



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
ANDRIELI LUANA BÖCK

**MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAIS: UMA CONTRIBUIÇÃO DA FOIL**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA/RS  
2023

**ANDRIELI LUANA BÖCK**

**MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAIS: UMA CONTRIBUIÇÃO DA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra.

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA/RS  
2023

**ANDRIELI LUANA BÖCK**

**MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAIS: UMA CONTRIBUIÇÃO DA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof. Clarissa Mazon Miranda  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof. Leandra Calegare Meneghetti  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

**Recanto Maestro, 07 de julho de 2023.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me guiado em minhas escolhas, por ter dado forças para nunca desistir. Meu eterno agradecimento aos meus pais, obrigada por todo o apoio e incentivo.

A todos os professores que fizeram parte dessa jornada e por todos os ensinamentos! Em especial, agradeço a minha professora orientadora, Rafaela Dutra Tagliapietra e a professora Viviane De Senna, pela paciência, auxílio e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também a minha banca avaliadora, professora Clarissa Mazon Miranda e professora Leandra Calegare Meneghetti por todas as contribuições.

À Faculdade Antonio Meneghetti agradeço a oportunidade de estudar, adquirir conhecimento e crescimento, tanto acadêmico como profissional.

Agradeço também aos meus amigos e colegas, pelo companheirismo, ajuda e pelos momentos juntos. Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma ou de outra fizeram parte da minha trajetória.

*Epígrafe*

*“Escopo econômico é o poder de aquisição: tornar-se mais, poder comprar mais, ter mais crédito, mais imagem”.*

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2013.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de gestão financeira alinhado com o escopo de negócio de uma pequena propriedade rural, sob a contribuição da metodologia FOIL. Foi efetuada uma análise de como essa pequena propriedade se organiza e realiza a gestão, verificando-se seu desempenho, visando possibilitar melhorias em sua gestão. A metodologia de pesquisa foi do tipo descritiva e utilizou as abordagens qualitativa e delineamento em pesquisa-ação. Os resultados obtidos pela pesquisa foram de que a pequena propriedade rural não realiza um controle financeiro preciso, e vários dos valores utilizados para a construção do levantamento de receitas, custos e despesas, fluxo de caixa e demonstração do resultado do exercício foram apenas estimados. Além disso, a propriedade estimava ter um lucro maior do que aquele verificado pelo estudo.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira; Gestão de Pequenas Propriedades; Gestão de Lavoura de Tabaco; Pequeno Produtor Rural.

## ABSTRACT

This study aimed to propose a financial management model aligned with the business scope of a small tobacco farm, under the contribution of the FOIL methodology. It was analyzed how this property owners organize and carry out its management, with the purpose of identifying improvement opportunities. The methodology of the research was of the descriptive type, using the qualitative approach and an action research design. The results obtained from the research were that this small farm does not perform its financial control in a precise manner, and several of the numbers used for the construction of the income, costs and expenses, cash flow and income statement were only estimated values. In addition, property owners estimated to have a profit greater than that found by the study.

**Keywords:** Financial Management; Small Farm Management; Tobacco Farm Management; Small Rural Producer.

**LISTA DE ABREVIATURAS**

AFUBRA	Associação dos Fumicultores do Brasil
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FOIL	Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDITABACO	Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS RURAIS .....	15
2.1.1 Diferença entre imóvel rural, pequena e média propriedade .....	15
2.1.2 Definição de agricultor familiar e empreendedor familiar rural .....	15
2.1.3 Definição de agricultura familiar .....	16
2.2 PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO RURAL E GESTÃO FINANCEIRA .....	17
2.2.1 Custos e despesas das culturas temporárias e permanentes .....	17
2.2.2 Etapas da produção do tabaco .....	18
2.2.3 Formas de cura e secagem de tabaco e o custo que envolve no processo .....	20
2.2.4 Classificação do tabaco .....	20
2.2.5 Ferramentas utilizadas na gestão da propriedade rural .....	22
2.2.5.1 Orçamento da pequena propriedade rural .....	23
2.2.5.2 Levantamento periódico de receitas, custos e despesas da atividade rural .....	23
2.2.5.3 Fluxo de Caixa .....	25
2.2.5.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) .....	26
2.3 A CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA FOIL PARA A GESTÃO FINANCEIRA .....	28
2.3.1 O que é Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL)? .....	29
2.3.2 Metodologia desenvolvida pela FOIL .....	29
2.3.3 O escopo da FOIL .....	30
2.3.4 O escopo econômico da empresa e da propriedade rural .....	31
2.3.5 Os cinco pontos da pequena e média empresa .....	32
2.3.6 Contribuição da FOIL para gestão das pequenas propriedades .....	33
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	35
3.2 Procedimentos de coleta de dados .....	37

3.2.1 Categorias de análise .....	38
<b>4 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
4.1 MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS .....	39
4.1.1 Levantamento do histórico da família pesquisada .....	39
4.1.2 Orçamento da pequena propriedade rural .....	40
4.1.3 Levantamento periódico de receitas, custos e despesas da atividade rural para uma safra .....	41
4.1.4 Fluxo de caixa .....	44
4.1.5 Demonstração do Resultado do Exercício do ano 2022/2023 .....	45
4.1.6 Análises financeiras para tomada de decisão .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE B - MODELOS FINANCEIROS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura do tabaco constitui um ramo do agronegócio e contribui de maneira relevante na realidade das pequenas propriedades rurais. O Agronegócio gera economia, registra grandes avanços na tecnologia, atrai grandes investimentos em maquinários e na produção. Esse setor também gera muitos empregos e a geração de renda para as famílias. O agronegócio se desenvolveu em alta velocidade, ultrapassando até o setor industrial. Ocupa a posição de destaque no âmbito global e é uma das atividades mais lucrativas do mundo. A sua importância no processo de desenvolvimento econômico e social, tem sido o impulsionador dos demais setores que fazem parte da economia tanto local quanto mundial (CREPALDI, 2019).

Considerando só o Sul do país, a cultura do fumo demonstrou alguns números importantes em 2021. De acordo com a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), foram 508 municípios produtores de tabaco, sendo distribuída a sua produção em 138 mil propriedades, 254 mil hectares de fumo plantados e 583 mil toneladas produzidas na safra (ADUBASUL, 2022).

O tabaco contribui para o desenvolvimento da economia do país, gerando mais de 14 bilhões de reais em impostos no ano de 2021. Entretanto, o tabaco não tem somente essa importância para o Brasil. O destaque maior que a cultura oferece é a renda para as pequenas propriedades agrícolas. Afinal, a produção da folha tem como base as pequenas propriedades. Isso significa que os produtores alcançaram um rendimento elevado. Essa renda foi principalmente para os produtores familiares, que sustentam as suas famílias com o dinheiro da safra produzida (ADUBASUL, 2022).

Diante dessa realidade expressiva, as propriedades rurais demandam uma gestão eficiente, visando garantir a continuação do negócio ao longo das gerações. A empresa é o indivíduo que investe dentro de um negócio, uma novidade, se constitui de modo a chegar a um lucro (MENEGHETTI, 2013). Para que, de fato, a importância econômica se concretize, torna-se essencial que o negócio se utilize de técnicas de gestão, especialmente no que diz respeito à gestão financeira.

Ter uma gestão das finanças nas propriedades rurais é uma forma de possibilitar um controle financeiro dos gastos e dos ganhos. O faturamento do agronegócio brasileiro cresceu 147% entre 2011 e 2020, de acordo com informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

Para que se obtenha uma gestão financeira com qualidade e lucratividade, a metodologia FOIL pode auxiliar nos resultados da competência que a empresa busca, indo além das atividades de acordo com o campo em que atua. Sob essa perspectiva, o escopo de um negócio tem três modalidades: o projeto, o lucro e o social. No que se refere ao lucro, significa fazer uma empresa, um acordo, uma programação, uma decisão, por dinheiro. O dinheiro é uma potencialização de personalidade, de relações, de liberdade, de autonomia (MENEGHETTI, 2013). Para lucrar e ter dinheiro para investir, deve-se ter um planejamento que gere resultados e que ocorra um controle das finanças.

Considerando a realidade das propriedades rurais sob essa visão, o planejamento é a base de uma boa gestão, sendo igualmente essencial para as empresas rurais, com um grande número de demandas para administrar. O controle financeiro é uma ferramenta utilizada para a tomada de decisões que envolvem esse setor, assim como uma melhor organização para obter a comercialização de safras desejadas. A gestão administrativa possibilita gerenciar melhor os gastos, os lucros e a rentabilidade de uma organização. Antes de vender a produção para a comercialização, ocorre o transcorrer de todo um processo de desenvolvimento da planta, como a preparação da terra, adubagem, plantação, controle de inços e pragas, colheita e comercialização da produção realizada (SEBRAE, 2022).

Para adquirir o mais adequado gerenciamento dos gastos, reduzir os custos, aumentar os lucros, realizar investimentos e ter a rentabilidade, é fundamental utilizar as ferramentas de gestão que melhor se ajustam em cada ramo. No ramo do Tabaco, algumas das ferramentas utilizadas são o orçamento, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados. Assim, o agricultor poderá saber como está o seu empreendimento, quanto pode gastar, como poderá reduzir os custos e adquirir o lucro desejado. Isso facilita o planejamento a curto, médio e longo prazo, na qual poderá alcançar as metas estabelecidas na produção e também nas finanças (SEBRAE, 2022).

Muitos dos processos de gestão realizados em qualquer atividade rural, podem apresentar alguns problemas nos controles de gestão, ocasionados pela falta de dados confiáveis, falta de recursos e de informações importantes para a tomada de decisão. A falta de precisão na apuração e controle de custos compromete totalmente a qualidade das decisões

tomadas. Consequentemente, a gestão da propriedade rural ficará comprometida, o que poderá levar a uma perda de lucros, de uma boa produção de tabaco e de competitividade no momento de comercializar o produto final (ZUIN, QUEIROZ, 2006).

Neste contexto, o presente estudo apresentou a seguinte pergunta de pesquisa: Como desenvolver uma gestão financeira eficiente e lucrativa para pequenas propriedades rurais no cultivo de Tabaco? Para responder ao problema de pesquisa, o atual estudo tem como objetivo propor um modelo de gestão financeira em pequenas propriedades rurais.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão financeira alinhado com o escopo de negócio da pequena propriedade rural, sob uma contribuição da metodologia FOIL.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

A) Diagnosticar o contexto de gestão financeira desenvolvida atualmente pela pequena propriedade rural.

B) Mapear as práticas relevantes para a gestão financeira da pequena propriedade rural.

C) Identificar os pontos de contribuição da metodologia FOIL na gestão financeira da pequena propriedade rural.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As atividades desenvolvidas em pequenas propriedades rurais no cultivo de Tabaco, contribuem muito para o desenvolvimento socioeconômico para a região e também mundial.

A importância socioeconômica da cultura do tabaco para a região Sul é um fator relevante. Na safra 2020/2021, o tabaco foi cultivado em torno de 138 mil produtores integrados. Aproximadamente 550 mil pessoas participam dessa produção no meio rural, com

uma soma considerável de receita anual bruta. A produção alcança uma quantidade significativa em toneladas, sendo o maior volume produzido no Rio Grande do Sul. Geram-se também numerosos empregos diretos e indiretos. Com esses números, o Brasil se mantém em destaque mundial, ocupando as posições de 2º maior produtor mundial e de maior exportador de tabaco (SINDITABACO, 2021).

Com a proporção em que o Brasil ocupa nas posições, sendo o 2º maior produtor de tabaco, a opção por essa cultura é baseada no aproveitamento dos recursos naturais, o orçamento realizado para cada safra, os insumos que são utilizados, os custos que são gerados, a matéria prima que a planta necessita e a mão de obra, que por muitas vezes é realizada pela própria família.

Todos esses itens citados anteriormente, são utilizados no desenvolvimento da safra, com a finalidade de coletar as informações necessárias sobre a gestão financeira praticada. Além disso, a cultura do tabaco é caracterizada por ser uma cultura temporária, ou seja, o controle deve ser mais rigoroso por conta dos custos e despesas que surgem ao longo da safra.

O fomento à sustentabilidade financeira das propriedades rurais está também ligado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente o ODS 11 “Cidades e Comunidades Sustentáveis”. Esse objetivo possibilita que o homem do campo tenha uma vida cada vez mais próspera, especialmente no Brasil, onde é um dos grandes produtores rurais do mundo.

A opção pelo tema escolhido baseia-se na necessidade em analisar como o produtor rural controla e gerencia a sua propriedade, se o mesmo utiliza algum método de controle de custos para apurar seus gastos, e logo, avaliar sua rentabilidade e lucratividade.

Para o produtor rural, este estudo é de grande importância, pois proporciona as informações necessárias, sobre a gestão financeira e as práticas relevantes para essa gestão, auxiliando na tomada de decisão do pequeno produtor rural, identificando com maior facilidade os problemas e assim, buscando o melhor resultado para a sua safra de tabaco.

Este estudo para a instituição de ensino servirá como fonte de pesquisa para acadêmicos de áreas afins, acrescentando conhecimento científico referente ao conteúdo apresentado e como utilizá-lo na prática.

Por fim, para a acadêmica, o assunto agrega um conhecimento extenso. O trabalho oportuniza um aprofundamento na área de gestão financeira que utiliza técnica e ferramentas de gestão, além do desenvolvimento de competências competitivas da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), que tem como proposta ensinar ao aluno a

psicologia prática do sucesso e auxiliar o empreendedor na prática, para desenvolver o seu negócio.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Diante do problema questionado e os objetivos apresentados, este capítulo compreende fundamentar teoricamente o trabalho e trazer a justificativa. Os assuntos abordados são os seguintes: classificação dos negócios rurais, planejamento do negócio rural e gestão financeira e a contribuição da metodologia FOIL para a gestão financeira.

### **2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS RURAIS**

#### **2.1.1 Diferença entre imóvel rural, pequena e média propriedade**

O cultivo de tabaco e a agricultura familiar tem se caracterizado pelo uso de áreas menores, em pequenas propriedades. Essas lavouras, apesar de serem pequenas, são responsáveis pelo alto valor agregado em sua atividade. Além da lavoura, é necessário ter um prédio rústico, independentemente de sua localização, destinado ao cultivo da terra, criação de animais, entre outras explorações.

O Art. 4º da Lei nº 8.629/93, conceitua o

Imóvel Rural - o prédio rústico de área contínua, qualquer que seja a sua localização, que se destine ou possa se destinar à exploração agrícola, pecuária, extrativa vegetal, florestal ou agroindustrial; II) Pequena Propriedade - o imóvel rural: a) de área até quatro módulos fiscais, respeitada a fração mínima de parcelamento; (Redação dada pela Lei nº 13.465, de 2017). III) Média Propriedade - o imóvel rural: a) de área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais.

Independentemente do tamanho da área e o que será plantado, as propriedades rurais geram fonte de renda para as famílias, aproveitamento dos recursos naturais, preservação da área, entre outros. Para a compreensão deste trabalho, entende-se “pequena propriedade rural” a partir do conceito estabelecido no Art. 4º.

#### **2.1.2 Definição de agricultor familiar e empreendedor familiar rural**

Estas duas classes compõem o cenário agrícola. Ambos praticam a mesma atividade rural e tem o mesmo objetivo, realizar a venda de produtos com origem rural. Além disso, ambos estão cada vez mais utilizando uma gestão da propriedade mais atualizada.

A Política Nacional de Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais - Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, conhecida como Lei da Agricultura Familiar, define como

Agricultor familiar e empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. São considerados agricultores familiares os pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores (EMBRAPA, [s.d.]).

Além do que foi citado anteriormente, o agricultor ainda pode ser definido como pequeno, médio e grande produtor rural. Um pequeno produtor é aquele que chega a ter uma renda bruta anual de até 500 mil reais, possui imóvel rural com até 4 módulos fiscais. Um médio produtor é aquele onde sua propriedade rural é de 4 até 15 módulos fiscais. Sua renda bruta anual é de até 2,4 milhões de reais. E um grande produtor é aquele que possui mais de 15 módulos fiscais e obtém renda bruta superior a 2,4 milhões de reais por ano (NOTÍCIAS INTERATIVA, 2021). Os valores da medida da área em hectares são definidos pelo INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), que varia de acordo com cada município.

### 2.1.3 Definição de agricultura familiar

Atualmente, a agricultura familiar faz parte dos maiores segmentos de produção agrícola e alimentícia no Brasil. Os pequenos produtores rurais usufruem de suas próprias propriedades para trabalhar.

Na agricultura familiar, a gestão da propriedade é feita pela família e a atividade desenvolvida é a fonte geradora de renda. O agricultor familiar tem uma relação direta com o solo, é o seu local de trabalho e de moradia (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2022).



Tavares (2018, p.174) define a agricultura familiar como

A definição de agricultura familiar abrange todas as atividades agrícolas de base familiar e está relacionada a diversas áreas do desenvolvimento rural. De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), a agricultura familiar é considerada um meio de organização das produções agrícola, pecuária, florestal, pesqueira, avícola, suína etc. Essas atividades são gerenciadas e operadas por uma família que depende totalmente de mão de obra familiar, tanto de mulheres quanto de homens.

A importância que a agricultura familiar abrange e que continua se desenvolvendo, é essencial para que haja incentivo, com o objetivo de prosseguir com as atividades no campo.

## 2.2 PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO RURAL E GESTÃO FINANCEIRA

### 2.2.1 Custos e despesas das culturas temporárias

A produção de tabaco é classificada como cultura temporária. O autor Marion (2020, p.17), classifica a cultura temporária em

Culturas temporárias são aquelas sujeitas ao replantio após uma única colheita. Normalmente, o período de vida é curto (menor que 12 meses). Após a colheita, são arrancadas do solo para que seja realizado novo plantio, ou então é realizado o plantio direto na palha. Exemplos: soja, milho, arroz, feijão, batata, legumes, etc. Esse tipo de cultura é também conhecido como anual.

A cultura temporária é uma opção para aqueles que desejam produzir somente em um ano (12 meses) e já vender a sua produção. Porém o custo dessa produção é mais elevado que a cultura permanente, todo ano deve-se adquirir a semente ou muda, fazer a adubação, utilizar fertilizantes, depende das condições climáticas para produzir, mão de obra ou máquinas para fazer a colheita.

Já nas culturas permanentes, o mesmo autor classifica como

As culturas permanentes, ou semi perenes, são aquelas que permanecem vinculadas ao solo e proporcionam mais de uma colheita ou produção. Basta a cultura durar mais de um ano e propiciar mais de uma colheita para que ela seja permanente. Exemplos: cana-de-açúcar, citricultura (laranjeira, limoeiro...), cafeicultura, silvicultura (essências florestais, plantações arbóreas), oleicultura (oliveira), praticamente todas as frutas arbóreas (maçã, pera, jaca, jabuticaba, goiaba, uva) (MARION, 2020, p.19).

A cultura permanente é uma opção para aqueles que desejam produzir anualmente, sem a necessidade de replantar para ter a produção, somente replantar aquela cultura em que foi prejudicada pela seca, falta de cuidado ou teve o desenvolvimento de alguma doença. O custo da produção é basicamente a utilização de adubação natural, fertilizantes para não haver doenças, assim como a mão de obra para a colheita das frutas.

Verificar os custos e as despesas de ambas as culturas é fundamental para se atingir a lucratividade e realizar os próximos planejamentos, com a finalidade de economizar na próxima safra.

A cultura temporária será considerada no Ativo Circulante, são denominados Ativos biológicos (produtos agrícolas em formação). Todos os custos serão acumulados em uma subconta na conta de Culturas Temporárias. Os custos são: sementes, fertilizantes, mudas, mão de obra, energia elétrica, combustível, seguro das máquinas, inseticidas, depreciação de tratores, entre outros. Quando tem apenas uma única cultura, os custos se tornam diretos à cultura e cultivando várias culturas ao mesmo tempo, há a necessidade do rateio dos custos indiretos. Por ser um ativo biológico, seu custo deve ser comparado ao valor justo em cada data de balanço e com a diferença que obter, deverá ser lançada em subconta ao valor justo desses ativos, para que se obtenha o resultado operacional, o ganho ou a perda) (MARION, 2020).

Em resumo, tanto na cultura temporária de que está se tratando este estudo, quanto na cultura permanente, alguns custos serão os mesmos em ambas, o que difere é se o plantio será anual ou com duração de mais anos. Assim, o produtor rural deverá fazer pesquisas dos valores dos insumos e maquinários, no sentido de reduzir os custos em sua propriedade.

### 2.2.2 Etapas da produção do tabaco

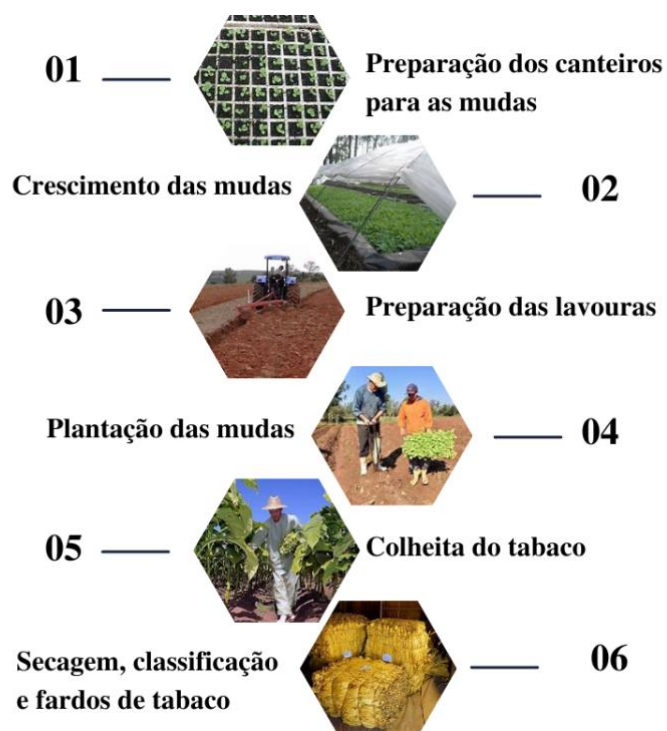
A produção do tabaco passa por várias etapas até a sua finalidade e a venda do produto nas fumageiras. Essas etapas são as seguintes: planejamento do tempo (mês), semeadura, preparação dos canteiros, plantio das mudas em canteiros, preparação do solo, transplante das mudas para o solo, adubo, aplicação de agrotóxicos na lavoura, retirada do broto (desponte), agrotóxico antibrotante, colheita, cura da folha (estufa), separação do tabaco curado (seco) e classificação, amarração, etapa de enfardar e a comercialização do produto final. As principais etapas da produção estão ilustradas na Figura 1.

A primeira etapa da produção do tabaco é o planejamento do tempo (mês) para a realização das próximas etapas. As influências climáticas ocasionam variações à medida que as etapas vão se desenvolvendo. A planta evolui com a necessidade da quantidade de chuvas, porém alguns fenômenos climáticos acarretam chuvas intensas, granizo e estiagem, prejudicam a formação da planta.

Em seguida, acontece a etapa de preparação dos canteiros para as mudas. Adquire-se a semente para colocar em bandejas de isopor. Nessa etapa também são colocados agrotóxicos e adubos, constituindo assim condições necessárias para o desenvolvimento e podas das folhas.

Na lavoura, há a preparação do solo, realiza-se as vergas onde serão transplantadas as mudas. Aguarda-se em torno de dez dias para o replantio das mudas. Na lavoura, também há a colocação de agrotóxicos para melhor desenvolvimento da planta.

Figura 1 – Etapas da produção do tabaco



Fonte: elaborada pela autora, 2022.

Após o crescimento das plantas com início da floração, inicia-se o desponte, e, logo em seguida, aplica-se o agrotóxico antibrotante. Essa etapa é um momento muito importante para a definição do resultado da safra.

A próxima etapa é a colheita, começa pelo baixeiro e conforme as folhas amadurecem, colhe-se o restante. Depois de retirado da lavoura, ata-se o tabaco na tecedeira ou grampeira, após isso é colocado na estufa para secagem. As folhas passam em torno de sete dias em uma estufa, com temperatura e umidade controladas. Após concluído esse processo, o tabaco é armazenado no galpão, em local seco.

Quando finalizar toda a colheita da lavoura, inicia-se a separação e classificação das folhas. Será classificado em classes, subclasses, tipos e subtipos. Confecciona-se as manocas uniformes e enfarda-se com tamanho padronizado pela empresa. Por último, é realizada a comercialização do produto final em fumageiras.

### 2.2.3 Formas de cura e secagem de tabaco e o custo que envolve no processo

A cura e secagem do tabaco é um processo de transformação de folhas recém-colhidas de coloração verde, porém maduras, em um produto final de coloração laranja (Virgínia), tem brilho e aroma agradável. Para que esse processo ocorra no tipo do tabaco Virgínia, pode-se utilizar a estufa convencional ou de grampos.

Estufa Convencional: a cura e secagem do tabaco Virgínia é realizado em estufa convencional, ou seja, forno que utiliza lenha para o processo de cura. A temperatura e umidade são controlados, incluindo-se neste grupo todas as variedades de Virgínia.

Estufa de Grampo: a cura e secagem do tabaco Virgínia também pode ser curado e secado na estufa de grampo, ou seja, o forno elétrico. Sua temperatura e umidade são controladas, incluindo-se neste grupo todas as cultivares das variedades de Virgínia.

Citadas as duas maneiras de realizar a cura e secagem para o tabaco virgínia, conclui-se com os custos que envolvem esses processos mencionados a seguir.

Os custos incluídos no processo da cura e secagem em estufa convencional são a lenha, energia elétrica para o controlador da temperatura, troca de telhas quebradas e troca dos canos furados. Na estufa de grampo são a energia elétrica utilizada para ter ar forçado e controlador de temperatura no painel, lenha, troca de ventiladores e canos estragados.

### 2.2.4 Classificação do tabaco

A classificação do Tabaco em Folha Curado, conforme Sinditabaco (2019), será dividida em classes, subclasses, tipos e subtipos, segundo o seu preparo, apresentação, posição nas plantas, cor das folhas e qualidade, respectivamente. No Quadro 1, define-se a classificação conforme a sua posição na planta, tem-se quatro classes.

Quadro 1 - Classificação diante da posição na planta (classes):

X ou Baixeiras	Folhas situadas na parte inferior da planta sendo as primeiras de baixo para cima, formato arredondado com espessura do talo mais fino.
C ou Semimeeiras	Folhas situadas no meio inferior da planta, formato arredondado a oval. A sua espessura do talo é média.
B ou Meeiras	Folhas situadas no meio superior da planta, de textura, formato oval e com espessura média a encorpada do talo.
T ou Ponteiras	São as últimas folhas do pé, textura encorpada ou grossa, com espessura grossa do talo.

Fonte: Sinditabaco (2019).

A estrutura da planta do tabaco é constituída por partes no momento de sua colheita, além do tempo de maturidade das folhas. No Quadro 2, é definido de acordo com a cor das folhas e se classifica em três subclasses.

Quadro 2 - Classificação de acordo com a cor das folhas (subclasses):

Fumo “O”	A cor da folha será laranja, admitindo-se manchas acastanhadas que ocupam até 50% da folha em si.
Fumo “R”	A cor da folha será cor castanho claro, sendo até de cor castanho escuro, ocupando mais de 50% da folha, pode chegar ao predomínio total sobre as cores laranja e limão.
Fumo “L”	A cor da folha é limão, admitindo-se manchas acastanhadas, ocupando até 50% da superfície.

Fonte: Sinditabaco (2019).

O mais comum na região é o fumo “O”, ou seja, são as melhores folhas, onde o produtor recebe a mais no momento da compra. No Quadro 3, a classificação é feita conforme sua qualidade, dividida em três tipos.

Quadro 3 - Classificação conforme a sua qualidade (tipos)

TIPO “1” ou PRIMEIRA	Folhas maduras, textura de acordo com sua posição na planta e sua cor tem uma forte intensidade.
TIPO “2” ou SEGUNDA	Folhas maduras, textura de acordo com sua posição na planta e sua cor é de intensidade moderada.
TIPO “3” ou TERCEIRA	Folhas passadas de maduras, textura de acordo com a posição na planta e cor fraca de intensidade.

Fonte: Sinditabaco (2019).

Para a qualidade ser como as fumageiras precisam, as folhas devem ser colhidas no momento certo da maturidade. No Quadro 4, os tipos ainda serão classificados em subtipos, apresentados em quatro subtipos.

Quadro 4 - Classificação dos tipos e subtipos:

Subtipo “K”	Folhas que apresentam em sua superfície uma predominância de até 50% de coloração esbranquiçada, acinzentada ou queimada pelo sol, além do excesso de calor durante o processo de cura.
Subtipo “G2”	Folhas com características de tabaco maduro. No processo de cura, secaram com manchas esverdeadas.
Subtipo “G3”	Folhas com características de tabaco imaturo. No processo de cura, secaram com manchas esverdeadas.
Subtipo “N”	Folhas que apresentam em sua superfície a predominância de mais de 50% de coloração acinzentada, avermelhadas por excesso de calor na estufa, queimadas pelo sol, ardido. Devem apresentar bom estado de conservação

Fonte: Sinditabaco (2019).

Os subtipos são as folhas onde a colheita foi realizada quando o tabaco estava muito maduro ou imaturo, assim o pagamento feito é baixo para os produtores.

## 2.2.5 Ferramentas utilizadas na gestão da propriedade rural

A Gestão Financeira é uma área que cuida dos recursos financeiros de uma empresa e tem o objetivo de maximizar o lucro. Conforme o autor Chiavenato (2022, p.8),

A Gestão Financeira trata de processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de recursos entre pessoas, empresas e governos. Ela é designada como a ciência e arte de administrar fundos, envolvendo a aplicação de princípios econômicos e financeiros no sentido de maximizar a riqueza da empresa e do valor de suas ações.

Além disso, também compreende gerenciar todos os recursos de uma empresa, buscando o melhor retorno do que foi investido. Para o autor Silva (2018, p. 7),

A administração financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obter lucros, e dessa forma maximiza a riqueza dos acionistas. Ela pode ser exercida nas mais variadas organizações, tais como: indústrias, comércio ou serviços e empresas estatais ou privadas, voltadas ou não para fins lucrativos.

As ferramentas utilizadas na gestão financeira interligam-se entre elas. O orçamento planeja as entradas, saídas, custos e produção. O fluxo de caixa acompanha o planejamento e controla a movimentação financeira, a DRE constata o resultado econômico e apresenta as receitas e as despesas. O Balanço Patrimonial analisa o crescimento ou diminuição do patrimônio que foi investido na atividade ou propriedade rural (CARDOSO, 2022). Nos próximos subtítulos, serão apresentadas as ferramentas mencionadas anteriormente.

#### 2.2.5.1 Orçamento da pequena propriedade rural

A importância de elaborar um plano orçamentário estruturado para o desenvolvimento da propriedade, é fundamental para conhecer a realidade financeira da propriedade rural, além de colaborar na tomada de decisão do produtor.

Para os autores Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 303),

O orçamento é um plano administrativo que cobre todas as operações da empresa para um período de tempo definido, expresso em termos quantitativos. É o planejamento do lucro por meio da previsão de todas as atividades da empresa. Por exemplo: previsão de quantidades a serem vendidas, previsão do preço de venda a ser exercido, previsão de produção, previsão de custos de matéria-prima, de mão de obra e custos indiretos de fabricação. Com a comparação entre o orçamento e os dados reais, a empresa pode controlar seu desempenho visando atingir o lucro planejado.

O orçamento é o primeiro passo para que o gestor possa obter o controle. É realizado um cálculo estimado do custo que haverá para produzir a safra, a venda do produto e estimativa de faturamento. O produtor precisa verificar quais serão as despesas e custos para a safra, de acordo com o tamanho da área que irá ser plantada e também não esquecer que haverá o desembolso, deverá alcançar a produtividade esperada e analisar quanto receberá pelo produto final. No primeiro ano, com o orçamento realizado, deve-se verificar cada detalhe, para que no segundo já se conheça onde ocorreram os erros, no terceiro ano, começar o aprimoramento e assim evoluindo sucessivamente. Em um nível maior de aprimoramento, o orçamento para os próximos anos, oferecerá informações ao produtor para tomadas de decisões de médio e longo prazo ainda mais assertivas (CARDOSO, 2022).

Sendo assim, o orçamento é um passo fundamental para que o produtor possa realizar novos investimentos, expandir a área cultivada e implementar novas culturas para obter o aumento no faturamento.

### 2.2.5.2 Levantamento periódico de receitas, custos e despesas da atividade rural

A gestão das receitas, custos e despesas é um fator de grande importância para as propriedades rurais, constituindo-se de informações que avaliam o desempenho daquele negócio. Pode-se analisar a partir disso, a rentabilidade, o controle e auxiliando o produtor nas tomadas de decisões do seu empreendimento.

As receitas são aquelas onde, conforme a venda, o dinheiro entra no caixa. Deste modo, esse valor pode determinar o aumento dos lucros e o acréscimo do patrimônio.

De acordo com Marion (2022, p. 87),

A receita corresponde, em geral, a vendas de mercadorias ou prestações de serviços. Ela é refletida no balanço por meio da entrada de dinheiro no Caixa (Receita à Vista) ou entrada em forma de direitos a receber (Receita a Prazo) – Duplicatas a Receber. A receita sempre aumenta o Ativo, embora nem todo aumento de Ativo signifique receita (empréstimos bancários, financiamentos etc. aumentam o Caixa-Ativo da empresa, mas não são receitas). Todas as vezes que entrar dinheiro no Caixa por meio de Receita à vista, recebimentos etc., essa operação será denominada Encaixe.

A importância de ter as receitas como entrada de dinheiro no negócio, é uma maneira de poder investir na propriedade, adquirindo equipamentos novos para o auxílio da produção, utilização de novas tecnologias, entre outros.

A apuração dos custos de uma propriedade, é outra parte que não pode ser deixada de lado. Os custos gerados fazem parte das informações que serão determinantes para atingir os objetivos em relação aos lucros, os controles financeiros e contribuem na administração dos recursos.

Os custos, para Marion (2022), é todo sacrifício (gasto) relativo a bens ou a serviços que serão utilizados na produção de outros bens ou serviços. Já para os autores Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 20), definem os custos como

Custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles desembolsados ou não. Só são reconhecidos como custos no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço. Correspondem aos valores gastos com a fabricação dos produtos. A classificação dos custos vai depender do enfoque que for atribuído a ela, podendo ser determinada quanto à natureza, à função, à contabilização, ao produto e à formação ou produção. Exemplos: matéria-prima, mão de obra direta utilizada na produção.



É relevante que sejam aplicadas estratégias para reduzir os custos de uma propriedade, garantindo que o valor investido tenha retorno. Alguns custos no meio rural podem ser a depreciação do maquinário, impostos, seguros e investimentos em insumos.

Para finalizar, as despesas também fazem parte da produção do tabaco. Os recursos aplicados têm o objetivo de sustentar a atividade exercida e manter a propriedade funcionando normalmente.

Marion (2022, p. 88) descreve as despesas como

A despesa é todo sacrifício, todo esforço da empresa para obter receita. (Todo consumo de bens ou serviços com o objetivo de obter receita é um sacrifício, um esforço para a empresa.) Ela é refletida no balanço por meio de uma redução do Caixa (quando é pago no ato – à vista) ou mediante um aumento de dívida – Passivo (quando a despesa é contraída no presente para ser paga no futuro – a prazo). A despesa pode, ainda, originar-se de outras reduções de Ativo (além do Caixa), como é o caso de desgastes de máquinas (depreciação) e outros. Todo o dinheiro que sai do Caixa pelo pagamento de uma despesa ou por outra aplicação qualquer se denomina Desembolso ou Desencaixe.

As despesas são os gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades e atuam de maneira direta ou indiretamente na aquisição das receitas, que provocam diminuição do patrimônio da empresa. Também pode ser definido como os valores gastos com a comercialização do produto e a administração das atividades do empreendimento (CREPALDI, CREPALDI, 2017).

Conclui-se que as receitas, os custos e as despesas trazem informações estratégicas para a tomada de decisões, auxiliando a estabelecer limites do que gastar e proporcionando dados úteis no momento de investir.

### 2.2.5.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma das ferramentas que auxiliam para uma gestão financeira sólida e saudável para o empreendimento rural. O autor Cardoso (2022, p.28), define fluxo de caixa como

O fluxo de caixa consiste na demonstração das entradas e saídas de dinheiro realizadas e as projetadas. Com essa ferramenta é possível controlar o realizado com o projetado no orçamento até certa data, evitando, por exemplo, que se contraia um financiamento, pagando juros sem necessidade ou a venda de produção em momento de baixa de preço. Também permite a visualização dos melhores e piores momentos para a compra de insumos e venda de produção com base nos dados dos anos anteriores.

Trata-se do registro das entradas e saídas da propriedade, analisar como o dinheiro está circulando no empreendimento. Permite verificar a gestão financeira do negócio em cada etapa e também contribui no planejamento mais eficiente em médio e longo prazo.

O autor Crepaldi (2019, p.329) define como

O Fluxo de Caixa é a relação das entradas e das saídas de recursos financeiros em determinado período, visando prever a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis. Em síntese, consiste em discriminar as entradas e saídas de numerário em determinado período (realizado ou previsto), apurando, assim, o saldo de caixa e possibilitando várias outras análises.

Fluxo de caixa controla a movimentação financeira das entradas e saídas de um determinado período. É um instrumento de gestão financeira que projeta, em períodos de longo prazo, todas as entradas e as saídas de recursos financeiros, indicando o saldo do caixa. Facilita em estar informado de qual valor a pagar com as obrigações assumidas, os valores a receber e o saldo disponível. Denomina-se saldo a diferença entre os recebimentos e os pagamentos (SILVA, 2018).

O fluxo de caixa é uma das mais importantes ferramentas para uma boa gestão financeira do negócio. Esse instrumento permite a obtenção de informações úteis para o planejamento financeiro da propriedade. Ainda, permite demonstrar projeções das entradas e saídas e a real situação financeira. Por meio de um comparativo entre entrada e saída de dinheiro, verifica-se se o saldo de caixa está positivo ou negativo. Assim, com o gerenciamento dos recursos financeiros, evita-se as ameaças à continuidade do empreendimento (SILVA, et al, 2019).

Em resumo, fluxo de caixa auxilia nas tomadas de decisões, onde tem-se o registro das entradas e saídas do período de comercialização, além de permitir a verificação real financeira do empreendimento.

#### 2.2.5.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício, junto ao Balanço Patrimonial, constitui-se em um breve relatório das operações realizadas por um empreendimento rural durante determinado período, onde constata-se um dos valores mais relevantes, o resultado líquido. Com essas duas demonstrações, o Balanço Patrimonial e a DRE, atinge-se o objetivo de

demonstrar a situação patrimonial, econômica e financeira da propriedade rural. A Demonstração do Resultado do Exercício está apresentada conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Demonstração do resultado do exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>
Receita Bruta de Vendas – Produtos Agrícolas
(-) Deduções de vendas
(-) Abatimentos
(-) Tributos
= Receita Líquida de Vendas
(-) Custo de Produtos Vendidos
= Lucro Bruto
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
= Resultado Operacional Líquido
(-) Imposto de Renda
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
= Resultado após o IR e CSLL
(-) Despesas com participações estatutárias
= Lucro/Prejuízo do Exercício
Lucro/Prejuízo por ação do capital social

Fonte: Crepaldi (2019, p.95).

O Quadro 5, apresenta as informações sobre a Demonstração do Resultado do Exercício, as despesas são agregadas na demonstração do resultado de acordo com a sua natureza como por exemplo, as depreciações, as compras de materiais, as despesas com transporte. A segunda forma de análise é o método da função da despesa ou o custo dos produtos vendidos, classificando-se as despesas de acordo com sua função como parte do custo dos produtos vendidos ou das despesas das atividades administrativas (CREPALDI, 2019).

Conforme o autor Cardoso (2022, p.28),

É um relatório que compila todas as contas de resultado (receitas, despesas e custos) do negócio, mostrando a situação real da atividade rural, pois nem sempre a sobra de caixa reflete em lucro econômico. Pode ser apurado por cultura ou atividade em geral. Sabendo-se o resultado real é possível planejar a distribuição de lucros, o reinvestimento na atividade e até a manutenção de um fundo de reserva para situações imprevistas. Também possibilita a comparação do negócio em relação aos anos anteriores, entre culturas e com outras atividades e ramos de negócio distintos.

Para o autor Souza (2014), na demonstração do resultado são apresentadas as receitas e despesas do período, obedecendo ao regime de competência do exercício, em que são

consideradas todas as receitas e despesas independentemente de seu recebimento ou pagamento.

Para os autores Neto e Lima (2014), a DRE tem como finalidade a apuração do lucro ou se houve prejuízo. Com o resultado obtido, é transferido para lucros ou prejuízos. O demonstrativo é constituído pelas receitas, despesas, ganhos e perdas, apurado dos seus pagamentos e recebimentos. Sua representação normal reduzida é apresentada no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Demonstração do resultado do exercício

RECEITA BRUTA DE VENDA DE BENS E SERVIÇOS (-) Impostos sobre vendas (-) Devoluções, Descontos Comerciais RECEITA LÍQUIDA (-) Custos dos Produtos, Mercadorias ou Serviços Vendidos LUCRO BRUTO (-) Despesas de Vendas, Administrativas Gerais (±) Outras Receitas e Despesas Operacionais (±) Resultado de Equivalência Patrimonial RESULTADOS ANTES DAS RECEITAS E DAS DESPESAS FINANCEIRAS (+) Receitas Financeiras (-) Despesas Financeiras LUCRO ANTES DO IR/CSLL (-) Despesas com tributos sobre o Lucro LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
--

Fonte: Neto, Lima (2014, p.211).

Por meio dos dados apresentados na DRE do Quadro 6, é possível entender se o negócio está gerando lucro ou prejuízo, auxiliando no controle da situação econômica, reduzindo os gastos com despesas e permitindo avaliar o desempenho da gestão financeira rural, contribuindo com informações valiosas para a tomada de decisões.

### 2.3 A CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA FOIL PARA A GESTÃO FINANCEIRA

A metodologia FOIL auxiliará o empreendedor na prática, para desenvolver o seu negócio e buscar evoluir o seu ramo para os próximos anos. A área financeira é uma área técnica e utiliza ferramentas de gestão. Para que o negócio seja bem conduzido, a FOIL poderá contribuir na visão geral do negócio. Com a gestão financeira em dia, haverá mais recursos para investir e maior lucratividade. Nesse sentido, essa seção detalha os temas sobre o que é a

Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), metodologia desenvolvida, o escopo da FOIL, o escopo econômico da empresa e da propriedade rural, os cinco pontos da pequena e média empresa e, por fim, a contribuição da FOIL para a gestão das pequenas propriedades rurais.

### 2.3.1 O que é Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL)?

É possível entender FOIL quando pensamos no sentido de cada letra. A letra F é um tipo de formação (F) inovadora, a intensidade da mudança que ocorre nas empresas, geração de mais competitividade e o aumento da evolução tecnológica, torna indispensável essa formação inovadora nas empresas.

A letra O é o método ontopsicológico que foi escolhido pela FOIL, para aquelas pessoas que trabalham, por exemplo, com serviços. Esses poderão se tornar pessoas que trabalham por métodos e não somente por processos, além de ter objetivos e não somente cumprir o horário.

A letra I é a interdisciplinaridade, existe uma orientação para aplicar os métodos em vários campos. A letra L é intensificar a formação para o homem que é líder (L), para que o mesmo seja capaz de atingir o resultado esperado (MENEGETTI, 2013).

A proposta da FOIL é ensinar ao aluno a psicologia prática do sucesso, o que ele deve aprender para entrar no mercado de trabalho como protagonista responsável, como aprender, como gerenciar e aplicar esse conhecimento adquirido.

Segundo Meneghetti (2013, p.14):

A FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) é uma sociedade que nasce em Milão no ano de 2001 para satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes empreendedores, da *Direção* e do *Top Management* empresarial na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções.

Essa sociedade foi fundada pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti. Foi desenvolvido o conhecimento aprofundado da psicologia *managerial* e da metodologia ontopsicológica. A FOIL está presente em vários países e realiza publicações, eventos e congressos internacionais.

### 2.3.2 Metodologia desenvolvida pela FOIL

A FOIL se diferencia de outras metodologias. Utiliza a ciência ontopsicológica, onde trabalha-se diretamente com a inteligência do aluno, além de identificar e desenvolver o potencial natural de cada indivíduo. Segundo Meneghetti (2013, p.15),

A FOIL desenvolveu uma metodologia para compreender a evolução e o determinismo da interioridade do homem em âmbito empresarial, a formalizou e a propôs em um modo radicalmente novo unido a uma contínua experimentação bem-sucedida.

A FOIL é constituída por quatro pontos-força que desenvolvem essa metodologia diferenciada. Abaixo será descrito os quatro pontos-força.

1. Trabalha-se com base na experiência prática e pesquisa científica, competência, inconsciente e consciência.
2. Torna-se competitiva pois o tempo do diagnóstico é breve e definido. A resposta é rápida e detalhada.
3. Os resultados da competência são buscados pelas empresas.
4. Um grupo de profissionais e empreendedores são preparados pela FOIL para realizarem suas atividades de acordo com os campos de atuação.

Com essa formação e diferencial da metodologia, o conhecimento adquirido ao longo da vida é contínuo e atualizado.

### 2.3.3 O escopo da FOIL

O escopo é o objetivo que se pretende atingir. Dentro de uma empresa, o objetivo é ter a capacidade de gerar ganho e lucro. Meneghetti (2013, p.25), define como

O escopo da FOIL é a formação de uma nova inteligência empreendedora individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso: atualização da criatividade com verificação de realização. O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula exata para resolver e realizar economicamente, politicamente e socialmente. O sucesso depende da intuição organizada do líder.

O escopo não é somente ensinar algo já definido ou que já existe, mas procura-se incentivar, despertar e introduzir o jovem para a capacidade de escolher o caminho, ou, se ainda não escolheu, haverá indicações de como confirmar se está no caminho certo (MENEGHETTI, 2013).

Portanto, o objetivo deve ser claro e mensurável para alcançá-lo e precisa ter alguns elementos para ser efetivo e proporcionar os resultados esperados.

#### 2.2.4 Escopo econômico da empresa e propriedade rural

O escopo econômico de uma propriedade rural não se restringe em somente produzir em quantidade e com qualidade, é também obter o melhor custo-benefício no momento de produzir a safra, para que o poder de venda seja lucrativo.

Assim como na empresa, busca-se o escopo de poder de compra e venda dos produtos para gerar a riqueza e lucro. Por meio da FOIL, Meneghetti ensina como conduzir qualquer empresa, independentemente do ramo em que atua, para prosseguir com esse projeto. Ele cita que o primeiro passo não consta em livros, é o líder, que mesmo ausente, traça coordenadas e motivações. O outro passo é a consultoria para saber criar lucro a partir do próprio projeto e conhecer os pontos-chaves de uma empresa para geração de ganhos. No Quadro 8, apresentam-se os pontos-chaves de uma empresa.

Quadro 8 - Pontos-chaves para geração de ganhos na empresa

1) O escopo econômico é o poder de aquisição;
2) Contexto de demanda;
3) Conhecer a técnica de produção;
4) Relações voltadas ao escopo;
5) Personalização do estilo de serviço dos colaboradores que tem impacto com o público.

Fonte: Meneghetti (2013, p. 212).

Este estudo está descrito na obra Psicologia Empresarial. O detalhamento dos pontos-chaves do Quadro 8 citados anteriormente, encontram-se a seguir:

1) O escopo econômico é o poder de aquisição: o primeiro ponto designa o poder de compra, ter mais crédito e mais imagem, onde a liderança permite ter autoridade e méritos. O escopo é definido em três modalidades. A primeira modalidade é de projeto, onde não se conhece todo o projeto, mas se faz, constrói e realiza ao próprio modo. A segunda modalidade é de lucro, investe-se dinheiro para ganhar mais. O dinheiro é autonomia, liberdade e realização daquilo que se faz. A última modalidade é o social, um projeto que envolve memes, estereótipos e leis societárias. É preciso adequar conforme a sociedade a qual pertence.

2) Contexto de demanda: neste ponto, o destaque principal é saber servir de acordo com contexto em que se está inserido, os modos, linguagens, psicologia do local. Assim, o serviço prestado será devidamente contemplado conforme a demanda.

3) Conhecer a técnica de produção: conhecendo essa técnica antes de formalizar uma empresa, pode-se adquirir maior poder de compra apenas usando um modo mais simples, funcional e inovador, surgirá mais clientes e demandas.

4) Relações voltadas ao escopo: quando a empresa tem o seu escopo definido, não há perda de tempo com outras empresas e assim, focar na geração de lucros e demandas. Ter relações com pessoas qualificadas e que buscam o mesmo objetivo de *business*.

5) Personalização do estilo de serviço dos colaboradores que têm impacto com o público: aquele que interage com o público em geral, deve ter o próprio estilo de serviço conforme o estilo do empresário. O modo de vestir e falar deve se adequar ao *business* e gerar confiança em qualquer empresa e público.

Assim, com o conhecimento dos pontos-chaves de uma empresa, obtém-se lucro, poder de compra, saber servir com excelência, ter demandas e conhecer o próprio estilo do serviço.

## 2.2.5 Os cinco pontos da pequena e média empresa

A empresa é uma organização que realiza atividades econômicas, atuando na produção, venda e compra, além de oferecer serviços. É também um conjunto de pessoas que buscam o mesmo objetivo em um negócio.

Para o autor Meneghetti (2013, p.212),

A empresa é o indivíduo que investe dentro de um negócio, uma novidade, se constitui de modo a chegar a um lucro. Ele entra em uma relação onde está totalmente investido: é *uma interação* sujeito/objeto. A empresa é um *conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico*. É uma ação, proposta, decisão e uma responsabilidade própria.

A metodologia FOIL sugere cinco pontos essenciais para as empresas, que segundo o autor, são a base para a empresa. No Quadro 9, estão descritos os cinco pontos.

Quadro 9 – Os cinco pontos da pequena e média empresa

1) A lei;
2) A organização dos colaboradores (metas, estruturas);
3) O empresário (o responsável);
4) Relação externa (espaço, pessoas, modos);



5) Caracterialidade ou psicologia de mercado (referência étnico-econômica).
---

Fonte: Meneghetti (2013, p. 139).

Este estudo está descrito em Psicologia Empresarial. O detalhamento desses cinco pontos ou temáticas no Quadro 9, encontram-se definidos a seguir:

1) A lei: atualmente, a lei é mais importante que o dinheiro. Deve-se saber usá-la, a lei é prioritária e pode trazer vários benefícios para as empresas.

2) A organização dos colaboradores, meios e estruturas: a organização precisa dos colaboradores e dos meios da empresa, como por exemplo, as máquinas e computadores para que a atividade seja desenvolvida. Muitas das empresas possuem as melhores máquinas e computadores, porém muitos colaboradores não sabem utilizá-las. Além disso, a manutenção das máquinas e do local de trabalho são fundamentais para que não ocorra problemas.

3) O empresário: o autor Meneghetti (2013, p.142), comenta

Quando é válido, ele é um pouco o Em Si Ôntico de toda a empresa, é a inteligência onipresente da qual os outros colhem os efeitos, a manifestação, o sucesso; ele é o arquétipo arquitetônico que produz o evento.

O empresário é o ponto de unidade de ação de uma empresa, porém é necessário ter um grande cuidado consigo mesmo e ter o autoconhecimento para compreender o que o inconsciente traz de realidade da existência.

4) Relação externa (espaço, pessoas, modos): saber servir bem os clientes é essencial para vender o produto ou serviço. Todas as relações externas implicam o momento de expandir o negócio. Portanto, deve-se saber a oferta de demanda e estimular algo que agrada o cliente para adquirir o produto ou serviço.

5) Caracterialidade ou psicologia de mercado - referência étnico-econômica: é fundamental obter o conhecimento de qual psicologia, etnia e cultura em que o cliente está inserido. Meneghetti comenta que em uma empresa, é necessário analisar como o povo estabelece o comportamento econômico, para obter confiança, pois o mercado é uma psicologia autêntica.

A caracterialidade ou psicologia do mercado no meio rural, traz muitas vezes a falta de conhecimento para a gestão financeira e essa mudança pode aumentar a competitividade das mesmas. Historicamente, no Brasil o tabaco é desenvolvido em propriedades de gestão familiar e, nelas, o produtor rural talvez não tenha tido a chance de estudar, porém seus filhos puderam ter essa chance e voltaram para auxiliar a sua família e propriedade rural. Com isso, os

empreendedores devem analisar esses pontos para que o negócio tenha prosperidade, organização e conhecimento do seu público.

#### 2.2.6 Contribuição da FOIL para gestão das pequenas propriedades

A contribuição da FOIL para a gestão financeira auxiliará o empreendedor na prática, para desenvolver o rumo dos negócios e alcançar a lucratividade. Com o auxílio das ferramentas de gestão, facilitam o trabalho do empreendedor, melhorando a forma como os recursos são utilizados e permitindo uma visão ampla do negócio. No Quadro 10, será apresentado como a FOIL pode contribuir para a gestão financeira das empresas e pequenas propriedades.

Quadro 10 - Ferramentas utilizadas na gestão e a contribuição da FOIL

FERRAMENTAS DE GESTÃO	CONTRIBUIÇÃO DA FOIL
Orçamento	Busca pelo aprimoramento, a cada ano deve-se observar todos os detalhes que fizeram parte naquele momento e buscar evoluir para os próximos anos.
Levantamento periódico de Receita, Custos e Despesas	Para investir em algo, deve-se ter dinheiro. O escopo de toda empresa é atingir o lucro, as informações dos custos são essenciais e traçar estratégias para reduzi-lo. As despesas sustentam a atividade, caso seja em excesso, o patrimônio diminui.
Fluxo de Caixa	Contribui para o planejamento e a verificação da gestão em cada momento. Com o auxílio da FOIL, haverá o melhor controle e planejamento dos recursos.
Demonstração do Resultado do Exercício	A situação econômico-financeira é o principal objetivo para verificar a situação durante as operações do período.
Balanço Patrimonial	Obtém-se a visão geral do movimento da empresa ao final de cada ano, possibilitando verificar como estão os bens e os direitos.

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Assim, o Quadro 10 traz uma análise das ferramentas financeiras com o auxílio da metodologia FOIL, tornando-se possível o entendimento de quais os passos principais a serem seguidos para os empreendedores que desejam ter um bom desenvolvimento no mundo dos negócios e finanças.

### 3 MÉTODO

A metodologia científica define de que forma será coletado os dados da pesquisa assim como a análise dos dados para a solução do problema de pesquisa. Segundo o autor Gil (2019), a palavra método, do grego *methodos*, significa “caminho para chegar a um fim”. Refere-se ao conjunto de regras que desenvolvem um projeto. Além de adquirir novos conhecimentos, também integra os conhecimentos já existentes. Método científico são os passos utilizados para obter um conhecimento, ou seja, é livre da subjetividade do pesquisador e mostra o caminho em direção a um determinado objetivo.

As autoras Marconi e Lakatos (2022) também interpretam o método como uma série de regras que resolvem determinado problema ou que explicam um fato por meio de teorias, porém esse problema ou fato deverá ser comprovado.

Conforme a autora Michel (2015), entende-se metodologia como um caminho traçado para se atingir um objetivo, ou seja, um modo de resolver problemas e buscar as respostas. No processo da pesquisa, busca-se a verdade, além de adquirir conhecimentos. Utiliza procedimentos científicos, racionais e critérios para se realizar uma pesquisa.

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados na elaboração da pesquisa, além de alcançar os objetivos propostos, oriunda de um estudo que foi aplicado a um produtor de tabaco, como mencionado no tema deste trabalho.

O presente trabalho foi submetido ao Comitê de Ética da instituição e aprovado para a sua execução pelo número do protocolo 65519422.3.0000.0157.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza desse trabalho de pesquisa será do tipo descritivo e utilizará as abordagens qualitativa e delineamento em pesquisa-ação. Assim, a pesquisa do tipo descritiva se realiza, segundo o autor Malhotra (2019), como uma pesquisa que descreve alguma coisa, com o objetivo de descrever características, grupo populacional ou funções de mercado. No Quadro 11, será apresentado para o que a pesquisa descritiva é realizada.

Quadro 11 – Importância da pesquisa descritiva

1) Descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado.
2) Estimar a porcentagem de unidades em uma população específica que exhibe um determinado comportamento.
3) Determinar as avaliações de características de produtos.
4) Estabelecer em que grau estão associadas às variáveis de marketing.

5) Fazer previsões específicas.
---------------------------------

Fonte: Malhotra (2019, p.61).

Desse modo, a pesquisa descritiva aborda várias formas de verificar a frequência que ocorre um fenômeno, avaliação da estrutura, observar os métodos, processos operacionais e população.

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão do contexto do problema. Os autores Creswell e Creswell (2021), definem os métodos qualitativos como uma abordagem de investigação. Ele parte dos dados baseados em texto e imagem e, valem-se de diferentes abordagens. O estudo da pesquisa qualitativa requer procedimentos específicos, como o papel que o pesquisador desempenha no estudo, extraindo informações, registrando os dados, análise das informações por meio das etapas de análise e abordagem para documentar a validade dos dados coletados.

Segundo Virgilito (2017), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de identificar as opiniões, sem precisar transformar os resultados em números, associando as ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. O pesquisador deve identificar, conforme seus objetivos, as técnicas mais interessantes para aplicar, e a melhor forma de utilizá-las. Essa pesquisa auxilia na identificação de ideias e características comportamentais dos entrevistados. Pode-se verificar também as formas de pensar e agir em diversas situações, estilo de vida e seus critérios para escolhas.

Para as autoras Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa qualitativa tem como objetivo a seleção das informações e realização da pesquisa de campo. Em seguida, constroem-se as hipóteses da explicação do problema identificado e o recolhimento dos dados. Recolhidos os dados, é realizada a análise. Na qualitativa, o processo não tem sequência, avança-se as fases, mas retrocede-se para reformulações.

O delineamento deste trabalho será uma pesquisa-ação. Para o autor Thiollent (2022, p.20),

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Na pesquisa-ação, os pesquisadores desempenham a resolução dos problemas, acompanham as ações para solucionar os problemas e para que haja a resposta correta do problema, exigindo uma relação entre os pesquisadores e as pessoas, que deve ser participativo.

Na pesquisa-ação existem dois tipos de objetivos para a melhor solução do problema, o objetivo prático e o objetivo de conhecimento. O autor Thiollent (2022, p.23) define como,

- a) Objetivo prático: contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondentes às “soluções” para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação. É claro que este tipo de objetivo deve ser visto com “realismo”, isto é, sem exageros na definição das soluções alcançáveis. Nem todos os problemas têm soluções a curto prazo.
- b) Objetivo de conhecimento: obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentar nosso conhecimento de determinadas situações (reivindicações, representações, capacidades de ação ou de mobilização etc.).

Os dois objetivos citados anteriormente são variáveis e cada um auxilia qual será a melhor ação conduzida.

A pesquisa descritiva, qualitativa e a pesquisa-ação serão as ferramentas mais aplicáveis para essa realidade de pesquisa, além de permitir a coleta dos dados e de descrever a realidade analisada.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados deste trabalho serão entrevista, observação, perguntas abertas e análise com interpretação dos dados na pesquisa documental. As perguntas abertas são aquelas em que pode expressar livremente a sua opinião e ideia. Essa pesquisa será aplicada com um produtor rural e com a entrevista, busca-se compreender como o produtor realiza e utiliza as ferramentas financeiras para a gestão financeira de sua propriedade rural.

Gil (2022) define as entrevistas como informais, sendo as mais utilizadas em pesquisas em geral. São vistas como conversações casuais que devem ter uma agenda específica. É utilizado para descobrir as categorias de significados de uma cultura. São importantes para verificar o que as pessoas sabem, pensam, acreditam e realizam, além de poder comparar essas percepções com outras pessoas. As comparações possibilitam identificar valores compartilhados na organização ou em grupos pesquisados.

Malhotra (2019) descreve a observação como envolvendo o registro do comportamento de pessoas, a fim de obter informações sobre a área de interesse. As informações podem ser registradas no que foi passado e conforme ocorrem. Os métodos observacionais são estruturados, não estruturados, disfarçados e não disfarçados e podem ser realizados em um ambiente natural, mas também já planejado.

Segundo Gil (2022), a análise com a interpretação dos dados na pesquisa documental serão variados conforme a natureza dos documentos. Trata-se de documentos de segunda mão, em que já passaram por tratamento analítico e serão apresentados como relatórios de empresas. O procedimento poderá se tornar semelhante ao adotado na pesquisa bibliográfica.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. Nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas antes, durante e depois da coleta e análise dos dados. A coleta de dados não utiliza a mediação numérica para verificar as perguntas de pesquisa mais importantes e depois respondê-las (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

O instrumento de coleta de dados é definido a partir de uma entrevista com perguntas abertas e pesquisa documental para a coleta de informações sobre a propriedade rural. A amostra será em uma pequena propriedade rural de um município situado no centro do Rio Grande do Sul.

### 3.2.1 Categorias de análise

As categorias de análise apresentadas no Quadro 12, a seguir, são os cinco pontos da pequena empresa, em que o autor Meneghetti (2013) menciona que são a base para qualquer empresa e as ferramentas utilizadas para realizar a gestão das empresas. Juntamente com as ferramentas indicadas pelos autores Crepaldi e Crepaldi (2017), Marion (2022), Crepaldi (2019), Neto, Lima (2014) e Cardoso (2022), que contemplam a área de finanças corporativas da administração.

Quadro 12 - Categorias de análise

OS CINCO PONTOS DA PEQUENA EMPRESA	FERRAMENTAS DE GESTÃO
O empresário (o responsável); Caracterialidade ou psicologia de mercado (referência étnico-econômica).	Orçamento
A organização dos colaboradores (metas, estruturas); Relação externa (espaço, pessoas, modos).	Levantamento periódico de Receita, Custos e Despesas
A lei.	Fluxo de Caixa
	Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: adaptado pelos autores.

Para realizar a montagem do modelo de gestão financeira para pequenas propriedades rurais, busca-se utilizar as categorias de análise mencionadas acima. Com base nessa relação entre os cinco pontos da pequena empresa com as ferramentas de gestão, conforme Quadro 12, o modelo que será proposto ajudará os produtores a realizarem uma melhor gestão de suas propriedades, obtendo lucro e resultados positivos.

A amostra do estudo e informações sobre os instrumentos da tomada de decisão será realizada com um pequeno produtor. O procedimento de análise de dados foi realizado através de entrevista em uma família produtora de tabaco da espécie Virgínia. A seguir, serão apresentados os resultados da entrevista realizada com uma família produtora de tabaco.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados da entrevista foram subdivididos nos seguintes tópicos: levantamento do histórico da família pesquisada, orçamento da pequena propriedade rural, levantamento periódico de receitas, custos e despesas da atividade rural para uma safra, fluxo de caixa e demonstração do resultado do exercício do ano de 2022/2023, com a finalidade de esclarecer o que foi levantado na entrevista.

### **4.1 MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS**

Neste capítulo será apresentado um modelo de gestão financeira. O modelo abordará os seguintes assuntos: classificação dos custos, fluxo de caixa e demonstração do resultado do exercício.

#### **4.1.1 Levantamento do histórico da família pesquisada**

Desde 1991, a família cultiva o tabaco. Quando começaram a plantar, tiveram algumas dificuldades, porém, ao longo dos anos, o desempenho da propriedade foi melhorando e adquirindo maquinários que auxiliassem na preparação do solo até a colheita. Atualmente, são três membros da família que produziram 50 mil mudas na safra 2022/2023 e utilizaram o

serviço terceirizado para a colheita. Para a próxima safra, a família pretende manter a produção. A área utilizada para o plantio é de três hectares para o tabaco da espécie Virgínia, suas lavouras não são todas planas. Para ter o acesso nas lavouras que não são planas, utiliza-se a carroça e as que são planas, utiliza-se trator.

A propriedade surgiu com o interesse de ter o próprio negócio. Eles cultivam o tabaco há 32 anos e o desempenho está sendo evolutivo da propriedade, com aquisição de maquinários e investindo em adubos com mais qualidade, por exemplo. Anos atrás, tinha dificuldade encontrar mão de obra e a atividade do plantio exigia a utilização de muito esforço físico. Com o passar dos anos, a inserção da tecnologia no campo, bem como com a instalação da indústria fumageira, máquinas e equipamentos foram adquiridos, como por exemplo, o trator.

Em um ano de cultivo, com bom clima, a renda da família chega a ser em média de três salários-mínimos por pessoa por mês. Outros produtos produzidos na propriedade são de consumo próprio, como feijão, milho, verduras e hortaliças.

A família tem um técnico que acompanha a produção e no auxílio das decisões financeiras, além de auxiliar na venda do tabaco. Para a próxima safra, pretendem manter a produção de 50 mil mudas de virgínia.

#### 4.1.2 Orçamento da pequena propriedade rural

Para realizar o orçamento da propriedade rural, a família guarda o dinheiro obtido com a venda do tabaco para a execução do próximo plantio. Na safra 2022/2023, foram utilizados três hectares para o plantio de cinquenta mil mudas da espécie Virgínia. Como o fator climático do Rio Grande do Sul tem diversas mudanças, foi realizado o seguro das lavouras de três mil e quinhentos reais. O seguro da lavoura auxilia a resguardar o produtor rural de qualquer tipo de prejuízo que possa ocorrer nesse período de safra. Em média, o valor investido para a produção do tabaco foi de aproximadamente vinte e oito mil.

Outra etapa muito importante para o orçamento da produção na propriedade é conhecer as etapas da colheita do tabaco. Essa produção passa por várias etapas até a venda do produto nas fumageiras. As etapas são: planejamento do tempo (mês), semente, preparação dos canteiros, plantio das mudas em canteiros, preparação do solo, transplante das mudas para o solo, adubo, aplicação de agrotóxicos na lavoura, retirada do broto (desponte), agrotóxico



antibrotante, colheita, cura da folha (estufa), separação do tabaco curado (seco) e classificação, amarração, etapa de enfardar e a comercialização do produto.

Em algumas etapas da produção, o valor investido é maior, como por exemplo a compra de sementes com ótima qualidade de germinação, os agrotóxicos e os adubos utilizados na lavoura. Além de todo o orçamento realizado antes e depois da colheita, o empresário é quem faz tudo acontecer.

#### 4.1.3 Levantamento periódico de receitas, custos e despesas da atividade rural para uma safra

A propriedade já possui investimentos desenvolvidos ao longo de sua trajetória, possibilitando a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da produção. A tabela 1 a seguir, detalha os investimentos da propriedade.

Tabela 1 - Investimentos da propriedade

<b>Investimento</b>	<b>Valor</b>	<b>Ano do investimento</b>
Trator	80.000,00	2017
Carroça	1.000,00	2001 - 2002
Junta de boi	7.000,00	2020
Estufa elétrica	26.000,00	2012
2 estufas comuns	Total das duas estufas: 10.000,00	O primeiro em 1992 e o outro em 2003
Canos dos fornos	4.000,00	2021
Total	128.000,00	-

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Os valores do Quadro 13 foram resultados da entrevista e outros valores são estimados.

Foi feita uma entrevista que resultou no levantamento dos valores do Quadro 13. As perguntas desenvolvidas estão disponíveis para consulta no Apêndice A.

#### Quadro 13 - Levantamento dos custos da propriedade

<b>Produto</b>	<b>Valor</b>
Semente	500,00
Adubo	20.000,00
Veneno	3.500,00
Lenha	2.000,00
Mão de obra terceirizada	7.000,00
Energia Elétrica	1.500,00
Manutenção do maquinário	400,00
Barbante de tecedeira	100,00
Lona plástica para canteiros	300,00
Substrato	300,00
Água nos canteiros	180,00
Diesel do trator	1.000,00
Plantadeira manual	300,00*
Seguro de lavoura	3.500,00
Frete	1.800,00
Água	1.000,00
Telefone (1 ano)	600,00
Internet (1 ano)	660,00
	<b>Total: 44.640,00</b>

Nota: \* valores estimados de acordo com Afubra.

Autor: elaborada pela autora (2023).

Os valores acima são aproximados, a família entrevistada geralmente não faz anotações das despesas e custos da propriedade. A partir do Quadro 13, verifica-se que os custos mais expressivos são a compra do adubo, mão de obra terceirizada, veneno e seguro da produção.

Independentemente do tipo de negócio que é realizado, qualquer negócio terá custos e despesas. No Quadro 14 a seguir, será apresentado um modelo de classificação dos custos que

ocorrem em um negócio, esse modelo pode ser ajustado conforme cada negócio. Para a propriedade entrevistada, os valores a seguir são o total em um ano de safra.

Quadro 14 - Classificação dos custos

Discriminação	Custos fixos	Custos variáveis
Custo de produção Frete Seguros		38.880,00 1.800,00* 3.500,00
<b>CUSTO PARCIAL</b>		<b>44.180,00</b>
DESPESAS DE VENDAS Despesas com ICMS COFINS		400,00* 200,00*
<b>CUSTO PARCIAL</b>		<b>600,00</b>
DESPESAS DE ADMINISTRAÇÃO Internet Luz e Água Telefone	660,00 600,00	2.680,00
<b>CUSTO PARCIAL</b>	<b>1.260,00</b>	<b>2.680,00</b>
DESPESAS FINANCEIRAS Despesas bancárias Juros pagos	200,00* 20,00*	
<b>CUSTO PARCIAL</b>	<b>220,00</b>	
DESPESAS TRIBUTÁRIAS Impostos Municipais Imposto de Renda	40,00	4.000,00*
<b>CUSTO PARCIAL</b>	<b>40,00</b>	<b>4.000,00</b>
<b>TOTAL DOS CUSTOS FIXOS</b>	<b>1.520,00</b>	
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>51.460,00</b>
<b>CUSTO TOTAL FIXO E VARIÁVEL</b>	<b>52.980,00</b>	

Nota: \* valores estimados

Autor: Adaptado de Crepaldi (2019, p.196).

Conclui-se que esse modelo traz de resultado o valor total de todos os custos fixos e custos variáveis que a propriedade tem em uma safra. Alguns dos valores utilizados no Quadro 14, são valores estimados da família entrevistada.

#### 4.1.4 Fluxo de Caixa

A família entrevistada geralmente não registra todas as suas entradas e suas saídas de receitas oriundas da propriedade. Também não utilizam nenhum sistema para lançamento destas entradas e saídas, mas guardam os extratos de banco e as notas fiscais de vendas do tabaco.

O autor Crepaldi (2019), define o fluxo de caixa como sendo uma previsão das entradas e das saídas de dinheiro da empresa em determinado período. No Quadro 15, o autor apresenta um modelo de fluxo de caixa para demonstrar a movimentação de caixa. Na propriedade, as entradas ocorrem com a venda do tabaco nas fumageiras, geralmente no início do ano e as saídas ocorrem na metade do ano, quando é realizado o orçamento e a compra dos insumos para a produção da nova safra. Os dados presentes neste modelo de fluxo de caixa foram baseados nas notas fiscais de venda no bloco do produtor rural.

Quadro 15 - Modelo de Fluxo de Caixa

MESES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
ENTRADAS	6.290,00	7.500,00	8.000,00	33.310,00	35.850,00
<b>TOTAL</b>	<b>90.950,00</b>				

MESES	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SAÍDAS	6.899,00	4.994,00	5.999,00	6.960,00	7.398,00	9.840,00	10.890,00
<b>TOTAL</b>	<b>52.980,00</b>						

#### MOVIMENTAÇÃO

Descrição	Realizado
Entradas	90.950,00
Saídas	52.980,00

<b>Saldo Final</b>	<b>37.970,00</b>
--------------------	------------------

Autor: Adaptado de Crepaldi (2019, p.335).

Assim, após realizado o preenchimento das informações, o fluxo de caixa permitirá demonstrar todas as entradas e saídas e a real situação financeira do negócio, auxiliando na melhor tomada de decisão.

#### 4.1.5 Demonstração do Resultado do Exercício do ano de 2022/2023.

Para que uma boa safra seja realizada, um técnico acompanha a produção do tabaco desde a escolha da melhor semente até a venda do produto nas fumageiras. Na propriedade da família entrevistada, não é diferente. O instrutor de tabaco, auxilia na compra da semente e na venda dos fardos.

Na safra anterior, a propriedade obteve lucro e as condições climáticas favoráveis, contribuíram para o desenvolvimento da planta e conseqüentemente a venda do produto final teve um melhor preço de compra praticado.

Crepal di (2019) confirma que é na Demonstração do Resultado do Exercício que verificamos as operações que foram praticadas, os custos e também os lucros que obteve.

No Quadro 16 a seguir, é demonstrado um modelo de DRE que poderá ser ajustado conforme o negócio.

Quadro 16 - Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Bruta de Vendas	<b>90.950,00</b>
Impostos sobre Vendas	<b>(600,00)</b>
Receita Líquida de Vendas	<b>90.350,00</b>
CMV	<b>(50.860,00)</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>39.490,00</b>
Outras despesas	<b>(1.520,00)</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>37.970,00</b>

Autor: Adaptado de Crepal di (2019, p.343).

Conclui-se que por meio dos dados preenchidos na Demonstração do Resultado do Exercício, será possível entender se está gerando lucro ou prejuízo. Também auxilia no controle da situação econômica, tanto nos gastos como nas despesas.

#### 4.1.6 Análises financeiras para tomada de decisão

Para qualquer ramo de negócio, alguns indicadores da Demonstração de Resultados do Exercício podem ser a receita bruta, custo dos produtos vendidos e despesas operacionais. Já o Fluxo de Caixa, pode-se considerar as entradas e saídas de dinheiro em cada período.

Neste trabalho, o principal indicador do Fluxo de Caixa da propriedade rural são as entradas ocorridas com a venda do tabaco no início do ano e saídas ocorridas na metade do ano, quando é realizado o orçamento e a compra dos insumos para a produção da nova safra.

Além do Fluxo de caixa, no indicador da Demonstração de Resultados do Exercício, a propriedade rural pesquisada, após ter pago todas as despesas de produção, obteve lucro na venda do produto nas fumageiras, além de um melhor preço de compra. Verificou-se que o lucro bruto e lucro líquido foram positivos nas operações que foram praticadas.

Portanto, para que haja bons indicadores de que o negócio está gerando lucratividade e um bom desempenho, faz-se necessário um acompanhamento diário ou mensal de todas as entradas e saídas do negócio, auxiliando na tomada de decisão de curto, médio e longo prazos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder tem papel fundamental na análise do seu negócio, identificando as necessidades, utilizando o conhecimento adquirido e tomando as decisões necessárias. Trazendo uma análise das ferramentas financeiras com o auxílio da metodologia FOIL, torna-se possível o entendimento dos passos principais a serem seguidos para aqueles que desejam ter um bom desenvolvimento dos seus negócios.

Com essa formação e diferencial da metodologia FOIL dentro de um negócio, traça-se o objetivo de ter a capacidade de gerar lucro. O escopo econômico de uma propriedade rural não se restringe em somente produzir uma boa safra, é também obter o melhor custo-benefício de uma safra, para que o poder de venda seja lucrativo e competitivo.

O objetivo do estudo foi propor um modelo de gestão financeira alinhado com o escopo de negócio da pequena propriedade rural, sob uma contribuição da metodologia FOIL. Para a pesquisa, utilizou-se de uma propriedade familiar, com o intuito de verificar como mantém a sua atividade. A partir disso, realizou-se um levantamento de todas as informações necessárias

para a construção de um modelo financeiro aplicável em qualquer ramo de atividade. O modelo apresentado é composto de ferramentas financeiras, observando-se a importância dessas ferramentas no processo interno das pequenas empresas.

Na pesquisa realizada na pequena propriedade rural, obteve-se um breve levantamento do histórico da família, desde o surgimento da propriedade até o momento atual. A propriedade já possui investimentos desenvolvidos ao longo de sua trajetória, possibilitando a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da produção. Ao decorrer da pesquisa também é apresentado um breve levantamento dos custos da propriedade. Ao final da safra, a propriedade obteve lucro e as condições climáticas favoráveis, contribuíram para o desenvolvimento da planta e conseqüentemente a venda do produto final teve um melhor preço de compra praticado.

Para que haja bons indicadores de que o negócio está gerando lucratividade e um bom desempenho, faz-se necessário um acompanhamento diário ou mensal de todas as entradas e saídas do negócio.

A gestão financeira representa um conjunto de procedimentos que buscam a visualização dos resultados econômicos em um determinado ramo da empresa. O presente trabalho mostrou-se de grande valia na avaliação da situação atual da propriedade.

A gestão financeira é uma peça fundamental para o sucesso, especialmente para os pequenos produtores rurais. O cultivo de tabaco, em particular, apresenta suas próprias complexidades e demandas específicas. Portanto, o planejamento estratégico e um modelo de gestão financeira torna-se essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento desse negócio a longo prazo.

Deste modo, a principal limitação deste trabalho foi a falta de um controle financeiro da propriedade e muitos dos valores apresentados foram estimados. Como sugestão para estudos futuros, propõe-se que a pesquisa seja ampliada com outras propriedades rurais de pequeno porte e também poderia ser incluído no estudo as propriedades rurais de médio porte, o que ampliaria a visão e os resultados, obtendo as informações levantadas e analisadas com a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

**ADUBASUL.** Saiba mais sobre a cultura do tabaco: uma importante produção agrícola no Sul do Brasil. Disponível em: <<https://adubasul.com.br/saiba-mais-sobre-a-cultura-do-tabaco-uma-importante-producao-agricola-no-sul-do-brasil/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

**Agronegócio: gestão e inovação** / Luís Fernando Soares Zuin e Timóteo Ramos Queiroz. [et al.] - São Paulo: Saraiva, 2006.

Assaf Neto, Alexandre. **Curso de administração financeira** / Alexandre Assaf Neto, Fabiano Guasti Lima. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

CARDOSO, Hugo Monteiro da C. **Guia da Gestão Rural: Gestão da Informação, Econômico-Financeira e Tributária ao seu Alcance.** São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772117/>. Acesso em: 25 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória.** São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772902/>. Acesso em: 28 out. 2022.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Rural.** São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021639/>. Acesso em: 16 set. 2022.

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade de Custos, 6ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597014181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014181/>. Acesso em: 29 out. 2022.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 01 nov. 2022.  
DA SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas, 10ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>. Acesso em: 03 set. 2022.

DA SILVA, Vanessa F; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar.** São Paulo: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 05 out. 2022.

EMBRAPA. Agricultura familiar. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/tema-agricultura-familiar/sobre-o-tema>>. Acesso em 23 set. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 29 out. 2022.



GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

JUSBRAZIL. Lei nº 8.629/1993. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104141/lei-8629-93>. Acesso em 23 set. 2022.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 22 out. 2022.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

MARION, José C. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773220/>. Acesso em: 28 set. 2022.

MARION, José C. **Contabilidade Rural - Agrícola, Pecuária e Imposto de Renda**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024210/>. Acesso em: 11 set. 2022.

MENEGHETTI, Antonio. Escopo econômico da empresa. In: **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. Os cinco pontos da pequena e média empresa. In: **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 25 out. 2022.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Agricultura familiar. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>. Acesso em: 06 out. 2022.

Notícias Interativa. Diferença entre grande, médio e pequeno agricultor familiar. Disponível em: <https://noticiasinterativa.com.br/agronegocio/19355-diferenca-entre-grande-medio-pequeno-e-agricultor-familiar>. Acesso em: 06 out. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas, 10ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

**SINDITABACO.** Sobre o setor - Dimensões do Setor. Disponível em: <<https://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/dimensoes-do-setor>>. Acesso em: 01 set. 2022.

**SINDITABACO.** Sobre o setor - Classificação do Tabaco. <<https://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/classificacao-do-tabaco/>>. Acesso em: 01 out. 2022.

**SOUZA, Acilon Batista D.** **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações.** São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/>. Acesso em: 03 set. 2022.

**PORTAL SEBRAE.** Saiba como a gestão financeira é uma ótima aliada do agronegócio. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-a-gestao-financeira-e-uma-otima-aliada-do-agronegocio,c42e4052f836810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 02 set. 2022.

**TAVARES, Maria Flávia de F.** **Introdução à gestão do agronegócio.** Porto Alegre: Grupo A, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024717/>. Acesso em: 14 set. 2022.

**THIOLLENT, Michel.** **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555553055/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

**VIRGILITO, Salvatore B.** **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220952/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

### ROTEIRO COM AS PERGUNTAS DE FOIL

1) A lei;	<p>Quais as dificuldades de manter a propriedade regularizada de acordo com as leis?</p> <p>Como era a lei quando começaram a cultivar o tabaco e como é atualmente? Mudou ou permaneceu?</p>
2) A organização dos colaboradores (metas, estruturas);	<p>Quantos membros da família trabalham no cultivo do tabaco? Há serviço terceirizado?</p> <p>A sua família apoia o seu negócio? Na sua família, há o interesse ou a vontade de seguir com o negócio?</p>
3) O empresário (o responsável);	<p>Como surgiu a propriedade rural? E por que o cultivo do tabaco?</p> <p>Quantos anos cultivam o tabaco? Como você avalia o desempenho da propriedade durante todos esses anos?</p> <p>Quais foram as principais dificuldades que você teve no cultivo do Tabaco ao longo dos anos?</p>
4) Relação externa (espaço, pessoas, modos);	<p>Qual a sua visão sobre as outras propriedades de tabaco do município ou região?</p> <p>Na sua opinião, este segmento da agricultura familiar tem possibilidade de crescimento no município e região?</p>
5) Caracterialidade ou psicologia de mercado (referência étnico-econômica).	<p>Qual a renda média ou mensal de sua propriedade?</p> <p>Com base no lucro anual no início do cultivo até o presente momento, você observa que o lucro vem aumentando ou está diminuindo?</p> <p>Como você vê a sua propriedade daqui a 5 anos?</p> <p>Quais outros produtos são produzidos pela sua propriedade? São comercializados ou são de consumo próprio?</p>

## ROTEIRO DE COLETA DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Safrá 2022/2023 - Virgínia

<p>1) Orçamento;</p>	<p>Como foi realizado o orçamento?</p> <p>Quantos hectares são utilizados para o cultivo do Tabaco na safra 2022/2023?</p> <p>Quantas mudas foram produzidas?</p> <p>Para os próximos anos, você pretende diminuir, aumentar ou manter a mesma produção?</p> <p>Utiliza-se algum seguro? Se sim, em quantos hectares e o valor pago?</p> <p>Em média, qual foi o valor investido para a produção do tabaco? Considerando a safra corrente, qual o capital necessário para financiá-la?</p>
<p>2) Levantamento periódico de Receita, Custos e Despesas;</p>	<p>Como você costuma acompanhar os gastos com a produção?</p> <p>Quais são os custos fixos e variáveis durante a produção? E seus respectivos valores.</p> <p>Utiliza-se forno convencional ou de grampo? Qual é o gasto médio de luz e manutenção?</p> <p>Qual valor é pago de impostos e juros durante o cultivo?</p> <p>A lenha utilizada para a cura e secagem do tabaco teve aumento ou diminuição nas safras anteriores?</p>
<p>3) Fluxo de caixa;</p>	<p>É realizado o registro das entradas e saídas na propriedade?</p> <p>Utiliza-se algum sistema para lançamento das entradas e saídas?</p> <p>Os extratos bancários são guardados?</p>
<p>4) Demonstração do Resultado do Exercício;</p>	<p>Algum técnico acompanha a produção? Se sim, em que pontos o técnico auxilia nas decisões financeiras?</p> <p>Na safra anterior, a propriedade teve lucro ou prejuízo? Se teve prejuízo, qual decisão você teve que tomar?</p>

## APÊNDICE B - MODELOS FINANCEIROS

Quadro 1 - Modelo de classificação dos custos

DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS
Custos de produção Custo dos produtos vendidos Fretes Seguros		
CUSTO PARCIAL		
DESPESAS DE VENDAS Ordenados de vendedores Encargos sociais sobre ordenados Comissões de vendas Propaganda e Publicidade Encargos sociais sobre comissão PIS sobre faturamento Despesas com ICMS COFINS		
CUSTO PARCIAL		
DESPESAS DE ADMINISTRAÇÃO Pró-labore Honorários Salários da administração Encargos sociais do pessoal administrativo Aluguel Luz, Água e Telefone Material de consumo Correspondências		
CUSTO PARCIAL		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS Impostos Municipais Imposto de Renda		
CUSTO PARCIAL		
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		
CUSTO TOTAL		

Autor: Crepaldi (2019, p. 196)

Quadro 2 - Modelo de Fluxo de Caixa

MESES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
-------	---------	-----------	-------

Descrição	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
-----------	----------	-----------	----------	-----------	----------	-----------

Entradas						
<b>TOTAL</b>						

Saídas						
<b>TOTAL</b>						

**MOVIMENTAÇÃO**

Descrição	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial						
Entradas						
Saídas						
<b>Saldo Final</b>						

Autor: Crepaldi (2019, p.334).

Quadro 3 - Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Bruta de Vendas Impostos sobre Vendas Receita Líquida de Vendas CMV <b>LUCRO BRUTO</b>	
--	--

Autor: Crepaldi (2019, p.343).