

**Características da Gestão Administrativa em Estabelecimentos Agropecuários de
Pequeno e Médio Porte no Triângulo Mineiro**

***Characteristics of Administrative Management in Small and Medium-Sized Agricultural
Establishments in the Triângulo Mineiro Region, Brazil***

José Belmiro Jacinto das Chagas

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Ituiutaba, MG, Brasil

Murilo Didonet de Moraes

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Ituiutaba, MG, Brasil

GT 02 – Governança e gestão do agronegócio

Resumo: O potencial do setor agropecuário na economia nacional passa pela atuação de uma gestão eficiente na propriedade, capaz de extrair o máximo de produção de maneira sustentável. Quando se trata da gestão das empresas agrícolas, percebe-se um vazio de informações gerenciais em que o produtor não compreende a maneira adequada de lidar com os fatores produtivos do seu estabelecimento, caso mais rotineiro em pequenas propriedades onde o próprio produtor é responsável por gerir sua empresa. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo realizar um levantamento das características administrativas em estabelecimentos agropecuários de pequeno e médio porte na Região do Triângulo Mineiro. De caráter descritivo, o estudo se utilizou de observações assistemáticas e um questionário elaborado com perguntas abertas e fechadas aplicado junto aos proprietários ou algum outro funcionário/familiar que tivesse conhecimento do sistema produtivo e administrativo desenvolvido nas propriedades. A coleta de dados envolveu doze estabelecimentos localizados nos municípios de Ituiutaba, Canápolis e Monte Alegre. Os resultados revelaram que as principais dificuldades para adoção de métodos gerenciais foram a falta de investimentos e de mão de obra especializada, citada por 66% e 50% dos entrevistados, alinhado diretamente com a baixa escolaridade, restrição ao uso de crédito rural e uso de tecnologias de gestão, o que impacta diretamente no planejamento financeiro e na tomada de decisões. Tais fatos evidenciaram que o investimento em capacitação gerencial e a simplificação de ferramentas de planejamento são essenciais para elevar a eficiência e a resiliência dos produtores agropecuários de pequeno e médio porte da região.

Palavras-chave: Administração rural, agronegócio, propriedade rural.

Abstract: The potential of the agricultural sector in the national economy depends on efficient farm management, capable of maximizing production in a sustainable way. When it comes to the management of agricultural businesses, a lack of managerial information is evident, with producers failing to understand the proper way to handle the productive factors of their establishment. This is more common in small farms where the producer is responsible for managing their business. Therefore, this study aimed to survey the administrative characteristics of small and medium-sized agricultural establishments in the Triângulo Mineiro region. Descriptive in nature, the study used unsystematic observations and a questionnaire with open and closed questions applied to owners or other employees/family members with knowledge of the production and administrative systems developed on the farms. Data collection involved twelve establishments located in the municipalities of Ituiutaba, Canápolis, and Monte Alegre. The results revealed that the main difficulties in adopting management methods were the lack of investment and specialized labor, cited by 66% and 50% of respondents, respectively. This was directly aligned with low levels of education, restrictions on access to rural credit, and the limited use of management technologies, which directly impacts financial planning and decision-making. These facts highlighted that investment in management training and the simplification of planning tools are essential to increase the efficiency and resilience of small and medium-sized agricultural producers in the region.

Keywords: Rural administration, agribusiness, rural property.

1. Introdução

A dinâmica do setor agrícola contemporâneo exige que as práticas produtivas tradicionais sejam constantemente reavaliadas frente aos desafios de viabilidade econômica. De

acordo com Balsadi (2000), métodos baseados apenas no costume já não atendem às exigências do mercado, tornando o planejamento meticuloso uma etapa crucial para evitar o insucesso do produtor rural. Nesse contexto, a propriedade rural assume características de uma empresa, onde a gestão eficiente e a aplicação de métodos estruturados de administração tornam-se indispensáveis para a sustentabilidade do empreendimento (Santos et al., 2022).

A administração rural surge, portanto, como ferramenta estratégica para potencializar a competitividade e minimizar riscos. Silva e Costa (2021) reiteram que o planejamento e o controle de custos não apenas auxiliam na lucratividade, mas permitem o uso racional dos fatores de produção — terra, capital e trabalho. No entanto, a adoção dessas práticas ainda enfrenta barreiras sociais, educacionais e a carência de auxílio técnico. A resistência à profissionalização da gestão reflete-se, muitas vezes, no endividamento e na perda da capacidade produtiva, evidenciando que a gestão eficaz é, acima de tudo, uma questão de sobrevivência no cenário globalizado.

A complexidade dessa gestão deve ser adaptada à realidade de cada estabelecimento. Enquanto grandes empresas do agronegócio demandam sistemas integrados, softwares de gestão e tecnologias de agricultura de precisão, as pequenas propriedades podem obter ganhos significativos com ferramentas acessíveis, como planilhas de controle financeiro e cadernos de campo (Melo et al., 2021; Flamino; Borges, 2019). Essa flexibilidade na aplicação das ferramentas gerenciais é o que garante que tanto a agricultura familiar quanto a empresarial mantenham-se competitivas e socialmente responsáveis.

Diante do exposto, o presente trabalho objetiva realizar um levantamento das características administrativas em estabelecimentos agropecuários de pequeno e médio porte na região do Triângulo Mineiro. Para tanto, buscou-se caracterizar o perfil socioeconômico dos gestores, identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas nas unidades produtivas e analisar os desafios e gargalos que impedem a adoção plena de métodos administrativos nessas propriedades rurais.

2. Revisão da Literatura

O agronegócio consolidou-se como o motor da economia brasileira, representando 23,2% do PIB nacional e demonstrando resiliência mesmo em cenários globais voláteis (CONAB, 2025). Segundo dados do CEPEA (2025), o setor registrou um crescimento de 1,81% no último ano, impulsionado por uma safra recorde de grãos estimada em 330,3 milhões de toneladas.

Essa pujança não se restringe à produção primária, ela envolve uma complexa rede de serviços e exportações. O Brasil tem buscado a diversificação de mercados, expandindo sua presença para 24 novos destinos internacionais em 2025, o que reduz a dependência histórica da China e fortalece setores como o complexo soja, carnes, café e produtos florestais (MAPA, 2025; Duarte, 2025). Contudo, essa alta capacidade produtiva levanta o alerta para a gestão sustentável do uso da terra, exigindo que o crescimento econômico ande de mãos dadas com a eficiência administrativa.

A modernização do campo impõe uma mudança de paradigma: a unidade produtiva não pode mais ser vista apenas como um "sítio" ou "fazenda", mas sim como uma empresa rural. De acordo com Dias (2020), a empresa rural é o espaço de exploração da capacidade produtiva do solo com foco no lucro, o que exige do produtor competências que vão além do manejo agrônomo, alcançando a gestão técnica e financeira.

A classificação dessas empresas no Brasil é balizada pelo Módulo Fiscal, unidade definida pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) que varia conforme o município. Essa distinção é crucial para o direcionamento de políticas públicas e pode ser dividida para estabelecimentos de pequeno e médio porte. Aqueles classificados como de pequeno porte, regido pela Lei nº 11.326/06 (Lei da Agricultura Familiar), caracterizam-se pelo uso predominante de mão de obra familiar e áreas de até 4 módulos fiscais, onde a gestão é intrínseca à subsistência e reprodução social da família (Silva, 2018; Vieira; Pereira, 2018). Por outro lado, os estabelecimentos de médio porte abrangem propriedades de 4 a 15 módulos fiscais. Neste, a gestão tende a ser mais profissionalizada, com uso intensivo de tecnologia, contratação de mão de obra assalariada e foco em mercados de larga escala, como cooperativas e indústrias (Silva; Oliveira, 2019).

A viabilidade da empresa rural é moldada por uma interação complexa entre fatores internos e externos. Internamente, o sucesso depende do planejamento estratégico, da qualificação da mão de obra e da adoção de tecnologias como o plantio direto e a rotação de culturas (Silva, 2020). A eficiência no uso de recursos hídricos e o controle do endividamento também são pilares que sustentam a margem de lucro.

Externamente, o produtor enfrenta variáveis incontornáveis, como a volatilidade das *commodities*, mudanças climáticas extremas e as políticas de crédito rural (Costa, 2021). A convergência desses fatores — alta dos insumos, exigência dos consumidores e redução das margens — tem promovido uma espécie de "seleção natural". Nesse cenário, propriedades que negligenciam a gestão administrativa e financeira perdem competitividade, evidenciando que a

sobrevivência no agronegócio moderno depende tanto da eficiência produtiva quanto da excelência gerencial (Nathalia; Carlise, 2017).

A administração rural moderna transcende a execução técnica, configurando-se como uma abordagem estratégica e holística indispensável para a viabilidade econômica no campo. Segundo Delfino et al. (2023), a integração das áreas financeira, operacional e estratégica permite que o produtor fortaleça o empreendimento contra adversidades e promova a inovação. A eficiência dessa gestão baseia-se na alocação otimizada dos fatores produtivos — terra, capital, trabalho e tecnologia — visando maximizar a produção e reduzir custos operacionais (Schroer, 2017; Breitenbach, 2014).

Para sistematizar essa eficiência, a literatura propõe um ciclo administrativo composto por cinco etapas interdependentes (Silva; Costa, 2021): 1) Planejamento: fase de diagnóstico e definição de metas. Atualmente, a agricultura de precisão surge como ferramenta vital para otimizar o uso de insumos já nesta etapa (Silva; Souza 2021; Lima; Costa, 2022); 2) Organização: estruturação de recursos e fluxos de trabalho. O uso de sistemas de gestão integrada tem sido a solução para centralizar informações em propriedades modernas (Menezes; Santos, 2023); 3) Execução (Direção): Implementação das operações diárias, como plantio e manejo. A digitalização do campo permite, hoje, o monitoramento em tempo real e a gestão remota das atividades (Nascimento; Pereira, 2024); 4) Controle: monitoramento de desempenho por meio de indicadores financeiros, garantindo que os resultados reais converjam para as metas planejadas (Oliveira; Martins, 2020); 5) Avaliação e Ajuste: análise crítica dos resultados para retroalimentar o planejamento das safras futuras, estabelecendo um processo de melhoria contínua (Ferreira; Gomes, 2021).

Entretanto, o sucesso desse ciclo é condicionado pelas especificidades da produção agropecuária, que distinguem a gestão rural da urbana. Conforme aponta Breitenbach (2014), fatores como o risco climático (imprevisibilidade ambiental), a sazonalidade (interrupção do fluxo de produção e receita) e a defasagem temporal (intervalo biológico entre o investimento e o retorno financeiro) exigem do gestor rural uma capacidade de planejamento financeiro e operacional muito superior à de outros setores.

Essas particularidades impõem adequações constantes no modo de administrar, tornando o conhecimento profundo do ciclo biológico e do mercado um pré-requisito para a sustentabilidade do negócio.

3. Metodologia

O estudo foi conduzido na Microrregião do Vale do Paranaíba (Figura 1), no Triângulo Mineiro, abrangendo doze estabelecimentos agropecuários nos municípios de Ituiutaba, Canápolis e Monte Alegre de Minas. A região é influenciada pela polarização socioeconômica de Uberlândia e apresenta relevo predominantemente plano (60%) e ondulado (35%), o que favorece a mecanização em larga escala (Silva, 2008). Historicamente reconhecida pela produção de arroz (Giavara, 2019), a região vivenciou uma expansão recente da cana-de-açúcar e pecuária leiteira em detrimento de culturas como milho e soja (Silveira; Bezzi, 2019).



Figura 1- Mapa da região da Microrregião do Vale do Paranaíba

Fonte: Adaptado de Associação dos Municípios da Microrregião do Vale do Paranaíba, 2019.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com o objetivo de delinear as características de determinadas populações ou fenômenos (Gil, 2002). Segundo Michel (2005), este método permite analisar características individuais e organizacionais em seus diversos aspectos, registrando relações e interferências. Os métodos que foram utilizados para coletar as informações de interesse consistiram em pesquisa bibliográfica, questionário e observação assistemática (Gil, 2002).

A coleta de dados primários ocorreu entre 27 e 29 de outubro de 2025, por meio de questionário estruturado aplicado presencialmente a doze produtores responsáveis pela tomada de decisão. O instrumento foi constituído por uma série ordenada de perguntas a respeito da situação gerencial, abordando perfil do produtor, extensão territorial, atividades agrícolas e características administrativas. Os critérios de seleção foram localização, porte (pequeno e médio) e disponibilidade em participar da pesquisa.

Os dados foram organizados em tabelas e gráficos, permitindo a identificação dos desafios gerenciais, do processo de sucessão rural e do retorno financeiro das propriedades. A análise final deu-se através do confronto entre os resultados levantados e a bibliografia pertinente.

4. Discussão dos Resultados

Os dados coletados revelaram uma acentuada disparidade de gênero na gestão dos estabelecimentos agropecuários de pequeno e médio porte pesquisados. Observou-se que o perfil de liderança é majoritariamente masculino, abrangendo 86% dos gestores entrevistados, enquanto a participação feminina na tomada de decisão formal restringe-se a apenas 14% das propriedades.

Essa configuração, embora expressiva, não é isolada; ela reflete a persistência de uma estrutura histórica no campo brasileiro, onde a atribuição de poder e responsabilidade gerencial ainda é fortemente influenciada por normas de gênero (Gonçalves, 2021). Conforme evidenciado pelos resultados, a predominância masculina na gestão está ancorada em constructos socioculturais que posicionam o homem como o detentor do controle produtivo e financeiro — o "chefe da casa" — enquanto o papel da mulher é frequentemente invisibilizado ou limitado a funções de assistência e reprodução social (Wommer; Cassol, 2016).

O perfil fundiário da amostra é composto majoritariamente por pequenas propriedades (66%, entre 30 e 120 ha), seguidas por minifúndios¹ (25%) e médios produtores (9%) (gráfico 1). Quanto ao aproveitamento do solo, 58% dos entrevistados destinam mais da metade da área total à produção efetiva, configuração que evidencia o desafio constante do produtor de pequeno e médio porte em equilibrar a viabilidade econômica e a geração de renda com as exigências ambientais de Reserva Legal² (RL) e Áreas de Preservação Permanente (APP).

Embora essas áreas de conservação restrinjam o espaço produtivo imediato, elas são determinantes para a sustentabilidade do bioma local e a manutenção dos serviços ecossistêmicos essenciais à própria atividade agropecuária.

¹ O minifúndio é classificado como a propriedade rural que possui área insuficiente para gerar renda e prover o sustento da família, sendo caracterizado legalmente por ter dimensão inferior a um Módulo Fiscal ou à Fração Mínima de Parcelamento (FMP) estabelecida para o município (Medeiros; Rocha, 2020).

² O Código Florestal (Lei nº 12.651/2012) estabelece limites específicos para a manutenção da vegetação nativa, a regra aplicável ao Triângulo Mineiro é a exigência de 20% da área do imóvel rural como Reserva Legal.

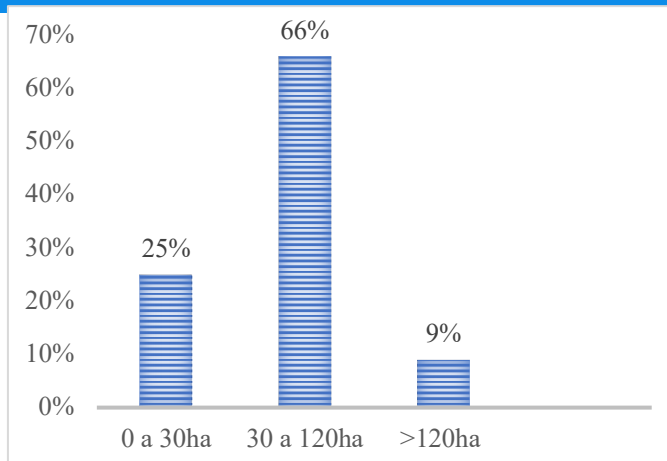


Gráfico 1- Tamanho dos estabelecimentos agropecuários em hectares.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A pesquisa identificou que 25% dos produtores recorrem ao arrendamento para usinas de cana-de-açúcar devido à escassez de capital para investimento próprio, impactando o retorno financeiro direto. Quanto à aptidão produtiva, observou-se o predomínio da pecuária leiteira (58%), seguida por hortaliças (25%), abacaxi e gado de corte (8,5% cada). Notavelmente, a estrutura fundiária é marcada pela herança familiar, modalidade de aquisição de 83% das propriedades analisadas, o que caracteriza a forte influência da sucessão na região (Tabela 1).

Tabela 1- Principais atividades econômicas e forma de aquisição das propriedades

Atividades	Frequência	Modo de aquisição	Frequência
Pecuária de leite	58%	Herança	83%
Hortaliça	25%	Compra	8,5%
Abacaxi	8,5%	Arrendada	8,5%
Pecuária de corte	8,5%	-	-
Total	100%	Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Dentre a parcela de produtores entrevistados, a falta de formação acadêmica tornou-se um dos pilares problemáticos para se administrar uma propriedade rural. Observou-se que 50% dos gestores possuem apenas o ensino fundamental, 33% possuem ensino médio e apenas 17% possuem formação superior (Gráfico 2).

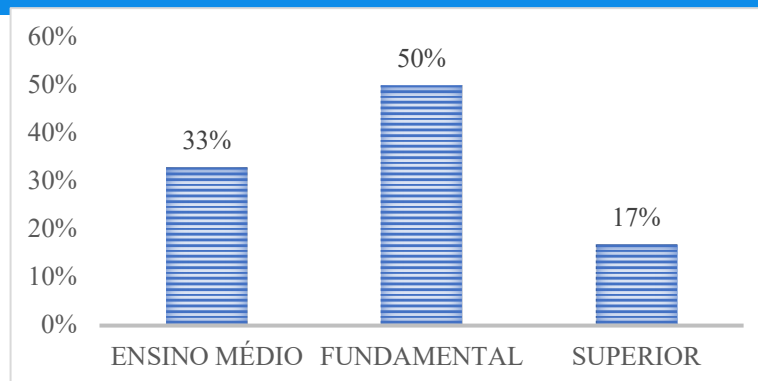


Gráfico 2- Nível de escolaridade dos gestores dos estabelecimentos rurais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A baixa escolaridade observada atua como uma barreira à inovação tecnológica e à gestão profissionalizada (Marin et al., 2012), limitando a interpretação de dados complexos, como relatórios financeiros e insumos modernos. Essa limitação educacional reflete-se na gestão cotidiana: os produtores admitiram falhas no controle de fluxos de caixa e na ausência de registros sistemáticos. Como o preço de venda no setor agropecuário é majoritariamente ditado pelo mercado, a carência de anotações financeiras — base fundamental para a gestão de custos — compromete a principal alavanca de lucro e a viabilidade do empreendimento rural.

A gestão intuitiva predomina em 58% das propriedades analisadas, onde a inexistência de anotações financeiras impede o controle de custos (Tabela 2). Essa lacuna gerencial é crítica, pois a falta de visibilidade sobre a rentabilidade real expõe o empreendimento ao risco de descapitalização e limita o planejamento estratégico do negócio rural.

Tabela 2- Forma como é feita a anotação de gastos nos estabelecimentos agropecuários

Tipos de anotação	Frequência*
Planilha	16%
Caderno	16%
Software	8,5%
Não fazem	58%
Bloco de notas	8,5%
Fluxo de caixa	17%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

*Dados com repetição, pois os gestores podiam citar mais de um tipo de anotação.

Os dados revelam uma dicotomia tecnológica: enquanto 16% utilizam anotações manuais e outros 16% utilizam planilhas eletrônicas, a grande maioria dos produtores permanece à margem de ferramentas de controle estruturadas.

O uso do caderno, embora prático e resiliente ao ambiente de campo, atua como um limitador do crescimento, uma vez que o registro manual dificulta a consolidação de séries históricas, o produtor perde a capacidade de comparar safras ou ciclos produtivos anteriores. Já o uso do Excel, apesar de ser um avanço, demonstra uma "subutilização" da ferramenta, muitas vezes restrita a somas simples, sem explorar o potencial de análise de depreciação de ativos ou gestão de estoques, funções que exigem softwares especializados ou maior letramento digital.

Um dos achados mais críticos é que 83% dos produtores não realizam o fluxo de caixa e 100% não calculam o custo de produção. Sem conhecer o custo operacional, o gestor perde sua base de negociação por não saber o quanto está gastando por unidade produzida em sua propriedade.

Na pecuária leiteira, por exemplo, o produtor torna-se um "tomador de preços", aceitando o valor imposto pelo laticínio sem saber se aquele montante cobre o desembolso direto e a manutenção do seu patrimônio. A falta de um orçamento anual formal inexistente em 100% da amostra, impede a antecipação de crises de liquidez e a reserva de capital para reinvestimento.

A pesquisa confirmou um traço cultural marcante nas pequenas e médias propriedades. Se por um lado o ato de concentrar todas as escolhas de compra e investimento no proprietário pode gerar agilidade, por outro compromete a eficiência técnica e negocial, característica que pode ser agravada pela dificuldade em separar o caixa da família e o da propriedade rural. Quando os gastos pessoais se misturam aos operacionais, a rentabilidade real da atividade é mascarada, o produtor pode acreditar que a fazenda é lucrativa apenas por ter dinheiro em conta, ignorando que aquele recurso deveria estar provisionado para a reposição de insumos ou máquinas.

O acesso ao crédito é visto com cautela e, por vezes, com temor. O fato de 58% dos proprietários não utilizarem crédito rural por medo do endividamento reflete uma insegurança gerencial, isto é, o produtor não teme o crédito em si, mas a sua incapacidade de geri-lo (Gráfico 3)

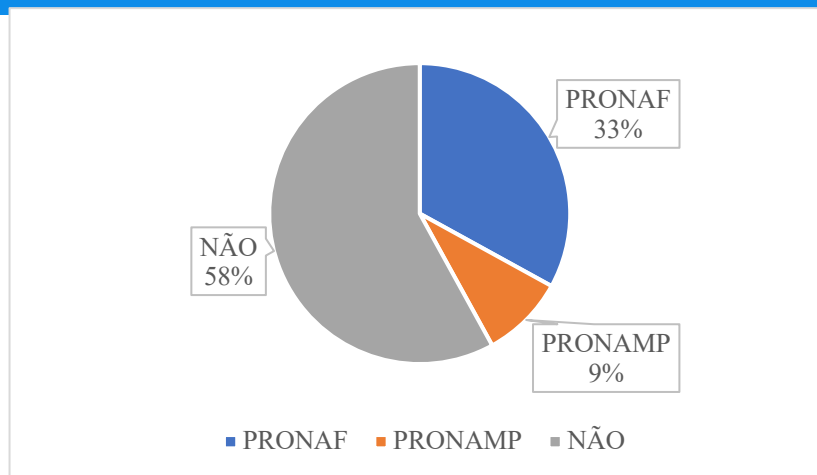


Gráfico 3. Acesso ao crédito rural pelos gestores dos estabelecimentos agropecuários
Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Aqueles que acessam o crédito estão fortemente vinculados a programas governamentais como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) (33%) e o Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP) (9%) (Gráfico 3). Isso demonstra que, sem o subsídio e o fomento estatal, a modernização tecnológica dessas propriedades seria ainda mais lenta, reforçando a necessidade de políticas públicas que unam o recurso financeiro à assistência técnica e gerencial.

O crédito rural é identificado como um mecanismo de estabilização financeira e proteção contra a volatilidade do mercado. Segundo Hoffmann (2019) e Grisa (2017), o acesso a recursos como o PRONAF e o PRONAMP vai além da simples injeção de capital: ele induz à profissionalização. Para obter o financiamento, o produtor é compelido a elaborar projetos técnicos e formalizar processos, migrando de uma gestão intuitiva para uma assistida.

Entretanto, o baixo uso observado na pesquisa sugere um ciclo de subinvestimento. A ausência de crédito limita a modernização da infraestrutura e a adoção de inovações tecnológicas, o que acaba por perpetuar baixos índices de produtividade e manter a propriedade em modelos de produção menos eficientes.

No que tange o perfil das propriedades, 83% utilizam mão de obra contratada, sendo que 90% desses estabelecimentos possuem até cinco funcionários, e apenas uma minoria (17%) depende exclusivamente do trabalho familiar. Este cenário indica que as propriedades do Triângulo Mineiro estudadas já se configuram como empreendimentos rurais de pequeno e médio porte com estrutura patronal ou mista, exigindo competências de gestão de pessoas que superam a dinâmica puramente doméstica.

Um ponto crítico identificado foi a ausência total (100%) de treinamento formal para os colaboradores. A ausência de treinamento formal implica que o conhecimento tende a ser

transmitido de forma tácita, ou seja, por meio do aprendizado prático, observação e repetição, e não de maneira explícita, que envolveria procedimentos padronizados e documentados. Essa dualidade é central na teoria da Gestão do Conhecimento, onde o conhecimento tácito (aquele pessoal, baseado na experiência e difícil de formalizar) contrasta com o conhecimento explícito (que é codificado, sistemático e de fácil comunicação) (Nonaka; Takeuchi, 1995). Isso pode levar a perdas de eficiência, maior incidência de erros na aplicação de insumos ou operação de máquinas, e uma resistência maior à incorporação de novas tecnologias (os softwares e planilhas que já são pouco usados).

Embora metade dos gestores não perceba dificuldades devido ao quadro reduzido de funcionários, 41% apontaram a falta de mão de obra como o maior entrave (Gráfico 4). Este achado corrobora com os dados de David (2024) e Insper (2025) sobre o "apagão" de mão de obra no campo.

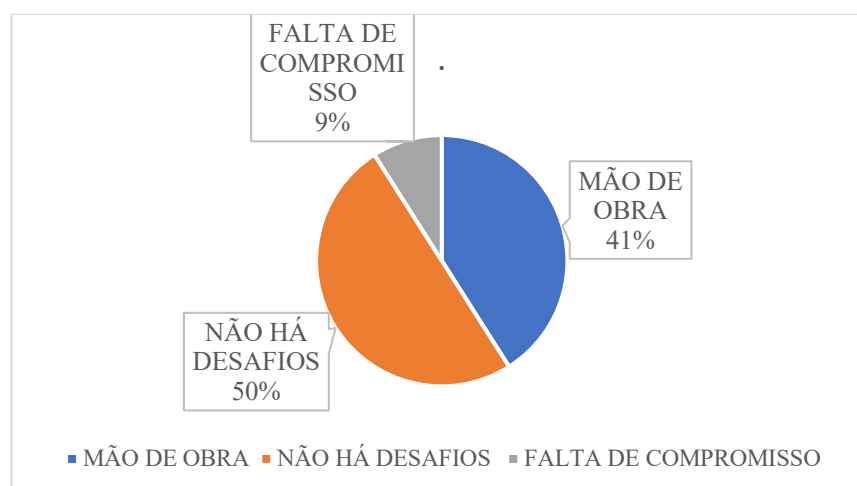


Gráfico 4. Desafios encontrados na gestão de pessoas nos estabelecimentos rurais.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Além da escassez quantitativa de mão de obra, há um componente geracional: 9% dos gestores relataram falta de compromisso entre os funcionários como um empecilho à gestão da propriedade, especialmente entre os jovens. Esse fenômeno impulsiona a contratação de colaboradores mais velhos e evidencia o êxodo rural juvenil, motivado pela atração dos centros urbanos e pelo baixo interesse nas atividades rurais tradicionais, o que coloca em risco a sucessão e a sustentabilidade futura do negócio.

O desinteresse das novas gerações pelo campo não é apenas uma escolha individual, mas um reflexo da desvalorização percebida das atividades agrárias e da carência de infraestrutura no meio rural. Dados da Embrapa (2024) e Compre Rural (2025) confirmam que

esse fenômeno de migração seletiva gera um envelhecimento populacional que ameaça a continuidade das propriedades.

Nesse cenário, a profissionalização da gestão e a adoção tecnológica deixam de ser apenas diferenciais competitivos e tornam-se ferramentas de mitigação necessárias para suprir a lacuna da força de trabalho jovem que se desloca para os centros urbanos.

A análise da comercialização revela um sistema ainda pautado na informalidade e no baixo poder de barganha com o predomínio do acordo verbal (41%). O comércio "boca a boca" (25%) e os leilões (17%) reforçam uma característica de comercialização fragmentada, comum em propriedades de menor porte que não possuem escala ou estrutura para contratos robustos. Apenas 17% dos entrevistados utilizam contratos formais para escoar sua produção. Essa falta de instrumentos jurídicos e de planejamento de vendas (como entregas em mercados e sacolões, que representam apenas 17%) limita a previsibilidade de receita e a segurança financeira da atividade (Gráfico 5).

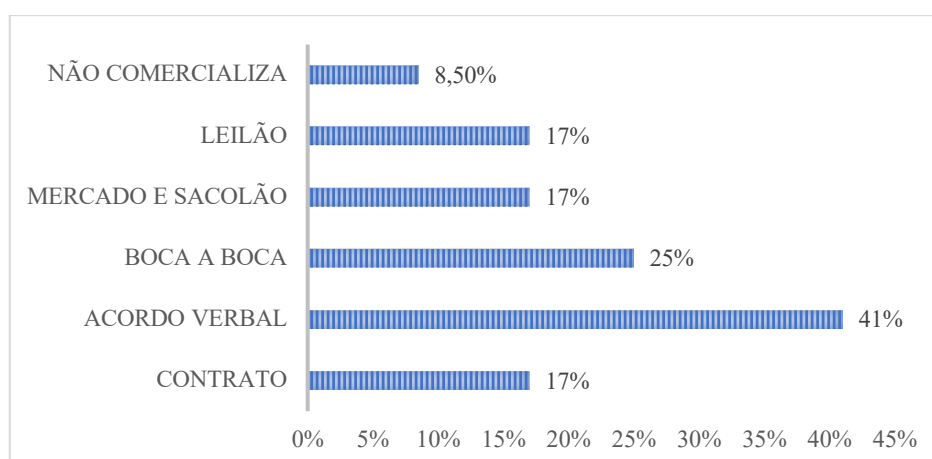


Gráfico 5. Formas de comercialização da produção pelos estabelecimentos agropecuários
Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A predominância de transações informais (acordos verbais e "boca a boca") coloca o produtor em uma posição de alta vulnerabilidade. Sem contratos formais, o gestor fica exposto ao oportunismo do mercado e à assimetria de informações, onde o comprador detém o controle dos preços. O estudo revelou que 100% dos gestores não têm poder de precificação, sendo meros "tomadores de preço", mesmo com esse cenário de dependência, 42% dos produtores sequer acompanham a variação de preços, o que evidencia uma postura passiva diante das oscilações de mercado.

A insegurança na renda, gerada pela falta de instrumentos jurídicos de venda, reflete-se na falta de perspectiva de crescimento: 66% dos entrevistados não possuem interesse em

expandir suas terras. Esse dado sugere que a gestão informal atua como um teto para o desenvolvimento onde o produtor não planeja crescer porque não possui segurança financeira ou previsibilidade de retorno que justifique o risco da expansão.

Ao identificar os obstáculos para a adoção de métodos profissionais de gestão, os produtores apontaram que a escassez de capital (66%) (Tabela 3) reflete a percepção de falta de recursos para investimento inicial em tecnologias ou consultorias. Capital humano e sucessão (50% e 33%), infere a prerrogativa de que a falta de mão de obra e a ausência de um sucessor familiar aparecem como barreiras críticas, indicando que o problema da gestão é também um problema de continuidade geracional.

Tabela 3- Principais desafios para se adotar métodos de gestão na propriedade

Desafios	Frequência*
Falta de área	8,5%
Falta de mão de obra	50%
Controlar o preço dos insumos	8,5%
Falta de investimentos	66%
Aumento dos insumos	25%
Falta de informação técnica	33%
Falta de sucessor	33%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

*Dados com repetição, pois os gestores podiam citar mais de um desafio.

A informação técnica (33%) (Tabela 3) problematiza a carência de conhecimento especializado reforçando a necessidade de maior presença da assistência técnica e extensão rural (ATER) focada em administração, e não apenas em produção.

A falta de capital para investimento (66%) (Tabela 3) consolida-se como o maior obstáculo para a modernização da gestão no Triângulo Mineiro. Neste contexto, o estudo aponta que o produtor enfrenta um dilema financeiro: a adoção de tecnologias exige aporte inicial (SEBRAE, 2022), mas as margens de lucro estão comprimidas pelo alto custo dos insumos (25%). Essa fragilidade econômica é agravada pela confusão entre finanças pessoais e empresariais, o que torna o acesso ao crédito rural uma manobra de alto risco para quem não possui clareza sobre sua rentabilidade real.

A escassez de trabalhadores qualificados, citada por 50% dos gestores (Tabela 3), não é apenas um problema local, mas um desafio social que corrobora as projeções da EMBRAPA (2024) sobre um possível déficit de força de trabalho no campo até 2040. Sem pessoas

capacidades para operar novos sistemas, a implementação de práticas eficientes de gestão torna-se insustentável, gerando um ciclo de estagnação operacional.

A ausência de sucessores (33%) (Tabela 3) revela que o produtor ainda está isolado em redes de troca informal e que a superação desse cenário depende diretamente do fortalecimento da ATER e da troca de saberes em grupos de produtores. A busca por conhecimento especializado e a participação em redes de colaboração são passos cruciais para que o produtor possa realizar um diagnóstico completo de sua situação, definir objetivos mensuráveis e implementar os sistemas de controle necessários para o sucesso (IPIAGRI, 2024).

5. Considerações finais

A pesquisa evidenciou um panorama de desnível gerencial acentuado nos doze estabelecimentos levantados, especialmente quando confrontado com o elevado potencial produtivo do agronegócio no Triângulo Mineiro. Observou-se que o déficit de informações gerenciais é uma constante, onde os produtores — em sua maioria homens — enfrentam dificuldades na organização técnica dos fatores produtivos. Este cenário sugere que, embora a região seja tecnologicamente avançada em termos de maquinário e insumos, a "gestão de escritório" não acompanhou o mesmo ritmo de evolução.

O estudo demonstrou uma correlação direta entre o porte do estabelecimento e a complexidade administrativa. Nas pequenas propriedades, a gestão é marcada pelo caráter estritamente familiar e simplificado. Nestes casos, o produtor centraliza todas as decisões, o que acaba resultando em deficiências administrativas graves, como a ausência total de fluxos de caixa ou registros de custos de produção.

Por outro lado, as médias propriedades apresentam uma transição para a profissionalização. Embora possuam maior capacidade produtiva e utilizem tecnologias de campo mais avançadas, ainda demonstram carências em áreas estratégicas. A gestão, nestes casos, exige investimentos mais robustos em sistemas integrados para que o aumento da escala produtiva não resulte em perda de controle financeiro.

A falta de capital para investimento foi apontada por 66% dos entrevistados como o principal obstáculo para a modernização da gestão. Contudo, a análise permitiu identificar que este problema não se resume apenas à escassez de crédito, mas à priorização cultural: o recurso disponível é quase invariavelmente direcionado à esfera produtiva (insumos, máquinas), negligenciando a esfera administrativa.

Essa negligência torna-se um fator limitante a médio e longo prazo. Sem ferramentas de gestão, o produtor perde a capacidade de medir a rentabilidade real dos seus investimentos,

colocando em risco a viabilidade econômica do estabelecimento, o que fica evidente que a resistência à gestão transcende o conhecimento técnico, sendo uma questão de ordem econômica e social que molda o comportamento do homem do campo.

Referências

BALSADI, O. V. **Mudanças no meio rural e desafios para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 80-92, dez. 2200. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/5vtsHLNWVD3fbQrVDcPPPQs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 dez. 2025.

BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio online**, v.2, n.2, p.1-18, 2014.

CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB – AGRO/CEPEA: avanço do pib do agronegócio atinge 6,5% no 1º trimestre.** São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.cepea.org.br/br/releases/pib-agro-cepea-avanco-do-pib-do-agronegocio-atinge-6-5-no-1-trimestre.aspx>. Acesso em: 19 jun. 2025.

COMPRES RURAL. **Por que está cada vez mais difícil encontrar mão de obra na pecuária?** 2025. Disponível em: <https://www.compresrural.com/por-que-esta-cada-vez-mais-dificil-encontrar-mao-de-obra-na-pecuaria/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. **Safra brasileira de grãos 2024/25: 7º levantamento.** Brasília, DF: Conab, abr. 2025. Disponível em: <https://www.conab.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

COSTA, P. H. S.; SOUZA, E. R. Impacto do crédito rural na modernização da agricultura brasileira. **Revista Brasileira de Economia Rural e Sociologia Rural**, v. 59, n. 3, p. 1-20, 2021.

DAVID, J. **Os desafios relacionados à força de trabalho no campo.** JOTA, 6 nov. 2024. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/agro-em-pauta/os-desafios-relacionados-a-forca-de-trabalho-no-campo>. Acesso em: 14 nov. 2025.

DIAS, N. C. **A abordagem da administração em pequenas propriedades rurais.** 2020. 16f. Trabalho de conclusão de curso. (graduação) – Centro universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP, Monte Carmelo, 2020.

DELFINO, L.; SILVA, M.; OLIVEIRA, J.; COSTA, R.; SOUZA, F. **Administração rural: conceitos e desafios.** 2023. 28f. Trabalho de conclusão de curso (graduação)- Escola técnica professor Idio Zucchi, Centro estadual de educação tecnológica Paula Souza, Bebedouro, 2023.

DUARTE, I. Exportações do agronegócio caem 1,3% e alcançam US\$ 164,4 bi em 2024. **CNN Brasil**, São Paulo, 08 de jan. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mercado/exportacoes-do-agronegocio-caem-13-e-alcancam-us-1644-bi-em-2024/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Crise de mão de obra no campo: causas, impactos e possíveis soluções.** 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1164725/crise-de-mao-de-obra-no-campo-causas-impactos-e-possiveis-solucoes>. Acesso em: 14 nov. 2025.

FERREIRA, A. B.; GOMES, L. R. A Importância da Avaliação de Desempenho na Gestão de Propriedades Rurais. **Revista de Gestão e Contabilidade Rural**, v.15, n.2, p.87-102, 2021.

FLAMINO, L. G.; BORGES, L. C. A. Gestão Rural e o desafio contemporâneo informacional da Produção Leiteira. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v.8, n.2, 2019.

GIAVARA, E. A dinâmica da produção do arroz em Ituiutaba (Minas Gerais, 1950-1970). **Patrimônio e Memória, Assis**, v. 15, n. 1, p. 182-199, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://pem.assis.unesp.br/index.php/pem/article/view/974>. Acesso em: 7 dez. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. da S.; ALMEIDA, R. H. C. Mudanças na Conjuntura do Espaço Rural: a Mulher como Participante da Gestão da Propriedade Rural. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 17494–17500, fev. 2021.

INSPER. **Quem vai ficar no campo? O problema da mão de obra nas propriedades rurais**. 2025. Disponível em: <https://agro.insper.edu.br/midia/artigos/quem-vai-ficar-no-campo-o-problema-da-mao-de-obra-nas-propriedades-rurais>. Acesso em: 14 nov. 2025.

IPIAGRI. **07 Desafios da Gestão Rural e como superá-los na prática**. Ipiagri, 2024. Disponível em: <https://ipiagri.com/pt/07-desafios-da-gestao-rural/>. Acesso em: 14 nov. 2025

LIMA, C. E.; COSTA, M. N. Planejamento Estratégico no Agronegócio: Um Estudo de Caso em Propriedades de Grande Porte. **Cadernos de Agronegócio**, v.20, n.1, p.45-60, 2022.

MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Brasil alcança segundo maior valor exportado para janeiro e expande presença em 24 novos mercados**. Brasília, DF: Mapa, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/brasil-alcanca-segundo-maior-valor-exportado-para-janeiro-e-expande-presenca-em-24-novos-mercados>. Acesso em: 21jun. 2025.

MARIN, A. A.; MARTINS, P. V.; MARIANO, F. E. C. Caracterização do produtor rural e sua relação com a utilização de inovações tecnológicas no município de Dourados-MS. **Revista Brasileira de Tecnologia Aplicada na Agricultura (RBTAC)**, v. 5, n. 2, p. 11-20, 2012.

MELO, D. M. de; CRUZ, B. L.; SOUZA, V. de F.; SOUZA, A. F. A. de. A importância da gestão rural e de sustentabilidade em pequenas propriedades rurais. **GETEC: Revista de Gestão Estratégica em Tecnologia e Inovação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 31, p. 1-20, set./dez. 2021. Disponível em: <http://www.getec.org.br/index.php/getec/article/view/1001>. Acesso em: 9 dez. 2025.

MENEZES, T. S.; SANTOS, R. V. O Papel dos Sistemas ERP na Organização da Produção Agrícola Moderna. **Jornal Brasileiro de Tecnologia Rural**, v.28, n.3, p.112-125, 2023.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NASCIMENTO, J. P.; PEREIRA, F. A. Impacto da Digitalização na Execução de Processos Produtivos em Propriedades Rurais. **Agricultura Digital**, v.5, n.1, p.30-45, 2024.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, M. R.; MARTINS, P. A. Controle Financeiro e Produtivo como Ferramentas para Decisões Gerenciais no Agronegócio. **Revista de Economia Rural e Agronegócio**, v.18, n.4, p.210-225, 2020.

SANTOS, S.; COSTA, T.; NUNES, R. V.; ALVARENGA, R. Administração Rural: a importância da gestão no desenvolvimento de propriedades rurais. *Ciências Gerenciais Em Foco*, Ituiutaba, v. 13, n. 11, p. 57–76, 2022. Disponível em: <https://revista.uemg.br/cgf/article/view/6431>. Acesso em: 8 dez. 2025.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os segredos para se tornar um grande produtor rural**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-segredos-para-se-tornar-um-grande-produtor-rural,9f4af5c02d7d3810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVA, A. C.; COSTA, F. F. Gestão e planejamento na propriedade rural familiar: um estudo de caso no interior de Minas Gerais. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v.27, n.2, p.1-15, 2021.

SILVA, A. P.; SOUZA, B. R. A Contribuição da Agricultura de Precisão para o Planejamento Agrícola Sustentável. **Revista Brasileira de Ciência Agrária**, v.16, n.3, p.345-360, 2021.

SILVA, F. M.; LODI, J. L. Desafios e Perspectivas da Gestão Rural em Pequenas Propriedades no Contexto da Agricultura 4.0. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 12, n. 3, p. 70-85, set./dez. 2020.

SILVA, J. A. da. Agricultura familiar: evolução, dilemas e desafios. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 575-588, set./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeur/a/4qK4Wf4NmL9x9N4x9L6H8jP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 6 dez. 2025.

SILVA, L. M. da; OLIVEIRA, C. D. Os limites e as lacunas conceituais do médio produtor rural no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 57, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/w5Z8D4B4XyF9yC7K3QG6rM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 dez. 2025.

SILVA, M. A. F.; ASSAD, D. E; EVANGELISTA, A. B. "Caracterização climática do bioma Cerrado". In: SANO, S. M.; ALMEIDA, S. P.; RIBEIRO, J. F. (Orgs.). **Cerrado ecologia e flora**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2008. P.69-88

SILVEIRA, E. M.; BEZZI, M. L. A organização espacial de Ituiutaba/MG mediada pela cultura da cana de açúcar. **Revista Ra'e Ga: o Espaço Geográfico em Análise**, v.45, 185-199, 2019

VIEIRA, J. R. R.; PEREIRA, A. C. R. O novo rural e os limites do módulo fiscal: uma análise da Lei nº 11.326/2006. **Revista de Direito Agrário**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://revista.escolaagraria.com.br/rda/article/view/105>. Acesso em: 6 dez. 2025.

WOMMER, M.; CASSOL, A. As relações de gênero no meio rural: a participação das mulheres na gestão de propriedades rurais. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, v. 23, n. 3, p. 1-19, set./dez. 2016.