

USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA GESTÃO DA FAZENDA: evidências do interior do Brasil

Rafael Todescato Cavalheiro,

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC)

rafaeltodescato@hotmail.com

Andréia Maria Kremer,

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC)

andreiakremer@hotmail.com

Regio Márcio Toesca Gimenes,

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC),

regiomtoesca@gmail.com

Márcio Baratelli,

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC),

marcio.baratelli@hotmail.com

Luciano Braga Pitteri,

Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC),

lucianopitteri@hotmail.com

RESUMO

Esse estudo buscou analisar o uso das ferramentas estratégicas (FE) no contexto das propriedades rurais e identificar os aspectos associados à sua adoção no interior do Brasil. Para tanto, foi realizado um *survey*, com uma amostra de 181 produtores rurais, sendo a associação das variáveis testada por meio da estatística χ^2 , Coeficiente *Phi* e Coeficiente *V* de Cramer. Os resultados revelam que o uso das FE está associado ao nível de conhecimento sobre gestão estratégica, grau de escolaridade, tamanho da fazenda, uso de sistemas de controle, separação de gastos e nível de conhecimento sobre gestão de custos. Verificou-se que, houve avanços em termos de controle, porém ainda predomina a gestão informal ou pouco desenvolvida nas fazendas do interior do Brasil.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Produtor Rural; Ferramenta Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as diversas abordagens da Administração, este estudo enfoca a estratégia organizacional em uma perspectiva da abordagem contingencial, ou seja, parte da Gestão Estratégica (GE), que tem por objetivo criar riqueza para os investidores, atendendo as necessidades e expectativas de outros stakeholders (Wright *et al.*, 2000). A GE representa o amplo processo de estabelecer a missão, visão, metas e objetivos claros, controlar recursos para perseguir esses fins, monitorar e controlar o desempenho em relação aos objetivos definidos (Westgren e Cook, 1986).

A função de planejamento torna-se um subconjunto da GE, relacionado à formulação de metas e objetivos (fins), estabelecendo estratégias e táticas (maneiras) para alcançá-las e propondo necessidades de recursos (meios) (Westgren e Cook, 1986). Apesar das diversas críticas ao Planejamento Estratégico (PE), principalmente quanto a sua formalização (Mintzberg, 1994), estudos empíricos fornecem evidências de que o PE ainda é amplamente praticado pelas organizações e que as ferramentas estratégicas (FE) são parte inerente do processo de planejamento (Grant, 2003; Rigby e Bilodeau, 2005). As FE são definidas como "numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, estruturas, abordagens e metodologias que estão disponíveis para apoiar a tomada de decisões dentro da gestão estratégica" (Clark, 1997, p. 417). Essas ferramentas podem elevar o nível de pensamento estratégico nas organizações e a eficácia do processo de PE (Webster *et al.*, 1989), pois são instrumentos flexíveis e podem ser adaptados a uma ampla gama de tarefas estratégicas (Frost, 2003).

Desde a década de 1970, a sociedade tem sofrido rápidas e crescentes alterações, demandando das organizações um posicionamento estratégico que atenda a essas mudanças, em um cenário de margens de lucro cada vez menores (Miles *et al.*, 1997). No âmbito do agronegócio, as propriedades rurais têm buscado novos modelos para o padrão gerencial e operacional, impulsionadas, principalmente, pelas novas demandas de mercado e avanços tecnológicos de áreas como: a engenharia genética, tecnologias agroindustriais, logística, entre outras (Araújo, 2010; Nantes e Scarpelli, 2009). A adoção de técnicas apropriadas de GE pelo agronegócio deve resultar em um sistema agroindustrial mais eficiente e eficaz, que se manifesta em custos menores de produção e comercialização, bem como, em uma distribuição mais efetiva (Miles *et al.*, 1997).

Apesar das FE serem importantes mecanismos de melhoria do pensamento estratégico

(Clark, 1997), e de serem amplamente utilizados nos processos de PE, ainda temos poucos insights sobre como eles são usados (Spee e Jarzabkowski, 2009). Essa lacuna é aumentada quando são analisadas as práticas de gestão do agronegócio (Mazzioni *et al.*, 2007; Zanin *et al.*, 2014).

Assim, esse estudo tem por objetivo analisar o uso das FE no contexto das propriedades rurais e identificar os aspectos associados à sua adoção no interior do Brasil. Esse enfoque contribui para o preenchimento dessa lacuna na literatura, principalmente por se voltar para a prática estratégica dos gestores rurais, em vez de simplesmente assumir seu uso (Spee e Jarzabkowski, 2009).

O presente estudo se justifica pelos desafios específicos enfrentados pela gestão da fazenda (Araújo, 2010), que demanda esforços da academia no sentido de identificar fatores que impactam no uso e instrumentalização da GE no meio rural. A escolha pelo interior do Brasil, se deu em função da concentração de propriedades rurais afastadas dos grandes centros, que apesar de contribuírem significativamente para a economia e apresentarem características específicas, são pouco estudadas (Nantes e Scarpelli, 2009).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Ferramentas Estratégicas

Existem atualmente numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias que estão disponíveis para apoiar a tomada de decisão na GE (Clark, 1997). Prescott e Grant (1988) avaliaram 21 técnicas de análise competitiva, mais voltadas para a indústria. Os autores elaboraram um guia usando 11 dimensões, que possibilita aos gestores uma visão ampla dos *trade-offs* entre as técnicas.

Webster *et al.* (1989) forneceram um conjunto mais geral de 30 ferramentas de GE, considerando a sua relação com o estabelecimento da missão, análise competitiva/ambiental, análise organizacional, suposições de planejamento, estabelecimento de objetivos e prioridades, elaboração de planos de ação e sistemas de controle. Os autores listaram as vantagens em incorporar as FE no processo de planejamento: a) forçam o pensamento crítico; b) encorajam os gestores a se concentrar nos fatos; c) pressionam os gestores não apenas para descrever situações, mas também para compreendê-las; d) proveem maior disciplina e rigor nas abordagens, e) enfatizam a necessidade de desenvolver e aplicar critérios de decisão e f)

promovem atitudes mais preparadas (Webster *et al.*, 1989).

As organizações devem escolher as FE que melhor suportam seus objetivos estratégicos e focar na implementação desse conjunto limitado de ferramentas, evitando assim, que os gestores desperdicem tempo e dinheiro em ferramentas inadequadas, inúteis ou mesmo perigosas para o negócio (Rigby, 2001). A utilidade das FE, como instrumentos estratégicos abrangentes, muitas vezes é prejudicada por uma resistência à estruturação do pensamento estratégico dos envolvidos (Roper e Hodari, 2015).

Grant (2003) adverte que o uso das FE pode dificultar a criação de um significado compartilhado entre os níveis hierárquicos da organização. Sendo as características e propriedades de design importantes na seleção e implantação de FE (Spee e Jarzabkowski, 2009), afinal o papel das FE é apoiar a interação entre indivíduos e grupos (Stenfors *et al.*, 2004).

Clark (1997), ao analisar o uso das FE na Nova Zelândia e Reino Unido, verificou que a análise SWOT é a FE dominante nas fases de diagnósticos e análise estratégica, já na fase de implementação da estratégia, há uma forte utilização do orçamento e de grupos focais. Apesar do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992) ter sido amplamente difundido, ele não figura entre as FE mais utilizadas pelas organizações.

No contexto das pequenas e médias empresas australianas, as FE mais utilizadas são: o Orçamento, análise SWOT e análise PEST, sendo estas consideradas úteis para a tomada de decisão (Frost, 2003). No mesmo sentido, as FE declarações de Missão e Visão têm sido consistentemente classificados como bastante úteis pelos gestores americanos (Rigby, 2001). Apesar de não utilizarem a maioria das ferramentas investigadas, os gestores dos pequenos negócios expressaram interesse em se familiarizarem com uma ampla gama de ferramentas e técnicas de GE (Frost, 2003).

Os estudos de Clark (1997) e Stenfors *et al.* (2004) revelaram que os gestores preferem ferramentas transparentes e simples de usar, em vez de FE baseadas em funções matemáticas sofisticadas e complexas. As FE, portanto, assumem o papel de estruturar informações e fornecer fundamentos para interação em torno de uma decisão estratégica de forma simples, sendo facilmente reconhecida como útil e legítima pelos participantes de uma tarefa estratégica (Figueiredo, 2000; Jarzabkowski e Wilson, 2006; Roper e Hodari, 2015).

2.2 Gestão na Fazenda e Formulação de Hipóteses

A gestão rural envolve a organização e administração da fazenda, bem como, a estruturação dos processos decisórios e ações administrativas, com foco no uso eficiente dos recursos e na obtenção de resultados compensadores e contínuos (Barbosa, 1983). O contexto de elevados custos da atividade agrícola e a sujeição às oscilações do mercado, adicionada às incertezas e mudanças no cenário econômico, realçam a necessidade de os produtores rurais conhecerem o seu negócio e dominarem adequadamente a gestão das atividades operacionais e estratégicas da fazenda (Andrade *et al.*, 2012).

Contudo, há uma carência da utilização de controles gerenciais e contábeis no meio rural (Callado e Callado, 2006; Zanin *et al.*, 2014), principalmente nas pequenas propriedades, onde se verifica que os produtores possuem grande expertise no desenvolvimento das atividades operacionais, mas encontram dificuldades na gestão da propriedade (Vorpapel *et al.*, 2017). Um dos principais obstáculos para implementação do PE no contexto dos negócios rurais é que os produtores rurais desconhecem os conceitos e vocabulários da área, para poder pensar a fazenda como um negócio (Connell e Hergesheimer, 2014), além do baixo índice de escolaridade dos produtores interferir na utilização da Contabilidade como FE (Callado e Callado, 2006). Diante disso, surgem duas hipóteses a serem testadas.

H1 – O nível de conhecimento sobre GE está associado a utilização das FE no meio rural.

H2 – O grau de escolaridade do produtor rural está associado a utilização das FE.

O tamanho da fazenda também pode ser uma variável importante para explicar a probabilidade de os agricultores fazerem planejamento (Lansink *et al.*, 2003). Just e Zilberman (1983) verificaram que o tamanho da fazenda impacta na adoção de novas tecnologias. Já Vorpapel *et al.* (2017) identificaram que quanto maior for a propriedade, melhores serão os controles gerenciais das atividades agropecuárias. Nesse sentido, formula-se a terceira hipótese desse estudo.

H3 – O tamanho da fazenda está associado a utilização das FE.

De acordo com Ferreira, Lasso e Mainardes (2017), o gestor rural reconhece a importância de conhecer a lucratividade, monitorar os preços dos produtos e insumos e ter atitude ativa diante das dificuldades financeiras da fazenda. Haja vista que o desempenho das propriedades rurais que usam relatórios financeiros para fins de decisão é significativamente

melhor do que aqueles que não usam (Argilés e Slof, 2003). Mazzioni *et al.* (2007) identificaram que 80% das propriedades rurais do sul do Brasil não utilizavam qualquer meio de anotação para a tomada de decisões e 84% não conheciam com convicção o custo de produção. Zanin, *et al.* (2014), verificaram que apenas 28% das propriedades rurais do interior do Brasil realizam algum tipo de controle gerencial por atividade e apenas 10% utilizam o controle de caixa.

Clark (1997) identificou uma forte utilização de planilhas eletrônicas como instrumentos de controle gerencial em empresas, contudo, no meio rural há um gap entre a gestão da fazenda e o uso apropriado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), ou seja, os agricultores têm acesso ao computador, à internet e ao celular, no entanto, não costumam registrar as informações e controlar as receitas e despesas utilizando as TICs (Deponti, 2014). A grande maioria dos produtores rurais adota um sistema de controle informal, com anotações em caderno, sendo que modelos de gestão mais sofisticados se restringem a uma minoria (Vorpapel *et al.*, 2017). Machado Filho, Caleman e Cunha (2017) identificaram a existência de processos formais de gestão e a adoção de alguns mecanismos de governança no meio rural, mas que esses ainda são poucos desenvolvidos, sendo necessário o seu incentivo. Apresenta-se então, a quarta hipótese a ser testada no interior do Brasil.

H4 – O uso de sistemas de controle está associado ao uso de FE na fazenda.

Outro aspecto a ser destacado é a dificuldade em separar os gastos da propriedade rural dos gastos da família (Ferreira *et al.*, 2017). Mazzioni *et al.* (2007) verificaram que 86% dos gestores rurais não separam as despesas particulares dos negócios agropecuários, o que pode impactar diretamente na gestão da fazenda. De acordo com Machado Filho *et al.* (2017), ainda há pouca clareza na separação do que vem a ser remuneração do capital (dividendo) e do trabalho (pró-labore), por parte de sócios, herdeiros e outros membros da família. Diante disso, emerge a quinta hipótese desse estudo.

H5 – A separação dos gastos da fazenda e da família está associada ao uso de FE.

A contabilidade rural é uma poderosa ferramenta de controle gerencial, que tem grande potencial para contribuir na análise dos resultados das atividades agropecuárias, principalmente na tomada de decisão de investimentos futuros e para o controle de custos (Dal Magro *et al.*, 2013). Muitos gestores agrícolas não fazem uma adequada Gestão de Custos (GC), em virtude

da falta de conhecimento e/ou formação e da dificuldade da sua aplicação prática (Quesado *et al.*, 2018), além, da pouca valorização dada a contabilidade como ferramenta de gestão (Mazzioni *et al.*, 2007). Nesse contexto, desenvolveu-se a sexta hipótese de estudo.

H6 – O nível de conhecimento sobre as GC está associado a utilização das FE no meio rural.

Fatah e Mat-Zin (2014) mencionam que a terminologia da contabilidade de custos, desenvolvida com enfoque nas empresas industriais, pode dificultar a sua aplicação no contexto das organizações rurais. No sudeste brasileiro os produtores rurais percebem a GC como muito importante para a tomada de decisão, entretanto, a sua utilização prática ainda se mostra incipiente (Dumer *et al.*, 2018).

3 METODOLOGIA

Para analisar o uso das FE no contexto das propriedades rurais e identificar os aspectos associados à adoção ou não dessas ferramentas, foi utilizado o método hipotético-dedutivo, que enfatiza a relevância da técnica e da formulação de hipóteses que são testadas posteriormente. Optou-se por realizar uma pesquisa de campo tipo *survey* com abordagem quantitativa, à uma amostra populacional do setor agrícola do estado do Mato Grosso do Sul (MS), Brasil.

O instrumento de coleta de dados contém quatro questões fechadas que abordam o uso das FE e seis questões fechadas relativas aos aspectos associados a utilização das FE. As alternativas de resposta foram organizadas em escalas nominais e ordinais. Esse instrumento foi submetido a um pré-teste com cinco produtores rurais, que recomendaram a readequação do texto de algumas questões e exclusão/inserção de alternativas de resposta. O detalhamento das variáveis é realizado no Quadro 1.

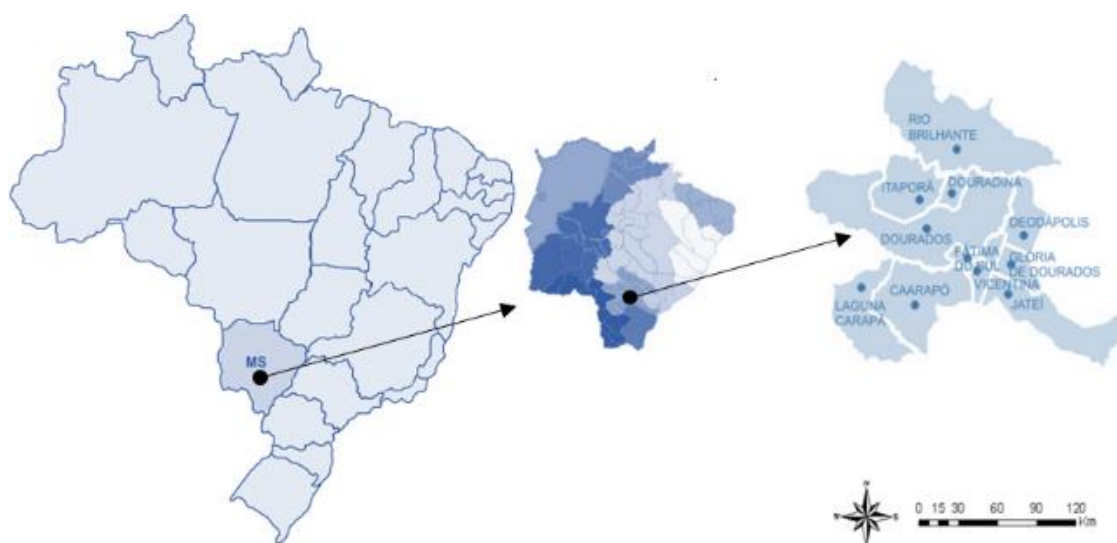
Quadro 1: Descrição das variáveis

Grupo	Sigla	Descrição	Tipo	Mensurada em:
Uso das FE	MVP	Missão, Visão e Propósito - Conhece a missão, a visão e o propósito da propriedade rural.	Categórica binária	0 = Não 1 = Sim
	SWOT	Análise SWOT - Faz o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da propriedade rural.	Categórica binária	0 = Não 1 = Sim

	PE	Planejamento Estratégico - Realiza o Planejamento Estratégico da propriedade rural.	Categórica binária	0 = Não 1 = Sim
	USG	Uso de Software de Gestão - Utilização de software desenvolvido para o meio rural para controle de produção, custos, despesas e vendas.	Categórica binária	0 = Não 1 = Sim
H1	CGE	Conhecimento sobre GE - Nível de conhecimento do produtor rural sobre Gestão Estratégica.	Categórica ordinal	0 = Nenhum 1 = Pouco 2 = Regular 3 = Bom 4 = Ótimo
H2	ESC	Grau de Escolaridade - Grau de escolaridade do produtor rural.	Categórica ordinal	1 = Ensino Fundamental 2 = Ensino Médio 3 = Ensino Superior
H3	TMH	Tamanho da Fazenda em Hectares	Categórica ordinal	1 = Área de até 39,9 ha 2 = Área de 40ha a 160 ha 3 = Área de 160,1ha a 600 ha 4 = Área superior a 600 ha
H4	USC	Uso de sistemas de controle - Formas de controle de produção, custos, despesas e resultados da fazenda.	Categórica ordinal	0 = Não controla 1 = Planilhas/Sistemas informatizados 2 = Anotações em caderno
H5	SG	Separação de gastos - Separa os gastos da propriedade rural dos gastos familiares.	Categórica binária	0 = Não 1 = Sim
H6	CGC	Conhecimento sobre GC - Nível de conhecimento do produtor rural sobre Gestão de Custos.	Categórica ordinal	0 = Nenhum 1 = Pouco 2 = Regular 3 = Bom 4 = Ótimo

Como população do estudo foram considerados os 340 produtores associados ao Sindicato Rural de Caarapó, com suas propriedades localizadas nos municípios de Caarapó, Dourados, Laguna Carapã, Amambai e Juti, no estado do MS, Brasil. A Figura 1 detalha a localização do MS, que é o 5º maior produtor de grãos do Brasil, bem como, a Microrregião de Dourados, que foi escolhida por ser a mais representativa no setor agropecuário do MS, haja vista que representa 31,6% do Valor Adicionado no PIB do setor no Estado (SEMAGRO, 2018).

Figura 1: Localização Geográfica da Microrregião de Dourados



Fonte: Adaptado de SEMADE (2016).

Segundo Fonseca e Martins (1996), o cálculo para determinar a amostra de uma população finita pode ser realizado através da Equação 1.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Onde n é o tamanho da amostra; Z a abscissa da curva normal padrão; p a estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida, q igual a $1 - p$, N o tamanho da população e d o erro amostral admitido. Portanto, para atender ao objetivo desse estudo, com 95% de confiança e 5% de erro, a amostra deve ser de 181 respondentes. A seleção dos participantes foi realizada de forma aleatória, através do sorteio, utilizando a relação de propriedades rurais obtida.

Após a seleção da amostra, foi realizado um contato telefônico com o produtor rural para explicar a finalidade do estudo e agendamento da entrevista. O questionário foi aplicado individualmente nas sedes das fazendas, nos meses de agosto a outubro de 2018, com duração aproximada de 45 minutos cada. Nos casos onde o produtor sorteado não atendeu os telefonemas, foi realizado novo sorteio considerando os produtores restantes. Portanto, a amostra coletada totalizou 181 observações, sendo essa a base de análise desse estudo.

3.1 Análise de Associação entre as Variáveis

Para analisar a associação entre os pares de variáveis categóricas, foi utilizada a estatística qui-quadrado (χ^2). O teste χ^2 , calculado através da Equação 2, “mede a discrepância entre uma tabela de contingência observada e uma tabela de contingência esperada, partindo da hipótese de que não há associação entre as variáveis estudadas” (Fávero e Belfiore, 2017, p. 102).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (2)$$

Onde O_{ij} representa a quantidade de observações na i -ésima categoria da variável X e na j -ésima categoria da variável Y, o E_{ij} é a frequência esperada de observações na i -ésima categoria da variável X e na j -ésima categoria da variável Y, I é a quantidade de categorias da variável X e J a quantidade de categorias da variável Y.

A escolha desse método de análise se justifica, por ser este um teste de hipóteses, que não depende de parâmetros populacionais, destinado a avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas. Utilizou-se, de modo complementar e confirmatório, o Coeficiente *Phi* que é apropriado para tabelas de contingência 2x2, expresso da seguinte forma:

$$Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad (3)$$

Utilizou-se também o Coeficiente *V* de Cramer que é uma alternativa ao coeficiente *Phi*, pois o seu valor limita-se ao intervalo [0,1], independentemente da quantidade de categorias da variável nominal (Fávero e Belfiore, 2017). O coeficiente *V* de Cramer é calculado através da Equação 4.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (q - 1)}} \quad (4)$$

Em que $q = \text{mín}(I, J)$, sendo I a quantidade de linhas e J a quantidade de colunas de uma tabela de contingência. O nível de significância foi fixado em 5% e todas as análises foram realizadas com o auxílio software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão

25. Para melhor compreender as associações identificadas, optou-se ainda, por apresentar as variáveis em tabelas de contingência.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como esse estudo se volta para a prática estratégica dos gestores rurais, em vez de simplesmente assumir seu uso (Spee e Jarzabkowski, 2009), apresenta-se a seguir a análise descritiva do uso das FE pelos produtores rurais no interior do Brasil.

Tabela 1: Frequência Absoluta do uso das FE

FE	MVP			SWOT			PE			USG			
	Não	Sim	Total	Não	Sim	Total	Não	Sim	Total	Não	Sim	Total	
MVP	Não	83	-	83									
	Sim	-	98	98									
	Total	83	98	181									
SWOT	Não	77	28	105	105	-	105						
	Sim	6	70	76	-	76	76						
	Total	83	98	181	105	76	181						
PE	Não	63	60	123	91	32	123	123	-	123			
	Sim	20	38	58	14	44	58	-	58	58			
	Total	83	98	181	105	76	181	123	58	181			
USG	Não	69	52	121	93	28	121	109	12	121	121	-	121
	Sim	14	46	60	12	48	60	14	46	60	-	60	60
	Total	83	98	181	105	76	181	123	58	181	121	60	181

Como pode ser observado, a MVP é a única FE que a maioria dos gestores (54,1%) utiliza na gestão da fazenda, demonstrando que, assim como nos Estados Unidos (Rigby, 2001), os gestores rurais brasileiros também consideram as declarações de MVP úteis. Quanto as demais FE analisadas, verifica-se uma baixa utilização (35,7%). Esses achados corroboram com Spee e Jarzabkowski, (2009) no sentido de que, assumir o uso das FE é um erro, pois na prática estratégica dos gestores rurais as FE ainda são pouco utilizadas.

Destaca-se ainda que, apesar da maioria dos gestores conhecerem a MVP da fazenda, eles pouco utilizam o PE na prática, não fazem análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e tampouco usam softwares de gestão, surtindo pouco efeito no posicionamento estratégico da fazenda. Esse cenário demonstra que as FE, apesar de serem amplamente adotadas em outros contextos (Clark, 1997; Frost, 2003; Rigby, 2001), no interior do Brasil, seu uso se mostra ainda incipiente.

Na sequência, foi testada estatisticamente a associação entre o uso das FE no meio rural com o nível de conhecimento sobre GE, grau de escolaridade, tamanho da fazenda, separação de gastos e o nível de conhecimento sobre GC. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Estatística χ^2 , Coeficiente *Phi* e Coeficiente *V* de Cramer

Variável	Estatística		Missão, Visão e Propósito	Análise SWOT	Planejamento Estratégico	Uso de Softwares de Gestão
Conhecimento sobre Gestão Estratégica	χ^2	Valor	61.600	85.430	40.094	64.477
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,583	0,687	0,471	0,597
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,583	0,687	0,471	0,597
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Grau de Escolaridade	χ^2	Valor	40.290	26.981	6.693	22.937
		Significância	0,000*	0,000*	0,035*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,472	0,386	0,192	0,356
		Significância	0,000*	0,000*	0,035*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,472	0,386	0,192	0,356
		Significância	0,000*	0,000*	0,035*	0,000*
Tamanho da Fazenda em Hectares	χ^2	Valor	19.880	8.760	34.324	28.673
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,331	0,22	0,435	0,398
		Significância	0,000*	0,033*	0,000*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,331	0,22	0,435	0,398
		Significância	0,000*	0,033*	0,000*	0,000*
Uso de Sistemas de Controle	χ^2	Valor	64.987	51.661	35.204	54.209
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,599	0,534	0,441	0,547
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,599	0,534	0,441	0,547
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Separação de Gastos da Fazenda e da Família	χ^2	Valor	38.953	20.234	31.891	42.268
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,464	0,334	0,420	0,483
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,464	0,334	0,420	0,483
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Nível de Conhecimento sobre Gestão de Custos	χ^2	Valor	80.705	61.186	24.147	38.286
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>Phi</i>	Valor	0,668	0,581	0,365	0,460
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	<i>V</i> de Cramer	Valor	0,668	0,581	0,365	0,460
		Significância	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

Legenda: *Significância <0,05, n = 181 casos válidos.

Com base nos resultados dos testes χ^2 , *Phi* e *V* de Cramer rejeita-se a hipótese nula de que as variáveis são independentes, portanto, pode-se afirmar que existem associações estatisticamente significantes, ao nível de confiança de 95% e nível de significância de 5%, entre o uso das FE e o nível de conhecimento sobre GE, grau de escolaridade do produtor rural, tamanho da fazenda, uso de sistemas de controle, separação de gastos e nível de conhecimento sobre gestão de custos. Para melhor compreender essas relações, apresenta-se nas próximas seções tabelas de referência cruzada e a análise suportada pela literatura.

4.1 O nível de conhecimento sobre GE e sua associação com o uso das FE

Dada a importância de o produtor rural conhecer a GE, verificou-se nesse estudo, que apenas 28,2% dos participantes afirmam ter ótimo ou bom conhecimento sobre GE, fato este, que pode explicar o pouco uso das FE na gestão da fazenda. Diante disso, apresenta-se na Tabela 3, as FE detalhadas por nível de conhecimento sobre GE.

Tabela 3: Uso das FE detalhado por nível de conhecimento sobre GE

CGE		MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Ótimo	n	0	10	0	10	4	6	0	10	10
	% CGE	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% Total	0,0%	5,5%	0,0%	5,5%	2,2%	3,3%	0,0%	5,5%	5,5%
Bom	n	3	38	5	36	15	26	13	28	41
	% CGE	7,3%	92,7%	12,2%	87,8%	36,6%	63,4%	31,7%	68,3%	100,0%
	% Total	1,7%	21,0%	2,8%	19,9%	8,3%	14,4%	7,2%	15,5%	22,7%
Regular	n	40	41	51	30	57	24	61	20	81
	% CGE	49,4%	50,6%	63,0%	37,0%	70,4%	29,6%	75,3%	24,7%	100,0%
	% Total	22,1%	22,7%	28,2%	16,6%	31,5%	13,3%	33,7%	11,0%	44,8%
Pouco	n	25	9	34	0	32	2	32	2	34
	% CGE	73,5%	26,5%	100,0%	0,0%	94,1%	5,9%	94,1%	5,9%	100,0%
	% Total	13,8%	5,0%	18,8%	0,0%	17,7%	1,1%	17,7%	1,1%	18,8%
Nenhum	n	15	0	15	0	15	0	15	0	15
	% CGE	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% Total	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%
Total	n	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% Total	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%

Verifica-se na Tabela 3 que, a maioria dos produtores rurais que tem regular, pouco ou nenhum conhecimento sobre GE não utilizam a MVP, SWOT, PE e USG na gestão da fazenda, corroborando os resultados encontrados no estudo de Connell e Hergesheimer (2014), quando afirmam que o desconhecimento sobre os conceitos e vocabulários da GE está associado a baixa utilização das FE, sendo esta considerada uma barreira para a adoção da GE no meio rural. Essa constatação é reforçada ao se analisar o uso das FE pelos gestores que afirmam ter um ótimo ou bom nível de conhecimento sobre GE, haja vista que, esses produtores, em sua maioria, adotam as FE na prática.

4.2 O grau de escolaridade do produtor rural e sua associação com o uso das FE

De acordo com Callado e Callado (2006), o baixo grau de escolaridade dos produtores rurais interfere na utilização da Contabilidade como FE. Nesse sentido, esse estudo identificou que a maioria dos respondentes possui ensino fundamental, ou seja, possuem um baixo nível de escolaridade. Apresenta-se na Tabela 4, o uso das FE detalhadas por grau de escolaridade do produtor rural.

Tabela 4: Uso das FE detalhado por grau de escolaridade

ESC		MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Ensino Superior	N	4	32	10	26	18	18	12	24	36
	% ESC	11,1%	88,9%	27,8%	72,2%	50,0%	50,0%	33,3%	66,7%	100,00%
	% Total	2,2%	17,7%	5,5%	14,4%	9,9%	9,9%	6,6%	13,3%	19,89%
Ensino Médio	N	20	40	30	30	44	16	44	16	60
	% ESC	33,3%	66,7%	50,0%	50,0%	73,3%	26,7%	73,3%	26,7%	100,00%
	% Total	11,1%	22,10%	16,57%	16,57%	24,31%	8,84%	24,31%	8,84%	33,15%
Ensino Fundamental	N	59	26	65	20	61	24	65	20	85
	% ESC	69,4%	30,6%	76,5%	23,5%	71,8%	28,2%	76,5%	23,5%	100,00%
	% Total	32,6%	14,4%	35,9%	11,1%	33,7%	13,3%	35,9%	11,1%	46,96%
Total	N	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% Total	45,9%	54,1%	58,0%	5,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,2%	100,00%

Os produtores rurais que possuem menor nível de escolaridade, pouco utilizam as FE. Para os que têm ensino médio, verifica-se maior uso da MVP e SWOT e para os que possuem nível superior, há maior adesão das FE na gestão da propriedade. Esses achados complementam a visão de Callado e Callado (2006), pois, revelam que o baixo grau de escolaridade dos produtores também interfere na utilização da MVP, SWOT, PE e USG, ou seja, evidenciou-se que, quanto maior for o grau de escolaridade do produtor rural, maior é o uso das FE na gestão rural.

4.3 O tamanho da propriedade rural e sua associação com o uso das FE

O tamanho da fazenda pode explicar a probabilidade de os agricultores fazerem planejamento e adotarem novas tecnologias (Just e Zilberman, 1983; Lansink *et al.*, 2003). Nesse contexto, foi verificado se o tamanho da fazenda está associado ao uso das FE. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Uso das FE detalhada pelo Tamanho da Fazenda em Hectares

TMH		MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Área superior a 600ha	Contagem	28	54	44	38	38	44	40	42	82
	% em TMH	34,1%	65,9%	53,7%	46,3%	46,3%	53,7%	48,8%	51,2%	100,0%
	% do Total	15,5%	29,8%	24,3%	21,0%	21,0%	24,3%	22,1%	23,2%	45,3%
Área de 160,1ha a 600ha	Contagem	20	26	26	20	38	8	32	14	46
	% em TMH	43,5%	56,5%	56,5%	43,5%	82,6%	17,4%	69,6%	30,4%	100,0%
	% do Total	11,0%	14,4%	14,4%	11,0%	21,0%	4,4%	17,7%	7,7%	25,4%
Área de 40ha a 160ha	Contagem	18	16	18	16	28	6	30	4	34
	% em TMH	52,9%	47,1%	52,9%	47,1%	82,4%	17,6%	88,2%	11,8%	100,0%
	% do Total	9,9%	8,8%	9,9%	8,8%	15,5%	3,3%	16,6%	2,2%	18,8%
Área de até 39,9ha	Contagem	17	2	17	2	19	0	19	0	19
	% em TMH	89,5%	10,5%	89,5%	10,5%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	9,4%	1,1%	9,4%	1,1%	10,5%	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%
Total	Contagem	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% do Total	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%

Aproximadamente 70% das propriedades rurais possuem área maior que 160ha, ou seja, tem maior porte e conseqüentemente maiores investimentos. Nota-se que os gestores de propriedades maiores (áreas superiores a 660ha), em sua maioria, adotam as FE. Apenas a análise SWOT foi adotada por menos de 50% dos gestores das grandes propriedades. Esse resultado corrobora com Vorpapel *et al.* (2017), haja vista que, demonstra que as FE são mais

utilizadas em propriedades maiores, resultando em maior planejamento, organização, controle e direção das atividades agrícolas. Os resultados revelam ainda que a maioria das pequenas propriedades não utilizam as FE, com destaque para o PE e USG que não foi adotado por nenhuma propriedade de pequeno porte.

4.4 O uso de sistemas de controle e sua associação com o uso das FE

É inegável a importância do uso de relatórios financeiros para se conhecer a lucratividade, monitorar o desempenho, os preços dos produtos e insumos da fazenda (Argilés e Slof, 2003; Ferreira *et al.*, 2017), sendo as TICs um importante instrumento para adoção de controles na propriedade rural (Clark, 1997; Deponti, 2014). Diante disso, foi verificado a forma com que os gestores realizam os controles de produção, custos, despesas e resultados da fazenda. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Uso de FE detalhado por tipo de controle adotado pelo produtor rural

USC		MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Controle por meio de sistemas e planilhas	Contagem	22	84	38	68	56	50	48	58	106
	% USC	20,8%	79,2%	35,8%	64,2%	52,8%	47,2%	45,3%	54,7%	100,0%
	% do Total	12,2%	46,4%	21,0%	37,6%	30,9%	27,6%	26,5%	32,0%	58,6%
Controle manual (cadernos e fichas)	Contagem	19	5	22	2	16	8	22	2	24
	% USC	79,2%	20,8%	91,7%	8,3%	66,7%	33,3%	91,7%	8,3%	100,0%
	% do Total	10,5%	2,8%	12,2%	1,1%	8,8%	4,4%	12,2%	1,1%	13,3%
Não há controle formal	Contagem	42	9	45	6	51	0	51	0	51
	% USC	82,4%	17,6%	88,2%	11,8%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	23,2%	5,0%	24,9%	3,3%	28,2%	0,0%	28,2%	0,0%	28,2%
Total	Contagem	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% do Total	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%

Na Tabela 6 verifica-se que a maior parte dos gestores adotam controles por meio de sistemas e planilhas eletrônicas, e somente 28,2% não realizam nenhum controle formal, demonstrando um cenário diferente do identificado por Mazzioni *et al.* (2007) e Zanin *et al.* (2014). Nesse sentido, pôde-se constatar que no contexto estudado, há avanços em termos de uso de controles formais. Contudo ainda existem produtores utilizando anotações em caderno,

de maneira informal ou poucos desenvolvidos, sendo necessário o seu incentivo, conforme mencionado por Machado Filho *et al.* (2017).

4.5 A separação de gastos e sua associação com o uso das FE

O respeito ao princípio contábil da entidade, onde o patrimônio do investidor não se confunde com o da organização, é fundamental para uma adequada gestão financeira da empresa. No âmbito da gestão da fazenda, os gestores veem dificuldade em separar os gastos da propriedade rural dos gastos da família (Ferreira *et al.*, 2017), não respeitando o princípio da entidade. Apresenta-se na Tabela 7 os resultados desse estudo, quanto a prática da separação de gastos e sua relação com o uso das FE.

Tabela 7: Separação de Gastos e o uso das FE

	SG	MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Não	Contagem	54	19	57	16	67	6	69	4	73
	% SG	74,0%	26,0%	78,1%	21,9%	91,8%	8,2%	94,5%	5,5%	100,0%
	% do Total	29,8%	10,5%	31,5%	8,8%	37,0%	3,3%	38,1%	2,2%	40,3%
Sim	Contagem	29	79	48	60	56	52	52	56	108
	% SG	26,9%	73,1%	44,4%	55,6%	51,9%	48,1%	48,1%	51,9%	100,0%
	% do Total	16,0%	43,6%	26,5%	33,1%	30,9%	28,7%	28,7%	30,9%	59,7%
Total	Contagem	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% do Total	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%

Verifica-se na Tabela 7 que a maioria dos produtores rurais separam os gastos pessoais dos gastos da propriedade, revelando uma realidade diferente da observada por Mazzioni *et al.* (2007), onde 86% dos gestores rurais não separam os gastos. Entretanto, destaca-se que boa parte (média de 42,8%) dos que fazem a SG não utilizam FE. Já os que não fazem a SG pouco adotam as FE na prática (média 15,4%). Ao analisar os produtores que não separam os gastos, nota-se que poucos utilizam as FE, sendo o contrário quando a SG é uma prática, revelando que os gestores que possuem uma visão de negócio da propriedade rural tendem a adotar FE, sendo a SG um primeiro indicador da GE na fazenda.

4.6 O nível de conhecimento sobre GC e sua associação com o uso das FE

Muitos gestores agrícolas não fazem uma adequada Gestão de Custos (GC) em virtude da falta de conhecimento e dificuldade da sua aplicação prática (Quesado *et al.*, 2018). Apesar de ser percebida pelo produtor rural como muito importante para a tomada de decisão, a

utilização prática da GC ainda se mostra incipiente (Dumer *et al.*, 2018). Diante disso, foi verificado o nível de conhecimento sobre GC do produtor rural e sua relação com o uso das FE, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8: Uso das FE detalhado por nível de conhecimento sobre GC

CGC		MVP		SWOT		PE		USG		Total
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
Nenhum	Contagem	13	0	13	0	13	0	13	0	13
	% em CGC	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%
Insuficiente	Contagem	17	3	20	0	20	0	20	0	20
	% em CGC	85,0%	15,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% do Total	9,4%	1,7%	11,0%	0,0%	11,0%	0,0%	11,0%	0,0%	11,0%
Regular	Contagem	50	32	56	26	56	26	60	22	82
	% em CGC	61,0%	39,0%	68,3%	31,7%	68,3%	31,7%	73,2%	26,8%	100,0%
	% do Total	27,6%	17,7%	30,9%	14,4%	30,9%	14,4%	33,1%	12,2%	45,3%
Bom	Contagem	3	53	16	40	28	28	26	30	56
	% em CGC	5,4%	94,6%	28,6%	71,4%	50,0%	50,0%	46,4%	53,6%	100,0%
	% do Total	1,7%	29,3%	8,8%	22,1%	15,5%	15,5%	14,4%	16,6%	30,9%
Ótimo	Contagem	0	10	0	10	6	4	2	8	10
	% em CGC	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	60,0%	40,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% do Total	0,0%	5,5%	0,0%	5,5%	3,3%	2,2%	1,1%	4,4%	5,5%
Total	Contagem	83	98	105	76	123	58	121	60	181
	% em CGC	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%
	% do Total	45,9%	54,1%	58,0%	42,0%	68,0%	32,0%	66,9%	33,1%	100,0%

Na Tabela 8 verifica-se que a maioria dos produtores afirma possuir regular CGC, implicando na baixa utilização das FE. Contudo, 36,4% possuem bom ou ótimo CGC e, em sua maioria, adotam as FE na gestão da fazenda. Apesar da contabilidade rural ser uma poderosa ferramenta de controle gerencial, com grande potencial para contribuir na análise dos resultados das atividades rurais (Dal Magro *et al.*, 2013), verifica-se um baixo número de produtores com bom/ótimo nível de conhecimento sobre a GC (36,8%) no contexto estudado. Esse achado demonstra a associação entre o uso das FE por gestores que tem maior nível de conhecimento sobre GC, podendo explicar a baixa ou nenhuma utilização das FE por parte dos gestores que

não possuem insuficiente ou nenhum conhecimento sobre GC.

5 CONCLUSÕES

Esse estudo buscou analisar o uso das FE no contexto das propriedades rurais e identificar os aspectos associados à adoção ou não das FE no interior do Brasil. Ressalta-se que uma das principais contribuições deste trabalho, reside na identificação da incipiente utilização das FE na prática estratégica dos gestores rurais, revelando que, ao se estudar a GE no contexto do agronegócio, não se deve simplesmente assumir o uso das FE, corroborando com Spee e Jarzabkowski (2009).

As evidências estatísticas permitem inferir que o uso das FE no interior do Brasil está associado ao nível de conhecimento sobre gestão estratégica, grau de escolaridade do produtor rural, tamanho da fazenda, uso de sistemas de controle, separação de gastos e nível de conhecimento sobre gestão de custos.

Os resultados descritivos demonstram que, em sua maioria, os produtores rurais pouco utilizam as FE na gestão da fazenda, possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre GE e GC, entretanto, separam gastos da família dos gastos da fazenda e utilizam controles por meio de sistemas e planilhas eletrônicas. Nesse sentido, pôde-se constatar que, no contexto estudado, há avanços em termos de controle, porém ainda predomina a gestão informal ou pouco desenvolvida, sendo necessário o seu incentivo. A variável escolaridade se mostrou importante para compreender a prática estratégica dos gestores rurais, pois evidenciou-se que as FE são pouco utilizadas pelos produtores que possuem menor nível de escolaridade e mais utilizadas pelos que possuem maior nível. Na mesma direção, a variável tamanho apresentou associação com o uso das FE, haja vista que as FE são mais utilizadas nas propriedades maiores e pouco utilizadas pelas propriedades menores.

Os resultados aqui apresentados podem ser utilizados no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a capacitação do produtor rural, principalmente, por revelar que as pequenas propriedades e gestores com pouca escolaridade não utilizam as FE na prática. As entidades de classe também podem considerar esses resultados para promover palestras, seminários, workshops, que auxiliem os gestores a desenvolver um pensamento estratégico, com enfoque no conhecimento sobre GE e GC, com enfoque no delineamento de estratégias e estruturas internas que possibilitem um adequado ajuste ao ambiente de negócios (Garcés-Galdeano *et al.*, 2016).

Como limitações do estudo, tem-se a aplicação dos questionários em uma única região no interior do Brasil, o possível viés nas respostas, bem como, a análise de outras variáveis que podem interferir no uso das FE no contexto das propriedades rurais, assim como, a utilização de um restrito número de FE. Apesar das limitações mencionadas, acredita-se que o objetivo foi atingido e que os achados contribuem para o debate sobre o uso das FE.

Dada a importância econômica, social e ambiental do agronegócio, sugere-se que sejam realizados estudos futuros comparando os resultados aqui apresentados, com o cenário de outros países ou de outras regiões do Brasil. Tais comparações podem convalidar os resultados desse estudo ou incluir outras variáveis na análise, visando gerar novos insights e avanços para os estudos das organizações rurais. Sugere-se também a utilização da análise de regressão logística, para identificar a probabilidade de os produtores rurais adotarem ou não as FE na gestão da fazenda. Essa abordagem pode oferecer contribuições específicas quanto às variáveis que precisam ser trabalhadas pelo poder público ou pelas entidades de classe de modo a aumentar o uso das FE no meio rural.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M.G.F. de, Morais, M.I. de, Munhão, E.E. e Pimenta, P.R. (2012), “Controle de custos na agricultura : um estudo sobre a rentabilidade na cultura da soja”, *Custos e @gronegócio on line*, Vol. 8 No. 3, p. 24–45.
- Araújo, M.J. (2010), *Fundamentos de Agronegócios*, 3º ed, Atlas, São Paulo.
- Argilés, J.M. e Slof, E.J. (2003), “The use of financial accounting information and firm performance: An empirical quantification for farms”, *Accounting and Business Research*, Vol. 33 No. 4, p. 251–264.
- Barbosa, J.S. (1983), *Administração rural em nível de fazendeiro*, Nobel, São Paulo.
- Callado, A.A.C. e Callado, A.L.C. (2006), “Mensuração e controle de custos : um estudo empírico em empresas agroindustriais”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 1 No. 2, p. 132–141.
- Clark, D.N. (1997), “Strategic management tool usage: a comparative study”, *Strategic Change*, Vol. 6 No. 7, p. 417–427.
- Connell, D. e Hergesheimer, C. (2014), “Strengthening the Core Business of Farmers Markets through Strategic Business Planning”, *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, Vol. 4 No. 4, p. 97–108.
- Dal Magro, C.B., Di Domenico, D., Klann, C.R. e Zanin, A. (2013), “Contabilidade rural: comparativo na rentabilidade das atividades”, *Custos e @gronegócio on line*, Vol. 9 No. 1, p. 2–22.
- Deponti, C.M. (2014), “As ‘Agruras’ Da Gestão Da Propriedade Rural Pela Agricultura Familiar”, *Redes: desenvolvimento regional*, Vol. 19 No. Edição Especial, p. 9–24.

Dumer, M.C.R., Silva Junior, A. da, Silva, A.A.B.F. da, Souza, A.M. de, Gobbi, B.C., Mendonça, M.M. de e Gomes, J.B. (2018), “Nível de conhecimento e utilização das ferramentas da contabilidade de custos na produção de leite no município de Alfredo Chaves-ES”, *Custos e @gronegócio on line*, Vol. 14 No. 4, p. 127–148.

Fatah, A.M. e Mat-Zin, R. (2014), “Literature review of the Practice of cost accounting system in the agricultural firms”, *Journal of Commerce & Accounting Research*, Vol. 3 No. 1, p. 16–20.

Fávero, L.P. e Belfiore, P. (2017), *Manual de análise de dados*, Elsevier, Rio de Janeiro.

Ferreira, J.B., Lasso, S.V. e Mainardes, E. (2017), “Características Empreendedoras do Produtor Rural Capixaba”, *Gestão & Regionalidade*, Vol. 33 No. 99, p. 74–90.

Figueiredo, D.F. (2000), “Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico”, *Revista Administração em Diálogo*, Vol. 2 No. 1, p. 2–26.

Fonseca, J.S. e Martins, G.A. (1996), *Curso de estatística*, 6^o ed, Atlas, São Paulo.

Frost, F.A. (2003), “The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study”, *Strategic Change*, Vol. 12 No. 1, p. 49–62.

Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C. e Huerta, E. (2016), “Management capability and performance in Spanish family firms”, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 29 No. 3, p. 303–325.

Grant, R.M. (2003), “Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 6, p. 491–517.

Jarzabkowski, P. e Wilson, D.C. (2006), “Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective”, *European Management Journal*, Vol. 24 No. 5, p. 348–367.

Just, R. e Zilberman, D. (1983), “Stochastic Structure, Farm Size and Technology Adoption in Developing Agriculture”, *Oxford Economic Papers*, Vol. 35 No. 2, p. 307–328.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. Jan-Feb No. 1, p. 71–79.

Lansink, A.O., Van Den Berg, M. e Huirne, R. (2003), “Analysis of strategic planning of Dutch pig farmers using a multivariate probit model”, *Agricultural Systems*, Vol. 78 No. 1, p. 73–84.

Machado Filho, C.P., Caleman, S.M. de Q. e Cunha, C.F. da. (2017), “Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms”, *Revista de Administração - RAUSP*, Vol. 52 No. 1, p. 81–92.

Mazzioni, S., Zanin, A., Kruger, S.D. e Rocha, J.L.K. (2007), “A Importância dos Controles Gerenciais para o Agribusiness”, *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Vol. 6 No. 16, p. 9–26.

Miles, M.P., White, J.B. e Munilla, L.S. (1997), “Strategic planning and agribusiness : an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives”, *British Food Journal*, Vol. 99 No. 11, p. 401–408.

Mintzberg, H. (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*,

Vol. 72 No. 1, p. 107–114.

Nantes, J.F.D. e Scarpelli, M. (2009), “Elementos de Gestão na Produção Rural”, in Batalha, M.O. (Org.), *Gestão Agroindustrial*, 3º ed, Atlas, São Paulo, p. 770.

Prescott, J.E. e Grant, J.H. (1988), “A Manager’s Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques”, *Interfaces*, Vol. 18 No. 3, p. 10–22.

Quesado, P.R., Silva, M. de L.R. da e Rua, S.C. (2018), “A contabilidade financeira e a gestão de custos na atividade agrícola”, *Custos e @gronegocio on line*, Vol. 14 No. 4, p. 241–258.

Rigby, D. (2001), “Management Tools and Techniques: A survey”, *California Management Review*, Vol. 43 No. 2, p. 139–160.

Rigby, D. e Bilodeau, B. (2005), “The Bain 2005 management tool survey”, *Strategy & Leadership*, Vol. 33 No. 4, p. 4–12.

Roper, A. e Hodari, D. (2015), “Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness”, *Tourism Management*, Elsevier Ltd, Vol. 51, p. 1–12.

Spee, P.A. e Jarzabkowski, P. (2009), “Strategy tools as boundary objects”, *Strategic Organization*, Vol. 7 No. 2, p. 223–232.

Stenfors, S., Tanner, L. e Haapalinna, I. (2004), “Executive Use of Strategy Tools : Building Shared Understanding through Boundary Objects”, *Frontiers of E-Business Research*, No. May, p. 635–645.

Vorpagel, A.C.M., Hofer, E. e Sontag, A.G. (2017), “Gestão de custos em pequenas propriedades rurais: Um estudo aplicado no município de Marechal Cândido Rondon – PR”, *ABCustos*, Vol. 12 No. 2, p. 111–139.

Webster, J.L., Reif, W.E. e Bracker, J.S. (1989), “The Manager’s guide to strategic planning tools and techniques”, *Strategy & Leadership*, Vol. 17 No. 6, p. 4–48.

Westgren, R.E. e Cook, M.L. (1986), “Strategic management and planning”, *Agribusiness*, Vol. 2 No. 4, p. 477–489.

Wright, P., Kroll, M.J. e Parnell, J. (2000), *Administração Estratégica - Conceitos*, Atlas, São Paulo.

Zanin, A., Oenning, V., Tres, N., Kruger, S.D. e Gubiani, C.A. (2014), “Gestão das Propriedades Rurais do Oeste de Santa Catarina: As Fragilidades da Estrutura Organizacional e a Necessidade do Uso de Controles Contábeis”, *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Vol. 13 No. 40, p. 9–19.