a realidade. Campinas, Editora da Unicamp, 1998.

MATTEI, Lauro. O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. **Rev. Econ. NE**. Fortaleza, v. 45, p. 71-79, 2014 (suplemento especial). Disponível em: https:/[/www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br/documents/80223/205365/ren_2014_6_lauro_v2.pdf/)/[documents/80223/205365/ren\_2014\_6\_lauro\_v2.pdf/.](http://www.bnb.gov.br/documents/80223/205365/ren_2014_6_lauro_v2.pdf/) Acesso em: 02 nov. 2020.

MAYER, Carlise Eyng; WERLANG, Nathalia Berger. Administração de propriedades rurais: um estudo acerca do processo de tomada de decisão. **Revista de Agronegócio – Reagro**. Jales, v.6, n.2, p. 1-20, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://www.fatecjales.edu.br/rea> gro/images/artigos/1a\_edicao/volume6-2/administracao-de-propriedades-rurais.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

OLIVEIRA, Walter Machado de; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. **Sucessão nas fazendas familiares:** problemas e desafios. Texto para discussão. 2385. Abr. Brasília: IPEA, 2018.

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. **Administração Rural.** Curso Técnico em Agronegócio. Brasília: SENAR, 2015.

QUEIROZ, Rodrigo. **Gestão da pequena propriedade rural.** Brasília: NT, 2014. Disponível em: https:/[/www.bibliot](http://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura_geral/livros/GESTAO%20DE%20PE)e[caagptea.org.br/agricultura/agricultura\_geral/livros/GESTAO%20DE%20PE](http://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura_geral/livros/GESTAO%20DE%20PE) QUENA%20PROPRIEDADE%20RURAL.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Administração da empresa rural:**

ambiente interno. 3.ed. Brasília: SENAR, 2012.

SEVERO, patrícia Schneider; TINOCO, João Eduardo Prudêncio; OTT, Ernani. Contabilidade de pequeno produtor rural de alimentos: utilização da metodologia balanço perguntado. **Custos e @gronegócio on line.** v. 13. n.2. abr./jun.2017.

SILVA. Bárbara Argeriche da. **As características e importância socioeconômica das atividades pluriativas desenvolvidas nas unidades de produção familiares no município de Tupanciretã-RS.** Trabalho de conclusão de curso. Dissertação. Mestrado em Desenvolvimento Rural. Universidade de Cruz Alta. Cruz Alta, 2016. Disponível em: https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/04/Barbara-Argeriche-da-Silva- PLURIATIVIDADE-NA-AGRICULTURA-FAMILIAR-DE-TUPANCIRET%C3%83-RS.pdf.

Acesso em: 20 out. 2020.

SOPRANO, Vanderli. **Administração rural na agricultura familiar e o cooperativismo:** um estudo de caso no oeste de Santa Catarina. Trabalho de conclusão de curso. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82507. Acesso em: 20 out. 2020.

SLODKOWSKI*,* Vanessa Micheli; FERNANDES, Denise Medianeira M. Novas conexões para o desenvolvimento rural: a agricultura familiar e a perspectiva do jovem administrador. **RECoDAF**

**– Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**. v. 4, n. 2 2018. Disponível em: http://codaf.tupa.unesp.br:8082/index.php/recodaf/article/view/85. Acesso em: 21 out.2020.

# ANEXOS

**QUESTIONÁRIO**

1. Gênero:
2. Idade:
3. Estado civil:
4. Escolaridade:
5. Profissão:
6. Tempo que exerce a profissão:
7. Profissão dos pais:

Mãe: Pai:

1. Total de filhos:
2. Quantos filhos trabalham na propriedade?
3. A Atividade na propriedade é somente de produção agrícola? Quais atividades são desenvolvidas?
4. Qual das atividades desenvolvidas é a atividade principal e qual gera maior renda?
5. Quantos hectares tem a propriedade?
6. Há trabalho de outros colaboradores além da família? Quantos?
7. Quem gerencia ou administra a propriedade?

( ) Eu e minha família.

( ) Tenho auxílio especializado.

Se for auxílio especializado, de quem?

1. Você acha que seu conhecimento sobre gestão e contabilidade, para controlar sua propriedade é:

( ) Totalmente satisfatório

( ) Parcialmente satisfatório ( ) Neutro

( ) Parcialmente insatisfatório

1. Há definição de pró-labore para você e seus filhos? ( ) Sim

( ) Não

1. Como é e de quanto é o pró-labore que define para si e filhos?
2. Separa seus gastos particulares, como comida, roupas, produtos de limpeza dos gastos da propriedade (ração animais, adubos, sementes)?

( ) Sim.

( ) Não.

1. Como efetua os controles da propriedade? ( ) Não faço .

( ) Sei tudo de cabeça .

( ) Tenho tudo anotado em um caderno.

( ) Uso planilhas no computador.

( ) tenho um sistema (programa) que controla tudo.

1. Como sabe qual é o lucro da propriedade (controle de quanto entre e quanto sai em direito?
2. Efetua controle do valor de perdas (Ex: morte de animais, doença, perda em plantações)?
3. Realiza planejamento do quanto precisa produzir para obter determinado lucro? ( ) Sim.

( ) Não.

1. Reinveste seu lucro na propriedade em máquinas, ou na melhora do processo produtivo? ( ) Sim.

( ) Não.

1. Você ou algum de seus filhos já participaram de algum treinamento ou curso de gestão, controle ou administração de propriedade rural?

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!!