

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO

ANA CAROLINE DA SILVA CAMILLI

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA A AGRICULTURA
FAMILIAR NA PRODUÇÃO DO CAFÉ: ESTUDO DE CASO EM DOIS CÓRREGOS

BAURU

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO

ANA CAROLINE DA SILVA CAMILLI

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA A AGRICULTURA
FAMILIAR NA PRODUÇÃO DO CAFÉ: ESTUDO DE CASO EM DOIS CÓRREGOS

Monografia de iniciação científica do curso de
Administração apresentada a Pró-Reitoria de
Pesquisa e Pós-graduação do Centro
Universitário Sagrado Coração, sob orientação
da profa. Dra. Flávia Hosne de Freitas .

BAURU

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C183e	<p>Camilli, Ana Caroline da Silva</p> <p>Estruturação de um modelo de gestão para a agricultura familiar na produção do café: estudo de caso em dois córregos / Ana Caroline da Silva Camilli. -- 2022. 33f. : il.</p> <p>Orientadora: Prof.ª Dra. Flávia Hosne de Freitas.</p> <p>Monografia (Iniciação Científica em Administração) - Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO - Bauru - SP</p> <p>1. Administração Rural. 2. Eficiência. 3. Gestão. 4. Sustentabilidade. I. Freitas, Flávia Hosne de. II. Título.</p>
-------	---

RESUMO

O Brasil é o maior produtor e maior exportador mundial de café, os produtores rurais são os que produzem a maior parte dos nossos alimentos, girando o mercado interno, economia regional e local. O presente trabalho estudou a lógica de produção dos pequenos produtores rurais, caracterizados como familiares, na produção do café, pesquisou os impactos na economia regional e definiu sugeriu ferramentas de gestão para uso. A metodologia do trabalho foi feita por meio de pesquisa bibliográfica, com base em artigos, livros e pesquisas científicas, bem como estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. Buscou-se elaborar análise minuciosa e descritiva, visando um maior entendimento do tema. Pesquisaram-se os modelos de negócios aplicáveis neste segmento e analisou qual o mais eficiente para o pequeno produtor, por meio de estratégias utilizadas na administração rural, tornando-se o cultivo de café uma forma viável, sustentável e lucrativa. Com informações e maiores conhecimentos o agricultor familiar, pode gerar uma maneira mais eficaz e eficiente de aplicar seus recursos, melhorando sua gestão e sua produtividade.

Palavras-chave: Administração rural. Eficiência. Gestão. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Brazil is the largest exporter, producers are world-wide, coffee is most of our food, the domestic, regional and local market. The work of producing studies of a logic of production of small producers, characterized as family, in the production of coffee, research the impacts on the regional economy and define the ideal business model. The work methodology was carried out through bibliographic research, based on articles, research and scientific research, as well as a case study of a descriptive and exploratory nature. A thorough and descriptive analysis was sought, developing a better understanding of the topic. It was researched the most related businesses a coffee or qualitative models of cultivation for small producer, through cultivation methods used in rural administration, making viable the efficient and profitable in a sustainable and profitable way. With more information and resources, the family farmer can be a more effective and efficient way to apply their resources, improve their management and their productivity.

Keywords: Rural administration. Efficiency. Management. Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráficos

Gráfico 1- Tamanho e número das propriedades rurais de Dois Córregos	17
--	----

Figuras

Figura 1- Processo do cultivo do café	15
Figura 2 - Produção de café de Dois Córregos	17
Figura 3- Ferramenta 5w2h's	22
Figura 4- Passo a passo de como elaborar DRE.	28

Quadros

Quadro 1- Área em produção	18
Quadro 2- Fluxo de caixa	24
Quadro 3- Dados oriundos da pesquisa observacional (2022)	25
Quadro 4 - Ferramentas sugeridas para a gestão rural.....	26
Quadro 5 - Classificação de custos dos produtores cafeicultores (2022)	26
Quadro 6 – Modelo simples de fluxo de caixa	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 AGRICULTURA FAMILIAR	13
1.2 A PRODUÇÃO DO CAFÉ EM DÓIS CÓRREGOS	14
1.2.1 Município de Dois Córregos	16
1.2.2 O impacto da pandemia covid-19 na produção familiar do município de Dois Córregos /SP	18
1.3 ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E MODELOS DE NEGÓCIOS NO MEIO RURAL	19
1.3.1 Administração rural	20
<i>1.3.2. Business Model Canvas</i>	21
1.3.3 5w2h ferramenta de planejamento	22
1.3.4 Demonstrativo de resultado (DRE)	22
1.3.5 Fluxo de caixa	23
2. MATERIAIS E MÉTODOS	24
3. RESULTADOS	25
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira tem como característica estrutura agrária dual e com grande inserção no comércio internacional de *commodities*, ainda que a agricultura familiar tenha sido constituída no Brasil de uma maneira tardia, ainda no período colonial (WANDERLEY, 2014).

Segundo os dados do recente Censo Agropecuário (CA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2017, o Brasil possuía um total de 5.073.324 estabelecimentos agropecuários. Pelos critérios da Lei da Agricultura Familiar (11.326/2006), 3.897.408 desses estabelecimentos atenderam aos critérios para serem classificados como agricultura familiar, o que representa 77% do total. Esse segmento contempla 10,1 milhões de pessoas ocupadas, o que corresponde a 67% do total, e 23% tanto da área quanto do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários (INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA E GEOGRAFIA, 2019).

Nota-se com os dados quantitativos apresentados, a importância de estudos e pesquisas que envolvem produtor rural e que vise o fortalecimento da agricultura familiar. Destaca-se que a cafeicultura assume grande importância na agricultura brasileira, com isso gerando maior renda no campo.

A aproximação dos agricultores com os mercados e a introdução dos mesmos nesse espaço começou quando se acabou o período de servidão, quando acontecia a troca ou a venda dos produtos que restavam para a região, com isso, eles poderiam adquirir o que não produziam em suas terras (SCHNEIDER, 2016).

O setor cafeeiro está enquadrado no contexto do agronegócio mundial e tem desempenhado números relevantes para o mercado brasileiro, dessa forma sendo o principal produtor dessa commodity em 2019, com 36,6% da produção mundial, e alcançando a posição de 5º lugar na exportação de commodities do agronegócio brasileiro (CONAB, 2019).

Segundo a Embrapa Café (2020) atualmente, o Brasil é o maior desenvolvedor de programa de pesquisas sobre o café do mundo, por meio do Consórcio Pesquisa Café, uma rede de ligações de 45 instituições brasileiras de pesquisa, encontradas em 11 estados, coordenadas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em união com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O Brasil ocupa a segunda posição, depois dos Estados Unidos, no número de publicações científicas referentes ao café.

Destaca-se, portanto, a necessidade de uma maior dedicação aos estudos quanto à inserção e prática de ferramentas de gestão para o auxílio do produtor, pois é limitado o conhecimento em como administrar e gerir melhor o negócio. Sendo assim, a pesquisa procurou

demonstrar a importância de uma boa gestão dos agricultores, e propôs ferramentas para compor o modelo negócio, tornando-se prática, lucrativa e de grande utilidade para eles.

O objetivo desta pesquisa foi entender o conceito de agricultura familiar, os impactos econômicos trazidos por ela, e principalmente analisar a gestão do produtor rural, como também o resultado deu-se apresentar ferramentas para criação de um modelo de negócio simples e prático.

1.1 AGRICULTURA FAMILIAR

De acordo com o Pronaf - Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar são considerados agricultores familiares os que tem por características e requisitos: possuir 80% da renda familiar advinda da atividade agropecuária; possuir ou explorar locais com área de até quatro módulos fiscais; explorar a terra na condição de proprietário, meeiro, parceiro ou arrendatário; residir na propriedade ou em local mais próximo, não dispor, a qualquer título, de área superior a quatro módulos fiscais, obter, no mínimo, 50% da renda bruta familiar originada da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento; ter o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, utilizando apenas eventualmente o trabalho assalariado, ter obtido renda bruta anual familiar de até R\$ 360 mil nos últimos 12 meses de produção normal (BNDES, 2021).

Segundo Lamarche (1993) apud Trentin e Wesz Junior (2005) demonstram um conceito comum “A agricultura familiar não é um elemento da diversidade, mas contém nela mesma, toda a diversidade.” Para Lamarche (1993, p. 22) apud Karam (2002) essa variante vai se caracterizar como “[...] segundo as diferentes lógicas existentes nas unidades agrícolas – desde aquelas regidas somente pela demanda da família até aquela onde a produção norteia-se por uma racionalidade empresarial capitalista”. (GALVÃO 2017).

Como descrito na lei Lei nº 11.326 de 24 de Julho de 2006 que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. (PLANALTO,2006)

O 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: não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; Detenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; (Redação dada pela Lei nº

12.512, de 2011) e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Lei nº 11.326 de 24 de Julho de 2006).

Os pequenos produtores rurais alavancam a economia tornando-se possível o aumento do PIB, influência no crescimento regional e como consequência gera mais empregos. A agricultura familiar promove o desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades locais. (GILIO, RENNÓ 2018).

Do ponto de vista dos estudos sociais, os agricultores familiares representam uma forma comunitária específica de trabalho e produção, que se dispõe em um espaço geográfico definido, cuja atividade implica a comunicação e o convívio de um grupo familiar, ligado por relações parentais com a terra e com os outros meios de produção, do mesmo modo que com outras unidades familiares e grupos sociais (SCHINEIDER, 2016).

De acordo com o Censo Agropecuário do IBGE, de 2017 no Brasil 72,02% dos estabelecimentos rurais são de base familiar e ocupam 64,4% da mão de obra que está no campo (IBGE, 2017).

Cabe dizer que o desenvolvimento local é baseado nos agentes locais, sendo relacionado a iniciativas inovadoras da coletividade, encadeando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto. Para que esse processo de desenvolvimento seja duradouro, é preciso elevar as oportunidades sociais e a competitividade da economia local, aumentando a renda (BUARQUE, 1999).

O cooperativismo é notado desde os primórdios da sociedade foi uma forma encontrada pelo homem para facilitar, agilizar e melhorar suas tarefas. A cooperatividade é focada em um propósito comum que aumenta as chances de sucesso (BODART 2016).

As cooperativas de produtores, que segundo Dantas (2019) representam um grupo de pessoas voluntárias interessadas no cultivo e venda do café, formando uma empresa privada e gerida democraticamente, com a meta de atingir as necessidades econômicas, culturais e socioculturais de seus participantes desempenharam, também desempenharam um papel importante nesse processo, pois, se num primeiro momento buscavam somente auxiliar produtores em questões produtivas e comerciais, posteriormente passaram a incentivar ações de caráter políticos organizacionais visando o acesso aos novos mercados (SAES; JAYO e SILVEIRA, 1997).

1.2 A PRODUÇÃO DO CAFÉ EM DÓIS CÓRREGOS

No estado de São Paulo, há o predomínio de cidades médias e pequenas como o caso de Dois Córregos, que tem na cafeicultura uma das mais importantes atividades econômicas. A atividade socioeconômica da região, especialmente dos pequenos municípios são marcadas pela ruralidade no território, esta que envolve a cafeicultura, assim como a importância da sociedade agrária presentes na dinâmica política e econômica desses municípios.

De acordo com Karnopp (2012), o desenvolvimento regional é um processo de alteração da estrutura local, definido por três principais pilares: progresso da própria região, progresso da comunidade ou sociedade que a habita, e progresso de cada indivíduo pertencente à mencionada sociedade.

A rede de cadeia de valor do café surge a partir do cultivo da planta e posteriormente da produção de grãos para as diferentes formas de preparo e consumo dessa bebida popular. (BOAVENTURA, ET AL ABDALLA, ARAUJO, ARAKELIAN, 2018).

Diversos produtores estão filiados em cooperativas que prestam apoio na distribuição de produtos e negociações de preços (EUROMONITOR, 2017).

Wikipedia (2021) define cadeia de valores como: uma representação o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. Com a implantação da cadeia de valor o empresário consegue organizar e gerir melhor a empresa.

A cadeia de valor do café começa a partir da produção de grãos para as diferentes formas de preparo e consumo dessa bebida popular, em uma cadeia de valor, os compradores e fornecedores conquistam o valor a partir dos seus contatos com os produtores, o relacionamento é uma fonte de criação de valor que afetará a adaptação de valor (TESCARI & BRITO, 2016).

Segundo Sandro Gregolin, presidente da Associação dos Produtores de Café de Dois Córregos, em 2011, os associados viveram um novo momento. “O cafeicultor era individualista e percebemos que, unidos, eles têm mais chances de conquistar o mercado. A qualidade do nosso café ultrapassou fronteiras e hoje o produtor se sente valorizado e seu trabalho reconhecido e recompensado”, relata Gregolin (JCNET, 2021).

Vegro et al. (2010) afirmam que os cafeicultores cooperados detêm uma maior eficiência econômica e por consequência uma maior vantagem competitiva em relação aos não cooperados.

A figura 1 representa todo o processo do cultivo do café até a chegada ao consumidor final.

Figura 1- Processo do cultivo do café



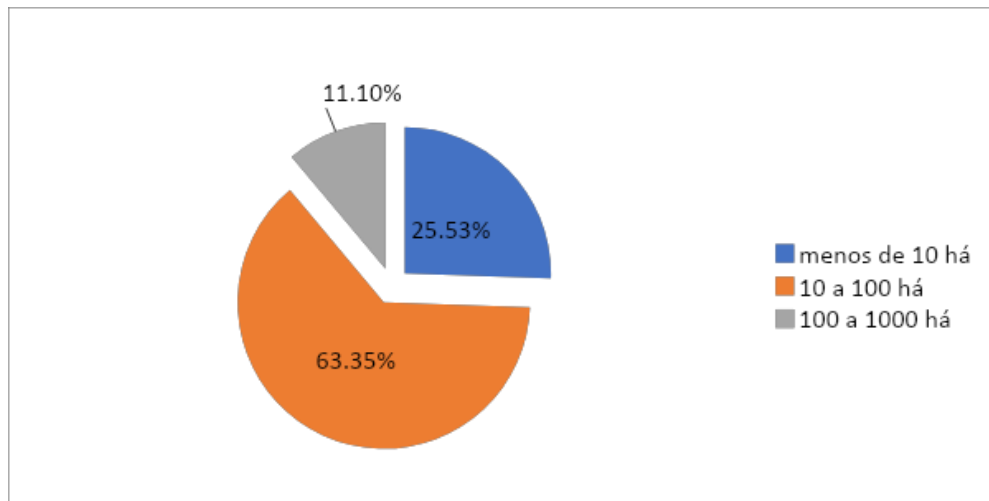
FONTE: GRÃO GOURMET (2021), Elaborado por Grão Gourmet.

1.2.1 Município de Dois Córregos

Dois Córregos é um município brasileiro, no interior do estado de São Paulo. Sua população, conforme estimativas do IBGE(2021), era de 27.704 habitantes, na parte rural: 1.315 pessoas. Sua economia é composta por plantação de café, cana de açúcar, macadâmia e fábricas de móveis.

Segundo o INCRA (2021), são 2.287 propriedades cadastradas no município, contando com glebas e áreas pertencentes ao órgão municipal. O gráfico 1 representa os dados apresentado.

Gráfico 1- Tamanho e número das propriedades rurais de Dois Córregos

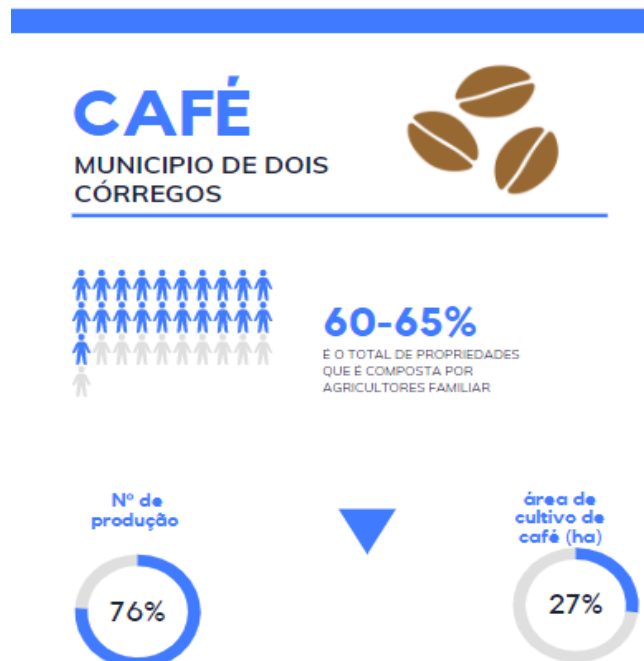


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Estima-se que o município tem por volta de 1.100 imóveis rurais, sendo em torno de 60-65% são da agricultura familiar (informação através de correio eletrônico).¹

A figura 2 representa os dados de produção por hectare e o total de propriedades composta por agricultura familiar no município de Dois Córregos.

Figura 2 - Produção de café de Dois Córregos



Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Informações obtidas através de correio eletrônico para autora enviado pela Casa da Agricultura de Dois Córregos, 21 set 2021.

Especificamente na cultura do café, Dois Córregos tem uma área plantada de aproximadamente 3.100 ha e em média de 300 imóveis rurais fazem o cultivo (informação através do correio eletrônico).²

Através de informações fornecidas pelo Município de Dois Córregos entende-se que agricultura no município está basicamente atrelada a agricultura familiar, sendo mais de 80% das propriedades nesta condição.

Os dados do quadro 1 foram retirados do Instituto de Economia Agrícola (2022), onde se encontram a estatística da produção paulista 2020, com ênfase na região de Jaú, a qual Dois Córregos pertence, apresenta os números obtidos de produção em 3 áreas na região medidas por hectare, o quanto elas renderam em sacos de 60 kg. Percebe-se que o local é de alta produção de café, e que o cultivo é benéfico.

Quadro 1- Área em produção

Produto	Região	Ano	Desc.C 1	C1	Unid.C 1	Desc.C2	Unid.C 2	Desc.C3	C3	Unid.C 3
Café (beneficiado)	JAÚ	2020	ÁREA NOVA	405	Há	AREA EM PRODUCAO	6.893,00	PRODUÇÃO	212.155,00	sc.60kg

Fonte: Instituto de economia agrícola (2022), tabela adaptada pela autora.

1.2.2 O impacto da pandemia covid-19 na produção familiar do município de Dois Córregos /SP

Segundo a Secretaria de Estado da Saúde, o Coronavírus ou Covid -19 é um tipo de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus (nCoV-2019) foi descoberto em 31/12/19 após descobertos casos registrados na China, após, a primeiras descobertas vários casos no mundo todo foram encontrados. Os primeiros coronavírus humanos foram identificados em meados da década de 1960. O coronavírus trouxe inúmeras mortes e um abalo financeiro mundial.

Os resultados apontados pela Embrapa (2021), é que as vendas da agricultura familiar caíram pela metade perante o coronavírus e, em resultado disso, os agricultores estão buscando outros tipos de mercado, para superar as dificuldades de comercialização impostas pela pandemia.

² Informações obtidas pela autora através do correio eletrônico enviado Departamento de Meio Ambiente de Dois Córregos, 24 mar 2022.

De acordo com a Casa de Agricultura de Dois Córregos (informação obtida por correio eletrônico)³, o impacto foi significativo, dois exemplos de representatividade da agricultura familiar no município é a feira do produtor rural que hoje conta com 22 feirantes, destes 18 são agricultores familiares, com a pandemia ela foi suspensa, causando prejuízos aos pequenos produtores que vendiam seus produtos. O grupo Informal de Agricultores familiares que fornecem alimentos para prefeitura através PNAE, sendo 8 indivíduos que só no ano passado receberam pelas entregas 150 mil reais (total do grupo), essa receita conquistada acaba sendo injetada no comércio local, gerando inúmeros benefícios a todos. Por causa da Covid-19, os idosos foram orientados a não sair de casa e, como pertence à classe majoritária, a compra dos produtos adquiridos nas feiras estava sendo evitada e, provavelmente, em outros canais de comercialização.

1.3 ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E MODELOS DE NEGÓCIOS NO MEIO RURAL

Silva (2017, p. 93), diz que: “administração é um dos mais críticos elementos do sucesso ou fracasso de qualquer empresa, inclusive da empresa rural. Sem uma administração efetiva, não haverá condições de atingir os objetivos”. Há uma necessidade real em administrar uma propriedade rural, assimilando-a como uma empresa, buscando concretizar o planejamento e controle de cada atividade produzida.

Conforme Chiavenato (2003,p.3) "A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados. A administração rural, é um pilar importante, pois nela se faz o planejamento, interligado com a organização, a direção e o controle. Planejamento, segundo o autor, é antecipar o que se deve fazer, trabalhar com recursos e qualidades para que os objetivos sejam alcançados. Tal conceito é perfeitamente aplicável ao setor rural. Holz (1994) diz, enfim, que a “a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões”.

Segundo Chiavenato (2003, p.12), “De certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação”

³ Informações obtidas por correio eletrônico para a autora enviado pelo Departamento de Meio Ambiente de Dois Córregos, 21 set 2021.

Administrar é uma atividade em que as pessoas buscam concluir e alcançar seus objetivos ou de terceiros com o intuito de alcançar as metas traçadas. (MAXIMIANO 2011)

De acordo com Tófoli (2015, p. 39): “planejamento é a função gerencial básica, aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar”. Ou seja, o planejamento serve de base para todas as funções.

Para Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um planejamento pensado para o futuro, que atingi todo o negócio e todos seus recursos e atividades disponíveis, com a meta de atingir os objetivos em nível organizacional.

Em concordância com o autor (OLIVEIRA, 2004, p. 4) diz:

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.”

Sugerem-se o planejamento desde a ideação de um negócio, método que chamamos de plano de negócios que segundo o Nakagawa (2011), tem como maior benefício o maior ganho de conhecimento, resultado de pesquisas e estudos levantados, desse modo fortalecendo a maior experiência no ramo empresarial.

O plano de negócio faz com que haja um ganho entre investidores, parceiros, havendo uma maior comunicação e desenvolvendo com abrangência e equilíbrio. (SEBRAE 2021).

Maximiano (2011),cita que o plano de negócio é: "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Ou seja, o plano de negócio é o que foi definido da empresa, antes mesmo dela existir.

Assim como o plano de negócio o modelo de negócios também é um documento específico para planejamento como descrito por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2004) sendo um plano em criação que permite construir e realizar a estrutura de negócios e sistemas, fazendo parte de uma forma operacional e física que a empresa vai tomar. É formado pela junção entre estratégia, organização e os sistemas de informação.

Os conceitos ligados ao uso dos modelos de negócios estão ganhando participação nas agendas dos consultores, executivos e acadêmicos, principalmente depois da globalização. Para eles, uma das dificuldades no estudo dos modelos de negócios é que o constructo não possui uma definição clara e errônea na literatura (Osterwalder e Pigneur 2011).

1.3.1 Administração rural

A administração da atividade rural deve ser feita de maneira adequada, para resultar em benefícios ao produtor, diminuindo os riscos e gerando os melhores resultados. Segundo Weiss (2015) a gestão de uma empresa rural, se dá através de coletas de informações e geração de dados, esses resultados são necessários para o produtor tomar a melhor decisão.

Crepaldi (2012) diz que gestor rural deve tomar as decisões para decidir o quê, quanto e como produzir. Além disso, na gestão rural deve-se avaliar se as práticas que foram planejadas, organizadas, e direcionadas estão sendo aplicadas de maneira adequada e avaliar os resultados obtidos.

Os produtores rurais estão tomando decisões cada vez mais flexíveis e complexas, da qual os gestores são designados para seguir ao desafio da implantação dos modelos de gestão que atendam às novas exigências produtivas e socioambientais. (KING ET AL., 2010).

A gestão rural tornou-se uma necessidade para a identificação dos principais gargalos nos sistemas de produção, trazendo informações capazes de criar interferências, com o intuito de aumentar a sua eficiência. Os sistemas de produção estão cada vez mais exigindo um alto grau de conhecimento técnico, econômico e administrativo para assim obter melhores resultados (Artuzo, Jandrey, Casarin & Machado, 2015).

1.3.2. BUSINESS MODEL CANVAS

Um modelo fácil e simples, e visualmente entendível, o *Business Model Canvas*, foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) é uma ferramenta para descrever e apresentar como uma organização cria, entrega e detecta valor ou, em outras palavras, descreve o seu modelo de negócios (Kallás, 2012).

De acordo com Kaminski e Enachev (2014) Osterwalder e Pigneur (2011) criaram uma ferramenta simplificada e facilitadora chamada “O Quadro”, onde se separa as principais áreas de um negócio (clientes/usuários, produtos/serviços, infraestrutura e viabilidade econômica/financeira) ao todo são nove componentes: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos principais, Atividades principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Cada um dos blocos envolve as áreas de uma empresa, tornando fácil, de enxergar visualmente as relações entre os blocos e, por consequência, a atuação de cada um deles visando à entrega de valor para o cliente.

1.3.3 5W2H ferramenta de planejamento

O método 5W2H possibilita, em qualquer modo, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE,2021). O 5w2h pode ser explicado como um método ou técnica simples e que traz bastante vantagem, que pode ser aplicada para a realização de análises e planos de ação de curto, médio e longo prazo, desdobrando-os para alcançar efetividade nos resultados planejados.

Meireles (2015) diz que a ferramenta de gestão 5W2H é feita a partir da execução de um quadro onde as colunas têm como título palavras utilizadas na língua inglesa as quais direcionam o processo lógico de coleta de informações e desenvolvimento da análise de cada situação. As palavras que constituem o levantamento de dados são:

- What? Que significa o que? Refere-se aos objetivos e metas;
- Who? Quer dizer quem irá realizar?
- Where? Refere-se ao local que será realizada;
- When? Significa quando? Ou seja, a data que será feita;
- How? Diz-se da maneira como será feita.
- How Much? Refere-se ao custo.

O exemplo de como pode ser reproduzido, quais os significados e o que cada um deles representa, o seu propósito é planejar de maneira eficaz, ágil e simples, encontra-se na figura 3.

Figura 3- Ferramenta 5w2h's



Fonte: Elaborado pela autora,(2022).

1.3.4 Demonstrativo de resultado (DRE)

A demonstração do resultado do exercício é uma ferramenta de imensa importância para os gestores, abrangendo informações relevantes observados na sua estrutura que são

utilizados para a tomada de decisão. Segundo Padoveze (2017), este modelo é a mais importante demonstração, ela sinaliza os lucros ou prejuízos acumulados durante determinado período.

Para Assaf Neto (2012), a DRE tem como objetivo fornecer, de modo esquematizado e simplificado, os resultados (lucro ou prejuízo) atingidos pela empresa em determinado exercício social. Assim sendo objetivando o resultado econômico da empresa com o intuito de trazer melhoria para o negócio, sempre em busca de lucro.

1.3.5 Fluxo de caixa

Descrita como uma ferramenta muito importante para o controle de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa o demonstrativo de fluxo de caixa, facilita para a empresa entender suas operações controlando de maneira adequada as receitas e despesas da organização, o fluxo são as entradas e as saídas financeiras de caixa e seus equivalentes, portanto estas devem ser lançadas de forma consistente no fluxo para que resulte de forma sólida a composição do mesmo (ALMEIDA, 2009; SELEME, 2012).

Planejamento e controle das entradas e saídas em uma empresa são de extrema importância para a saúde financeira da empresa (ASSAF NETO, 2012).

Segundo constatado por Santos e Veiga (2014), a projeção do fluxo de caixa é feita com uma planilha de entradas e saídas de recursos, analisando a situação financeira da empresa, possibilitando analisar se haverá saldo positivo ou negativo. O resultado do fluxo de caixa é fornecer informações relevantes sobre recebimentos e pagamentos de um negócio durante um determinado período, assim proporcionando aos usuários a capacidade de avaliar como a empresa pode utilizar seus recursos para atingir as suas necessidades.

Oliveira (2013, p. 60) afirma que o “fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para os períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”

O quadro 2 apresenta um exemplo de fluxo de caixa baseado em dados de uma safra de café no ano de 2021 a 2022, nele é possível verificar o saldo inicial, as entradas com as vendas das sacas pelo preço médio do mês e as saídas com gastos obtidos no período. Nota-se que o saldo final da safra foi positivo, ou seja, com lucro.

Quadro 2- Fluxo de caixa

Safrá 1 - 2021/2022 1660 SACAS						
Mês	Saída	Entradas	Saldo Inicial R\$ 23.000	Preço Médio Café	Sacas	
set/21	R\$ 1.000,00	R\$ 3.560,00	R\$ 25.560,00	R\$ 445,00	8	
out/21	R\$ 11.800,00	R\$ 340.527,24	R\$ 354.287,24	R\$ 500,04	681	
nov/21	R\$ 10.000,00		R\$ 344.287,24	R\$ 450,00		
dez/21		R\$ 51.000,00	R\$ 395.287,24	R\$ 510,00	100	
jan/22	R\$ 100.000,00		R\$ 295.287,24	R\$ 500,00	0	
fev/22	R\$ 150.000,00	R\$ 4.400,00	R\$ 120.312,76	R\$ 440,00	10	
mar/22	R\$ 20.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 102.812,76	R\$ 500,00	5	
mai/22	R\$ 50.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 67.812,76	R\$ 550,00	30	
jun/22	R\$ 10.000,00		R\$ 57.812,76	R\$ 425,00		
jul/22	R\$ 15.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 59.012,76	R\$ 400,00	3	
Total	R\$ 367.800,00	R\$ 418.187,24	R\$ 1.822.472,76	R\$ 4.720,04	857	

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

2 . MATERIAIS E MÉTODOS

Para a elaboração do trabalho utilizou-se uma pesquisa de revisão bibliográfica, com base em artigos, livros e pesquisas científicas. O estudo realizado é de caráter descritivo e exploratório.

Buscou-se fazer uma análise minuciosa e descritiva, visando um maior entendimento do tema.

Os resultados obtidos através do estudo de caso e da pesquisa observacional são associados pelo tamanho da propriedade em hectares, assim como os dados da sua produção para que se possa estabelecer qual o modelo gerencial será mais adequado.

A pesquisa apresentada de maneira qualitativa. Como forma de coleta de dados, utilizou-se o método observacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória, aquela que segundo Gil (2019) tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou abrindo a possibilidade de mais hipóteses.

No primeiro momento, foram buscados os telefones ou e-mails dos proprietários ou gestores das propriedades que aceitem participar do estudo de caso, realizando o primeiro contato, convidando-os a participar do estudo de caso, realçando a importância dele para o desenvolvimento do assunto no meio científico, a qual foi constatada que os participantes possuem baixo conhecimento em como organizar questões financeiras e orçamentárias.

Realizada em três propriedades rurais da cidade de Dois Córregos, foi obtido contato através da Cooperativa, sendo apenas uma a principal, onde foi visitada durante toda a pesquisa, mês a mês, onde foi observado o modo como é feita a administração.

Notou-se que tendo o conhecimento qual a produtividade, o nível de conhecimento de gestão, e orçamentos, um modelo de negócio fácil e benéfico para o produtor.

3. RESULTADOS

Perante o levantamento verificado através deste projeto, ao observar três propriedades que cultivam café, excepcionalmente foi escolhida uma delas, pois era de fácil acesso. O projeto se desenvolveu na cidade de Dois Córregos. O estudo de caso foi realizado através de evidências coletadas, obtidas por meio de pesquisa observacional, feitas pela autora, entre os meses de dezembro de 2021 e junho de 2022. O quadro 3 apresenta informações sobre as 3 famílias pertencente ao estudo de caso que fazem parte da agricultura familiar, que são administradas pelos próprios integrantes da família. Nota-se que a propriedade com maior tamanho, é a que produz mais café por hectare.

Quadro 3- Dados oriundos da pesquisa observacional (2022)

Produtor / local	Características demográficas	Produção/ Há	Sociocultural
SITIO 1- Argemiro- Sítio Fura Olho	6 há	20 sacos /há	2 pessoas / pai e filho
SITIO 2 – Wilson – Sítio Santo Antonio	14 há	30 sacos / há	3 pessoas/ pais e filho
SITIO 3- Camilli- Sítio Três irmãos	232 há	31 sacos / há	5 pessoas/ irmãos

Fonte: Adaptado pela autora, 2022.

O resultado obtido através do estudo, foram as ferramentas necessárias para a construção de um modelo de gestão que traz o auxílio na gestão dos agricultores familiares, para por meio de estratégias utilizadas na administração rural, tornando-se o cultivo de café uma forma viável e lucrativa.

Algumas ferramentas de gestão como o fluxo de caixa e DRE, foram verificadas como resultado para melhor disposição dos cafeicultores para auxiliá-los em processos, por meio.

Quadro 4 - Ferramentas sugeridas para a gestão rural

Ferramenta	Para que serve?	Justificativa
Plano Fácil	Definição do modelo de negócio.	Planejamento de fácil utilização e possível de ser utilizado por pessoas de diversos níveis de escolaridade.
5W2H	Plano de ação.	Para controlar atividades a curto e médio prazo.
Fluxo de Caixa	Controle financeiro a curto prazo.	Controlar as entradas e saídas de dinheiro.
Planejamento Estratégico	Planejamento a longo prazo.	Definir diretrizes e rumo do negócio.
DRE (Demonstrativos de Resultados)	Possibilita uma visão sintetizada e estruturada dos principais indicadores financeiros do negócio.	Para controle anual financeiro e decisões futuras.

Fonte: autora da pesquisa, 2022.

Com referência feita através do estudo dos diversos modelos de ferramentas de gestão, foi notado que os modelos mais adequados para o planejamento pessoal dos agricultores familiares é o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa, pois através dessas ferramentas é possível traçar metas financeiras com objetivos para alcançar lucro e controle de orçamento, o qual difere do *Business Model Canvas*, que tem como base estratégias voltada para o lado mais empresarial.

O quadro 5 é um exemplo de como fazer um quadro demonstrando como é possível montar um relatório, podendo ser utilizado como auxílio para a construção do fluxo de caixa, ser seguido pelo agricultor para melhor controle de seus resultados. O quadro é composto por custos variáveis onde se encontra as despesas com a lavoura que variam conforme demanda, como: gastos com maquinários, mão de obra externa, fertilizantes, entre outros, e as despesas pós-colheita do café, é demonstrado custos com transporte externo, assistência técnica e armazenagem. O quadro também é composto pelos custos fixos, que são os valores da produção que não oscilam e os custos operacionais que são os gastos para manter a produção.

Quadro 5 - Classificação de custos dos produtores cafeicultores (2022)

CUSTO VARIÁVEL	
DESPESAS DA LAVOURA	DESPESAS POS COLHEITA
1- MAQUINARIOS E IMPLEMENTOS	1-TRANSPORTE EXTERNO
2- MÃO DE OBRA EXTERNA(PLANTIO+ COLHEITA)	2- ASSITENCIA TECNICA
3- FERTILIZANTES	3- ARMAZENAGEM/ POR SACO
4- MUDAS	
5- AGROTOXICOS	
	DESPESAS FINANCEIRAS

	1- JUROS
CUSTO FIXO	CUSTO OPERACIONAL
1- DEPRECIÇÃO DE BENFEITORIAS	CUSTO FIXO + CUSTO VARIÁVEL
2- DEPRECIÇÃO DE MAQUINARIOS	
	CUSTO TOTAL
	CUSTO OPERACIONAL + RENDA

Fonte: adaptado pela autora (2022).

Como levantado no embasamento teórico apresentado neste projeto constata-se que o fluxo de caixa é o controle de todos os pagamentos e recebimentos realizados pela organização, disponibilizando uma maneira simples de visualizar as movimentações financeiras, trazendo os resultados administração de toda a atividade organizacional. Por este motivo, o a ferramenta de negócio para compor o modelo de negócio, entre as estudadas foi o fluxo de caixa. Levando em conta dados que são utilizados pelos produtores, pode-se montar um fluxo de caixa simples, onde é composto por o ano da safra, os meses as entradas e saídas dos respectivos, o saldo inicial da safra, o preço médio que pode ser feito com a soma dos custos totais dividido pelo número total de sacas, e o tanto de sacas do mês, conforme o Quadro 6 demonstra.

Quadro 6 – Modelo simples de fluxo de caixa

Safra 1 - ANO X					
Mês	Saída	Entradas	Saldo Inicial – R\$	Preço Médio Café	Sacas
Total :	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	

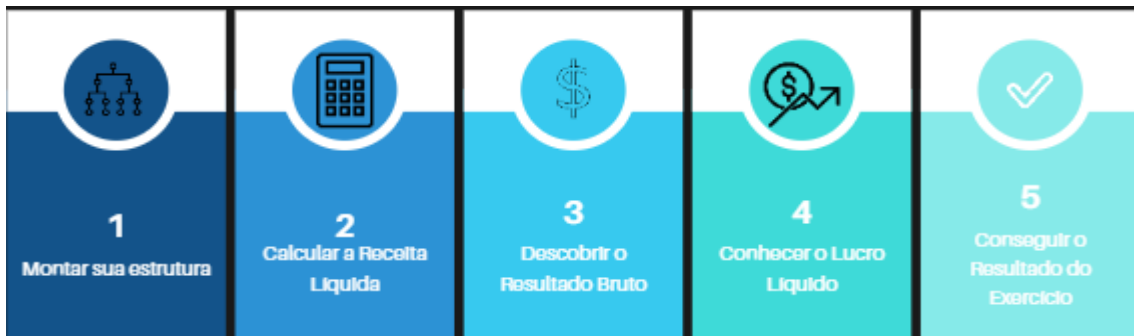
Fonte: Elaborado pela autora do projeto, (2022).

Uma das ferramentas necessárias para o produtor é o Demonstrativo de Resultado, essa ferramenta se encaixa em um dos maiores problemas encontrados no estudo de caso, pois os produtores não tem grande conhecimento em formas de gestão financeira, porém, necessitam para o melhor controle de sua propriedade e produção, e sendo assim podendo auxiliar no modelo de gestão.

Os primeiros passos para começar uma DRE é a estruturação, após isso é necessário fazer o cálculo da receita líquida que é basicamente o dinheiro trazido para a realização das

atividades, e a receita bruta que é a venda antes de quaisquer deduções. O lucro líquido pertencente ao demonstrativo se refere ao rendimento real da empresa, e assim conhecer o resultado do exercício, descobrir se houve prejuízo ou lucro. A figura 4 demonstra de forma simples como montar um demonstrativo de resultados, com ela o agricultor poderá se basear para obter melhores resultados, através dela é possível ter uma melhor visão dos índices financeiros, entender se houve lucro ou prejuízo e se houver o porquê de ter acontecido.

Figura 4– Passo a passo de como elaborar DRE.



Fonte: adaptado pela autora, (2022).

Por meio da observação foi possível perceber que existe um planejamento e controle mínimo ou inexistente feito pelos agricultores, em sua maioria, pois acabam considerando as ferramentas um meio difícil e que na prática não altera o resultado, o que dificulta a gestão, tornando o negócio de alto risco de fracasso. Percebeu-se que os dados do andamento da propriedade, como fluxo financeiro, são anotados em um caderno, da maneira mais simples possível, maneira na qual ele entende como está a sua produção, o seus custos e seus lucros.

O conjunto de estratégias e ferramentas necessárias para haver uma gestão, para a melhor condução do gerenciamento de um negócio, levando em conta o que é de maior necessidade para a produção agrícola familiar foi obtida durante o projeto, estudadas e apresentadas no estudo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Crepaldi (2012) que, independentemente dos tamanhos das atividades, a utilização de técnicas contábeis é indispensável, e para a maioria dos agricultores acreditam que por serem pequenos, não precisam utilizar dessas técnicas, guardando os fatos apenas em suas memórias ou de forma informal, o qual foi constatado ao fazer a pesquisa observacional nos produtos deste estudo de caso.

Callado (2011), afirma e se aplica nesse projeto é que a contabilidade rural é quase inutilizada pelos produtores como ferramenta gerencial, interpretada como um modelo difícil em sua execução e que seu resultado prático é baixo, então se constata que eles optam por não utilizar em sua gestão da propriedade.

Ao estudar as bibliografias teóricas e como funcionam as ferramentas de gestão, foi notoriamente visto que o Demonstrativo de Resultado e o controle apresentado pelo fluxo de caixa se encaixam no que o pequeno produtor rural necessita para uma gestão simples, prática e com bons resultados.

Foi elaborada uma análise minuciosa e descritiva dos métodos de gestão, visando um maior entendimento do tema. Pesquisaram-se as ferramentas necessárias para modelos de gestão, aplicáveis neste segmento e analisou qual o mais eficiente para o pequeno produtor, por meio de estratégias utilizadas na administração rural, tornando-se o cultivo de café uma forma viável, sustentável e lucrativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o término do estudo de caso, notou-se que os produtores estudados, apresentam pouco conhecimento sobre administração rural. O controle de suas finanças é feito através de um caderno onde apresentam todos os dados sobre entrada e saída, lucro ou prejuízo.

Com a apresentação das ferramentas percebeu-se que o fluxo de caixa e o Demonstrativo de resultados são as maneiras mais simples e de maior entendimento por eles.

As ferramentas necessárias para eles estabelecerem suas metas e planejar como alcançá-las foram apresentadas, demonstradas e explicadas como podem ser utilizadas, e assim é possível a criação de um modelo de gestão.

O presente estudo não pode desenvolver as ferramenta e testar a sua usabilidade com os produtores, porém, os resultados obtidos, serão retornados àqueles que participaram. Dessa maneira, poderá sensibilizar os gestores quanto à melhor utilização da administração rural no ramo da cafeicultura.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rui MP; BARROS, Argentina FL. O Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro-SNCRF-de Cabo Verde. ATF-Edições Técnicas, 2009.

ARTUZO, F. D., Jandrey, W. F., Casarin, F., & Machado, J. A. D. (2015). Tomada de decisão a partir da análise econômica de viabilidade: Estudo de caso no dimensionamento de máquinas agrícolas. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v11/10%20decisao.pdf>. Acesso em: 14 Jan 2022

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012

BNDES.REQUISITOS PARA ENQUADRAMENTO NO PRONAF. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf-requisitos> Acesso em: 27 Jan 2021

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999

BOAVENTURA,P.S.M,ABDALLA,C.C,ARAUJO,C.L,ARAKELIAN,J.S. **COCRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DO CAFÉ ESPECIAL: O MOVIMENTO DA TERCEIRA ONDA DO CAFÉ.** Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-58-num-3-ano-2018-nid-53598/> Acesso em: 18 mar 2021

BODART,N.C. **COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO: A PERCEPÇÃO DE COOPERADOS EM RELAÇÃO AOS SEUS NEGÓCIO.** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303033499_COOPERATIVISMO_AGROPECUARIO_A_PERCEPCAO_DE_COOPERADOS_EM_RELACAO_AOS_SEUS_NEGOCIOS Acesso em: 18 dez 2021

Cafeicultor paulista cooperado. Informações Econômicas, São Paulo, v. 40, n. 1, 2010.

CALLADO, A. A. C; CALLADO, A. L. Gestão de custos para empresas rurais. 2005. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio.pdf> Acesso em: 05 fev. 2022.
CALLADO, A. A. C. Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, Sílvia Aparecido. Contabilidade Rural:Uma Abordagem Decisorial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Boletim da Safra de Grãos. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safra/graos/boletim-da-safra-de-graos> . Acesso em: 10 de dezembro de 2022.

DANTAS, M. Z.; LOPES, P. da S. M. **Mudanças Sociais e Econômicas Ocorridas no Padrão de Vida dos Catadores de Cooperativa de Materiais Recicláveis: Um Estudo de**

Caso na Cooperativa de Catadores Recicla Conquista em Vitória Da Conquista .
Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/24.pdf> Acesso em: 12 jan 2021

EUROMONITOR . SELF-SERVICE CAFETERIAS IN BRAZIL.
<https://www.euromonitor.com/search?txtSearch=Self-service+cafeterias+in+Brazil+2017>
Acesso em: 12 Jan 2021

EMBRAPA CAFÉ. Publicações. Disponível em: <https://www.embrapa.br/cafe/publicacoes>
Acesso em: 17 de Janeiro de 2022

EMPRAPA.Publicações. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1131715/impactos-da-pandemia-da-covid-19-e-estrategias-para-a-inclusao-productiva-de-agricultores-familiares-no-tocantins-estudo-de-caso-na-cooprato#:~:text=Os%20resultados%20apontam%20que%20as,de%20comercializa%C3%A7%C3%A3o%20impostas%20pela%20pandemia.> Acesso em: 01 jan 2022

GALVÃO. F.H.F. AGRICULTURA FAMILIAR: PLANEJAMENTO, LÓGICAS PRODUTIVAS, ECONOMICIDADE E SUSTENTABILIDADE. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152556/galvao,fhf_dr_bot.pdf;jsessionid=14B6516530A0162B70F4BF17128B3C4C?sequence=3 Acesso em: 14 dez 2020

GIL, Antonio Carlos. COMO ELABORAR PROJETO DE PESQUISA.6 ed. Atlas 2019

GILIO,Leandro.RENNÓ, Nicole. O CRESCIMENTO DO AGRONEGÓCIO REALMENTE TEM SE REFLETIDO EM MAIOR RENDA PARA AGENTES DO SETOR?.Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/o-crescimento-do-agronegocio-realmente-tem-se-refletido-em-maior-renda-para-agentes-do-setor.aspx> Acesso em: 17 dez 2020

GRAO GOURMET. DO CAMPO A XICARA. Disponível em: <https://www.graogourmet.com/blog/do-campo-a-xicara-conheca-a-trajetoria-do-cafe>. Acesso em: 06 Jun 2022

HOLZ, Élio. Fundamentos teóricos da gestão agrícola. Epagri, 1994, 31p.

IBGE.CENSO AGRO 2017.Disponível em: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html
Acesso em: 25 Jan 2021

IBGE. ÁREA TERRITORIAL OFICIAL. . Consultado em 5 jun 2022

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRICOLA.ESTATISTICA DA PRODUÇÃO PAULISTA. Disponível em: http://ciagri.iea.sp.gov.br/nial/subjetiva.aspx?cod_sis=1&idioma=1 Acesso em: Jan 2022

JCNET. QUALIDADE DO CAFÉ DE DOIS CÓRREGOS ATRAI COMPRADORES AMERICANOS.JcNet,2011. Disponível em: <https://www.jcnet.com.br/noticias/regional/2011/09/313903-qualidade-do-cafe-de-dois-corregos-atrai-compradores-americanos.html>. Acesso em: 10 fev 2021.

KARNOPP, Érica. **Tendências de desenvolvimento da agricultura familiar: uma análise regional**. RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico, v. 14, n. 26, 2012.

KAMINSKI, Paulo. Enachev Bruno (2014). **INTRODUÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS**. Disponível em :
<http://sites.poli.usp.br/p/paulo.kaminski/INTRODU%C3%87%C3%83O%20AO%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf> Acesso em: 21 mar 2021

King, R. P., Boehlje, M., Cook, M. L., & Sonka, S. T. (2010). Agribusiness economics and management. American Journal of Agricultural Economic;

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Pearson Prentice Hall, 2011.

NAKAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**. 1 ed. Barueri SP, Edit Manoele LTDA, 2011

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Edilson Campos. Manual Como Elaborar Controles Financeiros. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/uf/ceara/acesse/publicacoes-1/planeje-suas-acoes/planofinanceiro.pdf>

OSTERWALDER, A. & Pigneur, Y. (2011). **Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach**. 2004, 172 f. Tese de doutorado. Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

PADOVEZE, Clovés Luís. Contabilidade Geral – Facilitada. 1. ed. Editora: GEN - Método, 2017.

PLANALTO. **PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm Acesso em: 14 jan 2021

SAES, M.S.M.; JAYO, M.; DA SILVEIRA, R.L.F. Caccer: coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado. In: VII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. Anais... São Paulo, 1997

SEBRAE. **TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA CRIAR O SEU PLANO DE NEGÓCIO**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 18 mar 2021

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como Elaborar um Plano de Negócios. Brasília, 2013. 164p.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAUDE. **NOVO CORAVIRUS**. Disponível em:
[https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/doenca.html#:~:text=O%20Coronav%C3%ADrus%](https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/doenca.html#:~:text=O%20Coronav%C3%ADrus%20)

20%C3%A9%20uma%20fam%C3%ADlia,meados%20da%20d%C3%A9cada%20de%201960. Acesso em:12 jun 2022

SINGULANO, Marisa. Um mercado controlado por intermediários: padrões de qualidade e formas de coordenação das transações em uma região produtora de café em Minas Gerais. *Política & Sociedade*, v. 15, n. 33, p. 11-45, 2016

SILVA, A. D. Suelen. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS**. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/65> Acesso em: 30 Jan 2021

SCHNEIDER, Sergio. **A PRESENÇA E AS POTENCIALIDADES DA AGRICULTURA FAMILIAR NA AMÉRICA LATINA E NO CARIBE PRESENCE AND POTENTIALS OF FAMILY FARMING IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN**. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/151154> Acesso em: 30 fev 2021.

WANDELEY, M. N. B. **O campesinato brasileiro: uma história de resistência**. *Rev. Econ. Sociol. Rural* . 2014, vol.52, suppl.1, pp.25-44.

WEISS, C. Mensuração de custos e rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras do sul do Brasil. *Custos e agronegócio on line*, v. 11, n. 3, p. 280-297, jul/set. 2015.