



Efeito da supervisão abusiva na folga Orçamentária das maiores cooperativas agroindustriais dos estados do Sul do Brasil

Mestre/MSc. Jefferson Leandro Schmidt [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Leandro Augusto Toigo [ORCID iD](#)
UNIOESTE, CASCAVEL, PARANÁ, Brazil

Mestre/MSc. Jefferson Leandro Schmidt
[0000-0002-6506-7498](#)

Programa de Pós-Graduação/Course
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Doutor/Ph.D. Leandro Augusto Toigo
[0000-0001-6198-8751](#)

Programa de Pós-Graduação/Course
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Resumo/Abstract

Este estudo buscou analisar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária das maiores cooperativas agroindustriais. A presente pesquisa é caracterizada como descritiva, do tipo survey, abordagem quantitativa e se utilizou de Modelos de Equações Estruturais (MEE) e regressão por Mínimos Quadrados Parciais – Partial Least Squares (PLS). Ressalta-se que conhecer os fatores que levam à formação de folga orçamentária tem levado pesquisadores a explorar as origens e consequências para as organizações, assim, justifica-se a pesquisa para evidenciar o entendimento de fatores comportamentais e as articulações com o orçamento. Participaram desta pesquisa 88 responsáveis pela elaboração do orçamento. Os resultados indicam que a supervisão abusiva não teve efeito diretamente na folga orçamentária, porém, quando os subordinados ao sofrerem por supervisão abusiva, padecem por exaustão emocional e para se proteger evidenciam a folga orçamentária, e por mais que tenham uma alta identidade moral, estando em exaustão emocional, não considerarão a questão moral.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



PROPOSTA DE INDICADORES PARA GESTÃO CONTÁBIL POR PRODUTORES DE CAFÉ BRASILEIROS

RESUMO

Apesar dos recentes resultados positivos dos produtores de café brasileiros, o setor enfrenta inúmeros desafios relacionados à gestão dos recursos financeiros. Isso porque, nos últimos anos, tem-se exigido dos produtores rurais uma maior capacidade de adaptação e inovação, em meio a um mercado bastante volátil, com flutuações cambiais desfavoráveis e instabilidade de preços e de demanda, além de aumentos nos custos de produção. Quando se observa o caso dos pequenos e médios produtores, este contexto torna-se ainda mais preocupante, pois estes não contam a mínima orientação para a devida gestão estratégica de recursos. Para resolver isso, este artigo propõe o uso de indicadores de contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica para melhorar a eficiência na gestão de recursos e alocar investimentos de forma mais eficaz. Esta pesquisa se baseia na literatura de contabilidade gerencial existente para considerar os melhores indicadores e oferece recomendações concretas para produtores de café brasileiros. A proposta é contextualizada, analisando o caso de um produtor de café do sul de Minas.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores. Contabilidade Gerencial. Produtores de Café Brasileiros.

INTRODUÇÃO: DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA NA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ

A gestão financeira é fundamental para a saúde e sucesso de qualquer negócio, e isso não é diferente para o setor agrícola brasileiro. O setor enfrenta desafios na alocação de recursos e investimentos em tecnologia e inovação, o que pode limitar a sua capacidade de se adaptar às mudanças do mercado e obter vantagem competitiva. O setor agrícola está passando por transformações significativas, exigindo dos produtores rurais uma maior capacidade de adaptação e inovação. Aqueles que conseguirem se antecipar às mudanças e adotar tecnologias inovadoras, produzir alimentos de forma sustentável e atender às exigências dos consumidores e dos reguladores, terão mais chances de se destacar e ter sucesso no mercado (Ferreira et al., 2022).

Olhando especificamente para os produtores de café, percebe-se que estes têm enfrentado um cenário complexo nos últimos anos, com flutuações constantes nos preços e instabilidade econômica. A produção brasileira de café encerrou a colheita de 2022, um ano de bialidade positiva, com um volume de 50,92 milhões de sacas de café, 6,7% maior do que em 2021. No entanto, registrou uma redução de 19,3% em relação à safra de 2020, também um ano de bialidade positiva, devido a condições climáticas adversas, como crises hídricas e geadas durante o ciclo da colheita no país (CONAB, 2022).

Além disso, a crescente concorrência no mercado global de café e a demanda dos consumidores por produtos mais sustentáveis e de alta qualidade têm colocado pressão sobre esses produtores para se adaptar rapidamente e inovar em suas práticas de negócios. O Brasil exportou menos café no acumulado de janeiro a novembro de 2022 em comparação com o



mesmo período de 2021, devido à redução da produção em 2021, limitação do potencial produtivo da safra 2022 e enfraquecimento do dólar em relação ao real (CONAB, 2022).

Há ainda, o aumento do preço dos fertilizantes que também está afetando o poder de compra dos cafeicultores, tornando esses insumos mais caros do que a média dos últimos 10 anos (Ribeiro, 2021). Esse aumento nos preços dos fertilizantes pode ser explicado por diversos fatores, como a alta demanda global por matérias-primas, o aumento dos custos de produção e logística e a valorização do dólar frente ao real. Esses fatores combinados têm impactado diretamente os custos de produção dos cafeicultores e tornado mais difícil a gestão financeira das propriedades rurais.

Para asseverar este contexto, muitos produtores de café ainda demonstram incapacidade técnica e falta de assessoria para gerenciar efetivamente seus recursos financeiros (Silveira et al., 2012). Isso pode levar a uma alocação ineficiente de recursos, falta de planejamento estratégico e, em última análise, prejuízos financeiros. Para lidar com esses problemas, este artigo propõe o uso de indicadores de contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica para melhorar a eficiência na gestão de recursos e alocar investimentos de forma mais eficaz.

A contabilidade gerencial pode ajudar os produtores de café a enfrentar esses desafios, fornecendo informações precisas e relevantes para a tomada de decisões financeiras. O uso de indicadores de contabilidade gerencial pode fornecer aos produtores de café uma visão mais clara das suas finanças, permitindo que eles avaliem a eficiência de seus processos financeiros e identifiquem oportunidades de melhoria. Ao monitorar esses indicadores de forma regular, os produtores de café podem identificar tendências e problemas financeiros potenciais, permitindo que tomem decisões bem embasadas para a devida alocação de recursos e investimentos.

Além disso, a contabilidade gerencial pode ajudar os produtores de café a avaliar a viabilidade de novos projetos de investimento em tecnologia e inovação. Ao fornecer uma análise detalhada dos custos e benefícios potenciais desses projetos, os produtores podem tomar decisões melhores sobre seus investimentos e maximizar seus retornos.

Este artigo tecnológico está estruturado em cinco partes, sendo esta introdução a primeira. Na sequência será feita uma revisão de literatura tratando do papel da contabilidade gerencial no contexto do produtor de café brasileiro. Depois, na terceira parte, será apresentada a proposta de indicadores. Na quarta parte será apresentado o caso utilizado para analisar a proposta de indicadores, com um diagnóstico e resultados, para se apresentar as considerações finais na quinta e última parte.

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PRODUTOR DE CAFÉ BRASILEIRO

A contabilidade gerencial surge a partir da contabilidade de custos, a qual tem como finalidade auxiliar no controle e na tomada de decisões, fornecendo informações relevantes para os administradores e usuários internos. Para cumprir tal objetivo, a contabilidade de custos utiliza informações da contabilidade financeira, as quais são trabalhadas para gerar um sistema integrado e coordenado com a contabilidade geral, denominado sistema de contabilidade de custos (Martins, 2021).



O papel da contabilidade gerencial é fornecer informações financeiras e econômicas relevantes e úteis para os gestores tomarem decisões estratégicas e operacionais (Ahmad, 2017). Essas informações ajudam os gestores a entenderem o desempenho financeiro da empresa, a identificar pontos fortes e fracos, a avaliar os riscos e oportunidades e a tomar medidas corretivas quando necessário.

A contabilidade gerencial é essencial para a gestão eficaz de uma empresa, pois fornece aos gestores dados precisos e atualizados sobre as atividades financeiras e econômicas da organização (Iudícibus, 2020). Com base nessas informações, os gestores podem identificar oportunidades de redução de custos, aumentar a eficiência operacional, maximizar a rentabilidade e melhorar a posição competitiva da empresa.

Entre as principais atividades da contabilidade gerencial estão a elaboração de relatórios financeiros e análises (análise de custos, análise de balanços) projeções financeiras, formação do preço de venda, planejamento e controle orçamentário, gestão de custos e elaboração de demonstrações financeiras para uso interno da empresa (Iudícibus, 2020).

Além disso, a contabilidade gerencial também pode fornecer informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas, como investimentos em novos projetos ou produtos, fusões e aquisições, ou mesmo a decisão de entrar ou sair de determinados mercados (Bortoluzzi et al., 2022). Essas decisões afetam diretamente o futuro da empresa e podem ter um impacto significativo em sua rentabilidade e posição competitiva.

Para os produtores de café brasileiros, a importância da contabilidade gerencial não é diferente (Leal et al., 2022). O Brasil possui um parque cafeeiro complexo e diverso, capaz de produzir bebidas de tipos variados, mas grande parte dos produtores possuem uma estrutura organizacional enxuta e limitados recursos financeiros (Vale et al., 2014), o que os torna mais vulneráveis às flutuações do mercado e às incertezas do setor.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode ajudar os produtores de café a gerenciar suas finanças de forma eficaz, a tomar decisões mais informadas e a maximizar seus lucros. Algumas das principais funções da contabilidade gerencial (Atkinson et al., 2015; Kay et al., 2020) que podem contribuir para a gestão pelo produtor de café brasileiro incluem:

- **Gestão de custos:** a contabilidade gerencial permite que os produtores de café calculem seus custos de produção, identifiquem os custos fixos e variáveis envolvidos na operação e determinem quais são os processos mais eficientes e econômicos. Isso pode ajudá-los no processo de tomada de decisões em relação ao uso de seus recursos financeiros.
- **Planejamento financeiro:** a contabilidade gerencial também pode ajudar os produtores de café a planejar suas finanças, estabelecendo metas e objetivos financeiros claros e definindo um orçamento realista para atingi-los. Isso pode ajudá-los a controlar seus custos e evitar surpresas financeiras desagradáveis.
- **Análise de rentabilidade:** a contabilidade gerencial pode fornecer aos produtores de café informações precisas sobre a rentabilidade de seus negócios, permitindo que eles identifiquem quais atividades ou produtos geram mais lucro. Isso pode ajudá-los a focar seus esforços em áreas mais lucrativas e a maximizar seus ganhos.
- **Controle de estoque:** a contabilidade gerencial pode ajudar os produtores de café a gerenciar seus estoques de forma mais eficiente, identificando quais insumos e



produtos estão em falta ou em excesso. Isso pode ajudá-los a evitar desperdícios, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional.

Assim, diante da importância da contabilidade gerencial para cafeicultura brasileira, na próxima seção será apresentada uma proposta de indicadores de contabilidade gerencial para auxiliar a gestão desses produtores. Esses indicadores foram desenvolvidos com base nas principais atividades da contabilidade gerencial, como análise financeira (que inclui liquidez e controle de estoque), análise de rentabilidade (que inclui receita e ativos) e análise de desempenho (que inclui produtividade).

A utilização desses indicadores pode fornecer aos produtores de café informações precisas e atualizadas sobre o desempenho financeiro de suas atividades, permitindo que tomem decisões estratégicas mais informadas e maximizem seus lucros. A proposta de indicadores de contabilidade gerencial representa, assim, uma importante ferramenta para a gestão eficaz dos produtores de café brasileiros.

PROPOSTA DE INDICADORES

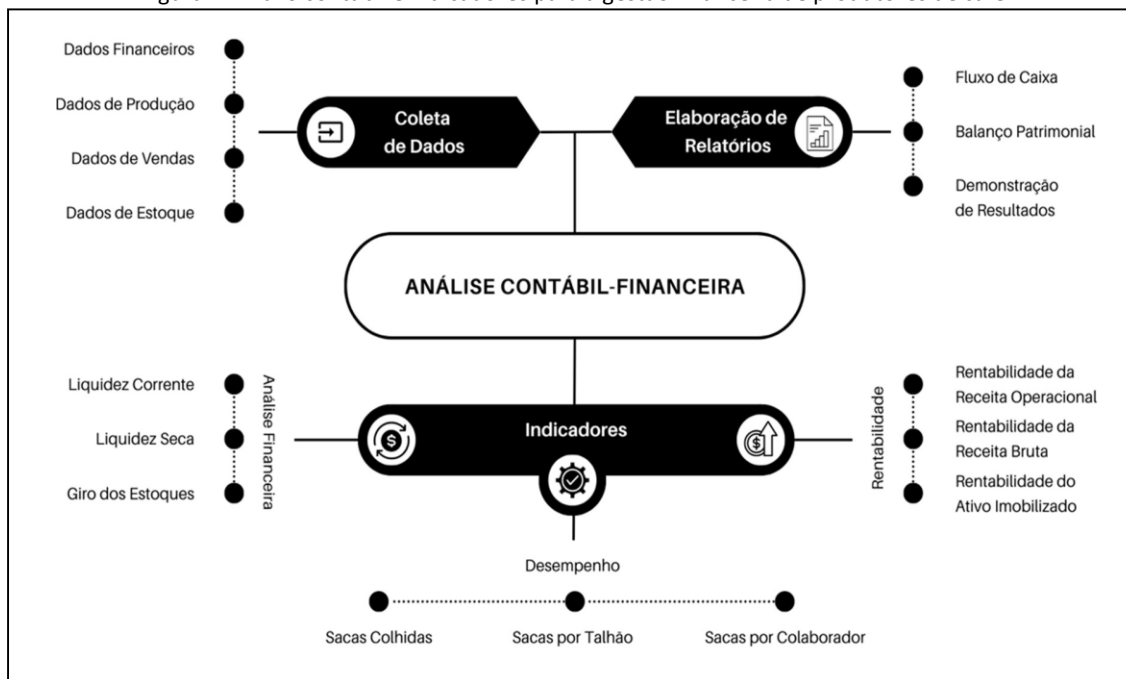
Dada a importância da contabilidade gerencial para as empresas (Ahmad, 2017; Bortoluzzi et al., 2022; Iudícibus, 2020) e, especificamente, para os produtores cafeeiros brasileiros (Leal et al., 2022) um modelo de indicadores pode desempenhar um papel fundamental para o desempenho financeiro desses produtores e na consecução de seus objetivos estratégicos. Assim, apresenta-se aqui uma proposta tecnológica com um fluxo de trabalho e uso de indicadores para melhorar a gestão financeira de produtores de café brasileiros. A Figura 1 resume essa abordagem e a seção intitulada indicadores fornece mais detalhes com suporte da literatura de contabilidade gerencial existente.

É fundamental destacar que um relatório de pagamentos e recebimentos possui um objetivo exclusivamente financeiro, não sendo capaz de avaliar a rentabilidade do negócio ou das operações em si. Para obter uma visão abrangente da situação econômica e financeira da atividade em questão, é necessário analisar o fluxo de caixa em conjunto com o balanço patrimonial e, principalmente, com a demonstração de resultados. A partir desses demonstrativos, é possível extrair indicadores relevantes para a análise financeira, rentabilidade e desempenho.

Diante disso, propõe-se a elaboração do fluxo de caixa, do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, juntamente com o desenvolvimento de indicadores apropriados para a análise financeira, rentabilidade e desempenho. Além disso, sugere-se a implementação de um sistema de acumulação de custos adequado, a fim de fornecer informações valiosas sobre os custos envolvidos nas operações da empresa. Essas ferramentas e medidas permitirão uma avaliação mais precisa e abrangente da saúde financeira e da eficiência econômica do empreendimento, auxiliando os gestores na tomada de decisões estratégicas e na maximização dos resultados.



Figura 1 – Fluxo contábil e Indicadores para a gestão financeira de produtores de café



Fonte: Elaborado pelo Autor

A utilização de indicadores desempenha um papel crucial no processo de análise e monitoramento realizado pela administração. É fundamental selecionar cuidadosamente quais índices e quocientes são relevantes para a atividade em análise, levando em consideração suas limitações quanto a possíveis manipulações e erros. Além disso, é recomendado que determinados indicadores sejam utilizados e comparados em conjunto, visando proporcionar uma compreensão mais completa e aprofundada da situação em questão. A escolha e a correta utilização desses indicadores são fundamentais para embasar decisões estratégicas e auxiliar na busca por melhores resultados (Iudícibus, 2020).

Indicadores para análise financeira

Os indicadores de análise financeira desempenham o papel de fornecer uma visão clara e objetiva da situação financeira da lavoura. Por meio desses indicadores, é possível avaliar a disponibilidade de recursos financeiros para honrar obrigações como pagamentos a fornecedores, salários, impostos, entre outros. Além disso, esses indicadores também permitem a análise do tempo necessário para concluir uma venda. Alguns desses indicadores formam uma base sólida para a análise financeira e o monitoramento eficaz das atividades agrícolas (Matarazzo, 2021). Ao utilizar e interpretar corretamente esses indicadores, os gestores podem tomar decisões embasadas e implementar estratégias que promovam a saúde financeira e a sustentabilidade da propriedade rural.



Quadro 1 – Indicadores de Análise Financeira

Conceito	Finalidade	Utilidade
Liquidez Corrente Ativo Circulante Passivo Circulante	Tem como finalidade saber quantos reais a empresa tem para pagar cada real de dívida no curto prazo	É apurado por meio do total de dinheiro em caixa, mais o saldo em conta corrente bancária, acrescido dos valores de estoques agrícolas, do saldo das contas a receber de vendas de café e das aplicações financeiras. O total apurado divide-se pelo montante de dívidas com fornecedores de insumos, fornecedores de serviços, bancos, impostos, salários, tributos e contribuições.
Liquidez Seca Disponível+Títulos a Receber+ Outros de Rápida Conversibilidade Passivo Circulante	Demonstra a capacidade global de pagamento da entidade em relação as suas dívidas totais.	Neste índice considera-se a regra descrita para o indicador de liquidez corrente, porém incluem-se todos os bens e todas as dívidas, inclusive com recebimento ou vencimento prolongado (superior a um ano).
Giro dos Estoques Quantidade de Vendas Estoque Médio	Apura quantas vezes renovaram-se os estoques agrícolas em relação ao início e ao fim do período em análise.	Para isso, considera-se o custo dos produtos agrícolas de um determinado período, dividindo-os pelo saldo de estoques agrícolas. Esse resultado serve para demonstrar quantos dias em média, demora-se para realizar uma venda de café.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Indicadores de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade avaliam o desempenho econômico e financeiro de uma empresa, permitindo analisar a capacidade de geração de lucro e retorno sobre os investimentos realizados. Esses indicadores fornecem informações sobre a eficiência operacional, a utilização dos recursos disponíveis e a capacidade da empresa em gerar resultados positivos. Esses indicadores são essenciais para a tomada de decisões estratégicas, uma vez que possibilitam a comparação com *benchmarks* do setor, a identificação de pontos fortes e fracos e a definição de metas e objetivos financeiros (Matarazzo, 2021). A correta análise e interpretação desses indicadores são fundamentais para direcionar as ações gerenciais, otimizar a alocação de recursos e maximizar a rentabilidade do negócio.



Quadro 2 – Indicadores de Rentabilidade

Conceito	Finalidade	Utilidade
Rentabilidade da Receita Operacional Lucro Líquido Receitas	Mostra qual a rentabilidade líquida produzida pela receita total de um determinado período	Tem como objetivo apurar qual a rentabilidade que as vendas de produtos agrícolas (café) apresentaram, depois de excluídos os custos, as despesas e todos os impostos e tributos. Se comparado percentualmente indicará qual a margem de lucro da venda de produtos da propriedade.
Rentabilidade da Receita Bruta	Apresentar a rentabilidade bruta produzida pela receita total de um determinado período.	Apurado de forma similar ao da rentabilidade da receita operacional, com exceção de que no valor das vendas inclui-se as vendas de produtos agrícolas e também de mercadorias e com a receita de prestação de serviços. Isto possibilitará conhecer a margem de lucro total da propriedade.
Rentabilidade do Ativo Imobilizado	Divide-se o total investido no ativo imobilizado pelo total de receita de um determinado período.	Evidenciar a relação entre o lucro e as imobilizações do capital da entidade, de modo a comparar a relação do imobilizado em resultados apurados. Com isso, é possível saber quanto cada Real aplicado contribui para a geração de lucro. A grande vantagem deste indicador é conhecer se o valor que foi aplicado na compra de bens como máquinas e equipamentos agrícolas, está contribuindo para a realização de receitas (vendas).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Indicadores de desempenho

Na avaliação do desempenho nas lavouras e em safras de café, três indicadores de grande importância podem ser utilizados. É relevante ressaltar que esses indicadores são calculados com base em dados físicos, não considerando valores monetários. Esses indicadores são importantes ferramentas de mensuração e análise do desempenho agrícola (Nuintin, 2007). Ao considerar aspectos quantitativos, tais indicadores permitem uma avaliação objetiva do rendimento e da produtividade das lavouras de café, contribuindo para o monitoramento e o aprimoramento contínuo das atividades agrícolas.



Quadro 3 – Indicadores de Desempenho

Conceito	Finalidade	Utilidade
<p>Sacas Colhidas</p> <p>Sacas colhidas Hectares plantados</p> <p>Divisão do total de sacas colhidas pelo total de hectares plantados</p>	<p>Conhecer a relação entre a quantidade de sacas colhidas no total de hectares plantados</p>	<p>demonstrar qual a quantidade de sacas colhidas em cada hectare plantado. A apuração do índice de uma determinada safra, servirá para comparação com índices de safras anteriores, o que permitirá a análise e tomada de decisões, caso a comparação dos índices de duas ou mais safras apresentem variações significativas</p>
<p>Sacas por Talhão Apura-se somando o total de sacas produzidas em cada talhão, comparando percentualmente com o total da produção de todos os talhões da propriedade.</p>	<p>Saber a relação entre a quantidade de sacas colhidas no total de cada talhão</p>	<p>Este indicador permite a comparação de produtividade em cada talhão, tanto de uma safra atual, como de safras anteriores. O conhecimento da produção por talhão, também permite apurar se um talhão está mais produtivo que o outro, e determinar as causas e quais as medidas necessárias a serem tomadas, inclusive se existe a necessidade de análise por parte dos agrônomos nas questões de tratamento do solo e ou do cafezal</p>
<p>Sacas por Colaboradores</p> <p>Em relação à produtividade, é importante calcular o índice, separando o total colhido em cada colheita em relação aos funcionários fixos e variáveis</p>	<p>Relação entre a quantidade de sacas colhidas por funcionários, fixos e variáveis, em determinada colheita. Isso servirá para determinar o número de contratação de mão-de-obra para as próximas colheitas, principalmente porque revela dados para que o gestor administre a produtividade média da colheita</p>	<p>Esse indicador possibilita determinar a produtividade de cada funcionário em cada colheita, permitindo comparações com safras anteriores.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Acredita-se que a incorporação dos indicadores mencionados anteriormente representa uma valiosa contribuição tecnológica para a gestão eficiente das lavouras. Ao utilizar continuamente esses indicadores, produtores e administradores poderiam acumular dados históricos que evidenciam a evolução dos custos, rentabilidade e eficiência das medidas administrativas, técnicas e de manejo agrícola adotadas. Além disso, as cooperativas poderiam analisar os indicadores apresentados por seus membros, consolidando um conjunto de parâmetros coletivos que auxiliariam os produtores na avaliação de seu desempenho individual.

No entanto, é importante considerar que a adoção simples desses indicadores pelos produtores pode encontrar barreiras culturais. O compartilhamento de índices e parâmetros, em um segundo momento, representaria um avanço significativo, mas requereria uma mudança comportamental que talvez não possa ser plenamente alcançada em um curto prazo. É fundamental reconhecer os desafios e obstáculos relacionados à aceitação e



implementação dessas práticas, levando em conta a diversidade de contextos e percepções dos produtores envolvidos.

CASO DO PRODUTOR DE CAFÉ DO SUL DE MINAS GERAIS

O caso estudado é de um produtor de café, graduado em Engenharia Agrícola com especialização em agronegócio. Ele gerencia duas fazendas de café de propriedade da família em Minas Gerais, que produzem e exportam cafés especiais sustentáveis e certificados de alta qualidade. As fazendas têm uma longa história de cultivo de café e utilizam práticas modernas de produção, incluindo métodos de processamento natural. As variedades de café cultivadas incluem Bourbon, Catuaí Amarelo, Catuaí Vermelho, Icatu e Mundo Novo. O produtor possui um terraço de secagem em forma oval única, com exposição solar e ventilação ideais e o processamento do café é feito no local, garantindo rastreabilidade.

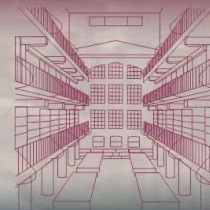
As fazendas seguem práticas modernas de produção, com foco na qualidade e sustentabilidade. São certificadas por UTZ, 4C e Certifica Minas e possuem uma estrutura completa de moradia para as famílias que vivem e trabalham nas propriedades. Além disso, as fazendas coordenam projetos sociais e possuem uma área destinada exclusivamente para preservação ambiental. A produção nas propriedades engloba desde a escolha das mudas até a comercialização e distribuição do café. Os principais desafios enfrentados na produção de café são relacionados aos custos, comercialização e clima. O controle de qualidade do café é exercido através de toda estrutura de lavagem e pré-prova antes de ser enviado para a cooperativa local.

Contexto e realidade investigada

A gestão financeira realizada pelo produtor cafeeiro em tela é baseada em regime de caixa. Antes de cada colheita, uma equipe planeja os gastos para cada etapa da produção. Diariamente, um assistente de escritório registra a quantidade colhida e o preço pago, além do uso das máquinas (em tempo) e a quantidade de materiais consumidos. Os dados financeiros são obtidos pelo setor de custo/planejamento e outros gastos são calculados globalmente. Há o apoio da Educampo (projeto de iniciativa do SEBRAE) que apura alguns indicadores baseados em regime de caixa e outros de produtividade e fornece uma comparação com os resultados de outros produtores.

A medição do desempenho da lavoura e da safra é realizada com base em indicadores como custo por talhão, por sacas e por hectare, comparados a períodos anteriores, ao mercado e às informações da cooperativa. A fazenda tem metas de produzir café de qualidade, aumentar a produtividade, garantir a sustentabilidade e manter relações comerciais sólidas. Indicadores-chave são utilizados para avaliar a qualidade, eficiência e impacto econômico e ambiental do café. Os funcionários são envolvidos no sistema de gestão de desempenho por meio de incentivos, metas claras, treinamento e reconhecimento.

As informações geradas pelo sistema de gestão de desempenho são utilizadas para tomar decisões estratégicas, identificar tendências, otimizar processos e promover a qualidade e eficiência da produção de café. No entanto, a implementação enfrenta desafios,



como a coleta e análise de dados precisos, o engajamento dos funcionários e a adaptação às mudanças do mercado. O contexto organizacional da fazenda influencia o design e a aplicação do sistema, e os principais resultados buscados são café de qualidade, produtividade, redução de custos, satisfação dos clientes, sustentabilidade e desenvolvimento dos funcionários. A cooperativa desempenha um papel importante, fornecendo apoio técnico, informações de mercado e serviços como armazenagem e financiamento.

Diagnóstico

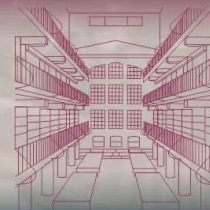
A análise dos dados financeiros da propriedade I ao longo de quatro anos revela algumas tendências e variações significativas nos resultados da empresa, como pode ser observado na Tabela 1. Houve um crescimento constante na receita operacional bruta, indicando um aumento nas vendas ou atividades operacionais. No entanto, a receita operacional líquida apresentou flutuações, caindo em 2021 e se recuperando parcialmente em 2022. Os impostos incidentes aumentaram consistentemente, refletindo uma maior carga tributária. Os custos da produção vendida também flutuaram, com uma queda em 2020 e aumentos em 2021 e 2022.

O resultado bruto mostrou instabilidade, com prejuízo em 2019, pequeno lucro em 2020 e lucro maior em 2021, seguido por prejuízo novamente em 2022. As despesas operacionais aumentaram ao longo dos anos, e o resultado operacional oscilou entre prejuízo e lucro. O resultado antes dos impostos e o resultado do exercício também tiveram flutuações significativas, destacando a necessidade de análise adicional das causas subjacentes.

Tabela 1 – Demonstração do Resultado da Propriedade I

DESCRIÇÃO	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	3.343.029	4.865.498	5.962.027	5.062.096
Impostos Incidentes	(50.145)	(72.982)	(89.430)	(75.931)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.292.883	4.792.515	5.872.597	4.986.165
Custos da Produção Vendida	(4.893.999)	(4.345.303)	(5.039.081)	(5.291.183)
RESULTADO BRUTO	(1.601.115)	447.212	833.516	(305.018)
DESPESAS OPERACIONAIS	(457.584)	(505.268)	(600.309)	(601.358)
Despesas Administrativas e Gerais	(157.584)	(205.268)	(225.309)	(226.358)
Despesas Financeiras	(300.000)	(300.000)	(375.000)	(375.000)
RESULTADO OPERACIONAL	(2.058.699)	(58.056)	233.207	(906.376)
Receitas Não Operacionais				
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(2.058.699)	(58.056)	233.207	(906.376)
Provisão IRPF atividade rural	-	(33.450)	(40.989)	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(2.058.699)	(91.506)	192.218	(906.376)

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada



A análise dos dados financeiros da propriedade II também revela uma série de flutuações e desafios enfrentados pela empresa, como pode ser observado na Tabela 2. A receita operacional bruta apresentou uma tendência de crescimento de 2019 a 2021, mas sofreu uma queda significativa em 2022, indicando uma possível redução nas vendas ou atividade operacional. Os impostos incidentes apresentaram flutuações, com uma redução em 2020, seguida de aumento em 2021 e nova redução em 2022. A receita operacional líquida também teve variações significativas, com queda em 2020 e 2022, sugerindo uma diminuição nos valores líquidos de vendas após dedução de impostos e custos diretos de produção. Os custos da produção vendida oscilaram, com uma redução em 2020 e aumentos em 2021 e 2022, exigindo uma investigação das causas e avaliação da eficiência da produção.

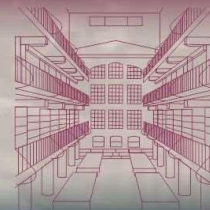
O resultado bruto apresentou prejuízos em 2019 e 2022, mas registrou um lucro significativo em 2021, destacando a necessidade de identificar as causas subjacentes e implementar estratégias para melhorar a lucratividade e eficiência operacional. As despesas operacionais, incluindo despesas administrativas, gerais e financeiras, mantiveram-se relativamente estáveis, mas sofreram pequenas variações em 2021 e um aumento em 2022.

Tabela 2 – Demonstração do Resultado da Propriedade II

DESCRIÇÃO	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	4.344.264	2.875.190,56	5.872.530	3.241.288
Impostos Incidentes	(65.164)	(43.128)	(88.088)	(48.619)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	4.279.100	2.832.063	5.784.442	3.192.669
Custos da Produção Vendida	(4.458.622)	(3.792.039)	(4.279.857)	(4.753.184)
RESULTADO BRUTO	(179.522)	(959.977)	1.504.585	(1.560.515)
DESPESAS OPERACIONAIS	(457.584)	(505.268)	(525.309)	(546.342)
Despesas Administrativas e Gerais	(157.584)	(205.268)	(225.309)	(246.342)
Despesas Financeiras	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
RESULTADO OPERACIONAL	(637.106)	(1.465.244)	979.275	(2.106.857)
Receitas Não Operacionais				
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(637.106)	(1.465.244)	979.275	(2.106.857)
Provisão IRPF atividade rural	-	-	(40.374)	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(637.106)	(1.465.244)	938.902	(2.106.857)

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada

É importante avaliar sua adequação à atividade operacional da empresa e garantir um controle eficiente dos custos. O resultado operacional refletiu prejuízos em 2019, 2020 e 2022, com um lucro significativo em 2021, enfatizando os desafios na gestão das despesas operacionais e na obtenção de margens de lucro consistentes. Compreender os fatores que



impulsionam essas variações e implementar medidas para melhorar a eficiência operacional e reduzir custos é essencial.

O resultado antes dos impostos seguiu uma tendência semelhante ao resultado operacional, indicando a importância de uma gestão eficaz das despesas e uma análise aprofundada dos fatores que impactam os resultados antes dos impostos. Além disso, a provisão para imposto de renda relacionada às atividades rurais teve um impacto significativo nos resultados de 2021. No geral, a empresa registrou prejuízos em todos os anos analisados, ressaltando a necessidade de uma análise detalhada dos fatores que afetam negativamente seu desempenho financeiro e a implementação de medidas corretivas para reverter a situação.

O caso destaca a baixa utilização de práticas de contabilidade gerencial e medidas de desempenho por parte do produtor estudado. Apesar disso, o produtor utiliza alguns relatórios gerenciais baseados em informações de pagamentos, o que demonstra a necessidade de expandir o uso de outros relatórios. As informações contábeis não são usadas adequadamente, e o controle de caixa é utilizado apenas para cumprir obrigações fiscais e controlar as operações e resultados.

A falta de uso da contabilidade gerencial compromete o planejamento estratégico, a análise dos custos e o monitoramento do desempenho da cultura safra após safra. A ausência de indicadores consistentes sobre produtividade, finanças e custos dificulta a análise do retorno sobre os investimentos ao longo do tempo.

Isso prejudica o desenvolvimento de estratégias consistentes, como a redução de custos, aumento sustentável da produtividade e adoção de novas tecnologias. Esses são objetivos importantes para empresas que operam em ambientes competitivos, especialmente no caso do café, que é uma *commodity* com concorrência de grandes fornecedores internacionais que buscam qualidade diferenciada.

Apesar dos problemas identificados, o produtor estudado consegue ser competitivo e produzir café de boa qualidade. No entanto, é importante destacar que as deficiências gerenciais podem prejudicar a competitividade no futuro, à medida que surgem novas tecnologias. Portanto, é necessário incentivar o uso da contabilidade gerencial e a adoção de indicadores mais robustos para melhorar a gestão e garantir a sustentabilidade do negócio.

Resultados

A aplicação da proposta de indicadores à gestão do produtor estudado traria benefícios significativos para melhorar o seu desempenho. Para demonstrar, serão apresentados os dados da aplicação da proposta ao caso do produtor de café selecionado. As Tabelas 3 e 4 se referem à Propriedade I.

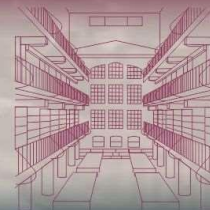


Tabela 3 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto da Propriedade I

DESCRIÇÃO	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
1- FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Entradas				
Recebimento de Vendas	3.510.180	5.352.048	6.558.230	5.568.306
Total de Entradas	3.510.180	5.352.048	6.558.230	5.568.306
Saídas				
Pagamento a fornecedores e Prestadores de Serviços	(5.051.582)	(4.550.571)	(5.264.390)	(5.517.541)
Pagamento de Impostos	(50.145)	(72.982)	(89.430)	(75.931)
Total de Saídas	(5.101.727)	(4.623.554)	(5.353.821)	(5.593.472)
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	(1.591.548)	728.494	1.204.410	(25.166)
2 - FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS				
Saídas				
Aquisição de Imobilizado	(209.627)	(429.178)	(139.641)	(488.561)
Total de Saídas	(209.627)	(429.178)	(139.641)	(488.561)
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos	(209.627)	(429.178)	(139.641)	(488.561)
3- FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS				
Entradas				
Mutuos	3.300.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000
Total de Entradas	3.300.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000
Saídas				
Pagamento de Juros + amortização	(1.300.000)	(2.300.000)	(2.875.000)	(2.875.000)
Total de Saídas	(1.300.000)	(2.300.000)	(2.875.000)	(2.875.000)
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos	2.000.000	200.000	(375.000)	125.000
VARIAÇÃO NAS DISPONIBILIDADES (1+2+3)	198.825	499.316	689.768	588.395
Disponibilidades no início do período	-	198.825	698.141	1.387.909
Varição ocorrida no período	198.825	499.316	689.768	588.395
Disponibilidades no final do período	198.825	698.141	1.387.909	1.976.304

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada

Analisando os dados da projeção de fluxos de caixa para a fazenda de café Propriedade I (Tabela3), pode-se observar algumas informações importantes, que foram utilizadas para a construção de indicadores, conforme a proposta deste artigo tecnológico (Tabela 4).

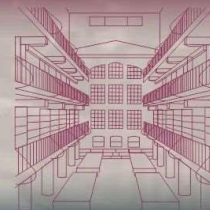


Tabela 4 – Indicadores da Propriedade I

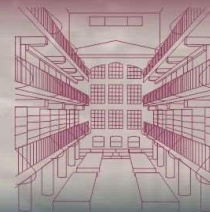
CONCEITO	FÓRMULA	2019	2020	2021	2022
Sacas colhidas por hectares	$\frac{\text{Sacas colhidas}}{\text{Hectares}}$	6.054	8.050	6.769	4.580
		715	715	715	715
	Quantidades	8,47	11,26	9,47	6,41
Sacas Colhidas por Colaboradores	$\frac{\text{Sacas colhidas}}{\text{Colaboradores}}$	6.054	8.050	6.769	4.580
		53	58	50	48
	Quantidades	114	139	135	95
Preço de Venda por Saca	$\frac{\text{Receita}}{\text{Sacas colhidas}}$	3.343.029	4.865.498	5.962.027	5.062.096
		6.054	8.050	6.769	4.580
	R\$	552,20	604,41	880,78	1.105,26
Custo de Produção por Saca	$\frac{\text{Custo}}{\text{Sacas colhidas}}$	4.893.999	4.345.303	5.039.081	5.291.183
		6.054	8.050	6.769	4.580
	R\$	808,39	539,79	744,44	1.155,28
Margem Bruta por Saca	$\frac{\text{Preço de Venda por Saca} - \text{Custo de Produção por Saca}}{\text{Saca}}$				
	R\$	(256,19)	64,62	136,35	(50,02)

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada

Em geral, com base nos dados fornecidos, podemos observar que a fazenda Propriedade I está enfrentando desafios em relação à queda no preço do café, o que afeta a receita total e a lucratividade. Além disso, os custos totais de produção e renovação estão aumentando, o que pode representar um desafio adicional para a rentabilidade da fazenda. Uma análise mais detalhada, levando em consideração outras receitas e despesas, seria necessária para uma avaliação mais precisa da situação financeira da fazenda e a identificação de possíveis áreas de melhoria. Entretanto, ainda assim, pode-se oferecer uma análise com base na proposta deste artigo tecnológico:

Indicador de Análise Financeira da Propriedade I

Fluxo de Caixa Operacional: O fluxo de caixa operacional é calculado subtraindo os custos de produção e renovação do resultado operacional. Os dados indicam que o fluxo de



caixa operacional segue a mesma tendência do resultado operacional, com uma diminuição gradual ao longo dos anos. Isso pode indicar uma diminuição na geração de caixa da fazenda.

Indicadores de Rentabilidade da Propriedade I

Receita Total e Resultado Operacional: A receita total é calculada multiplicando a produção de sacas pelo preço por saca. É importante notar que a receita total apresenta uma queda de 10.080.000 em 2023 para 7.848.900 em 2026, devido à redução no preço por saca. O resultado operacional, que representa a diferença entre a receita total e os custos de produção, também mostra uma tendência de queda ao longo dos anos. Isso pode indicar uma diminuição na lucratividade da fazenda ao longo do tempo.

Outras Receitas e Despesas: Os dados fornecidos não apresentam informações sobre outras receitas ou despesas que podem impactar o fluxo de caixa da fazenda. É importante considerar esses fatores adicionais para uma análise mais completa da situação financeira da fazenda.

Indicadores de Desempenho da Propriedade I

Produção e Preço por Saca: A projeção indica um aumento gradual na produção de sacas de café ao longo dos anos, passando de 7.000 sacas em 2023 para 8.000 sacas em 2025, antes de diminuir para 7.500 sacas em 2026. Em relação ao preço por saca, houve uma queda significativa de R\$ 1.440,00 em 2023 para R\$ 1.046,52 em 2026. Essa redução no preço pode afetar a receita total da fazenda.

Custos de Produção: Os dados mostram o custo de produção por saca de café e o custo total de produção, incluindo a renovação das plantações. Observamos que os custos de produção por saca estão diminuindo gradualmente ao longo dos anos. No entanto, os custos totais de produção e renovação aumentam de um ano para o outro. Isso pode indicar um investimento necessário na renovação das plantações para manter a produção e qualidade do café.

As Tabelas 5 e 6 analisam os dados da aplicação da proposta à Propriedade II do produtor de café selecionado como caso.

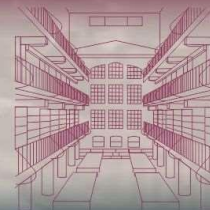


Tabela 5 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto da Propriedade II

DESCRIÇÃO	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
1- FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Entradas				
Recebimento de Vendas	4.561.477	3.162.710	6.459.783	3.565.417
Total de Entradas	4.561.477	3.162.710	6.459.783	3.565.417
Saídas				
Pagamento a fornecedores e Prestadores de Serviços	(4.616.205)	(3.997.307)	(4.505.167)	(4.999.526)
Pagamento de Impostos	(65.164)	(43.128)	(88.088)	(48.619)
Total de Saídas	(4.681.369)	(4.040.435)	(4.593.255)	(5.048.145)
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	(119.893)	(877.725)	1.866.529	(1.482.729)
2 - FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS				
Saídas				
Aquisição de Imobilizado	(190.971)	(123.603)	(214.832)	(609.487)
Total de Saídas	(190.971)	(123.603)	(214.832)	(609.487)
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos	(190.971)	(123.603)	(214.832)	(609.487)
3- FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS				
Entradas				
Mutuos	2.000.000	3.000.000	1.600.000	4.600.000
Total de Entradas	2.000.000	3.000.000	1.600.000	4.600.000
Saídas				
Pagamento de Juros + amortização	(1.300.000)	(2.300.000)	(3.300.000)	(3.600.000)
Total de Saídas	(1.300.000)	(2.300.000)	(3.300.000)	(3.600.000)
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos	700.000	700.000	(1.700.000)	1.000.000
VARIAÇÃO NAS DISPONIBILIDADES (1+2+3)	389.137	(301.328)	(48.304)	126.758
Disponibilidades no início do período	-	389.137	87.809	39.505
Variação ocorrida no período	389.137	(301.328)	(48.304)	126.758
Disponibilidades no final do período	389.137	87.809	39.505	166.263

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada

Analisando os dados da projeção de fluxos de caixa para a fazenda de café Propriedade II (Tabela5), também é possível observar algumas informações importantes, que foram utilizadas para a construção de indicadores, conforme a proposta deste artigo tecnológico (Tabela 6).

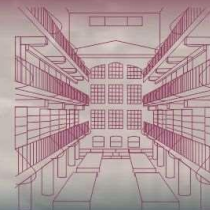


Tabela 6 – Indicadores da Propriedade II

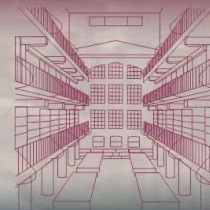
CONCEITO	FÓRMULA	2023	2024	2025	2026
Sacas colhidas por hectares	$\frac{\text{Sacas colhidas}}{\text{Hectares}}$	7.000	5.400	7.400	5.800
		500	500	500	500
	Quantidades	14,00	10,80	14,80	11,60
Sacas Colhidas por Colaboradores	$\frac{\text{Sacas colhidas}}{\text{Colaboradores}}$	7.000	5.400	7.400	5.800
		50	50	48	48
	Quantidades	140	108	154	121
Preço de Venda por Saca	$\frac{\text{Receita}}{\text{Sacas colhidas}}$	9.450.000	6.196.500	7.642.350	5.690.453
		7.000	5.400	7.400	5.800
	R\$	1.350,00	1.147,50	1.032,75	981,11
Custo de Produção por Saca	$\frac{\text{Custo}}{\text{Sacas colhidas}}$	4.446.270	4.054.830	4.176.475	4.301.769
		7.000	5.400	7.400	5.800
	R\$	635,18	750,89	564,39	741,68
Margem Bruta por Saca	$\frac{\text{Preço de Venda por Saca} - \text{Custo de Produção por Saca}}{\text{Saca}}$				
	R\$	714,82	396,61	468,36	239,43

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da Fazenda estudada

Com base nos dados fornecidos, podemos observar que a fazenda de café Propriedade II enfrenta variações na produção, no preço do café e nos custos de produção ao longo dos anos. Essas variações podem afetar a receita total e a lucratividade da fazenda. Além disso, é importante levar em consideração outros fatores financeiros, como outras receitas e despesas, para obter uma visão completa da situação financeira da fazenda. Uma análise mais detalhada, considerando esses fatores adicionais, seria necessária para uma avaliação mais precisa. Entretanto, do mesmo jeito eu na Propriedade I, pode-se oferecer uma análise com base na proposta deste artigo tecnológico:

Indicador de Análise Financeira da Propriedade II

Fluxo de Caixa Operacional: O fluxo de caixa operacional é calculado subtraindo os custos de produção e renovação do resultado operacional. Os dados fornecidos mostram que o fluxo de caixa operacional segue a mesma tendência do resultado operacional, com uma



variação ao longo dos anos. Essa variação pode indicar a necessidade de uma gestão cuidadosa do fluxo de caixa para garantir a estabilidade financeira da fazenda.

Indicadores de Rentabilidade da Propriedade II

Receita Total e Resultado Operacional: A receita total é calculada multiplicando a produção de sacas pelo preço por saca. Com base nos dados fornecidos, a receita total mostra uma variação ao longo dos anos, atingindo o valor máximo de 9.450.000 em 2023 e o mínimo de 5.690.453 em 2026. O resultado operacional, que representa a diferença entre a receita total e os custos de produção, também segue a mesma tendência, variando de 5.003.730 em 2023 a 1.388.683 em 2026. Essa variação pode indicar desafios na rentabilidade da fazenda em determinados anos.

Outras Receitas e Despesas: Os dados não fornecem informações sobre outras receitas ou despesas que podem impactar o fluxo de caixa da fazenda. É importante considerar esses fatores adicionais para uma análise mais completa da situação financeira da fazenda.

Indicadores de Desempenho da Propriedade II

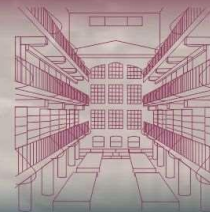
Produção e Preço por Saca: A projeção indica uma variação na produção de sacas de café ao longo dos anos. Começando com 7.000 sacas em 2023, a produção diminui para 5.400 sacas em 2024, aumenta novamente para 7.400 sacas em 2025 e diminui para 5.800 sacas em 2026. Em relação ao preço por saca, observamos uma queda gradual ao longo dos anos, de R\$ 1.350,00 em 2023 para R\$ 981,11 em 2026. Essa redução no preço pode impactar a receita total da fazenda.

Custos de Produção: Os dados mostram o custo de produção por saca de café e o custo total de produção, incluindo a renovação das plantações. É interessante notar que os custos de produção por saca variam de ano para ano, com uma queda significativa em 2025. Os custos totais de produção e renovação também seguem uma tendência de queda em 2025. Essa redução nos custos pode contribuir para a lucratividade da fazenda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo propor o uso de indicadores de contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica para melhorar a eficiência na gestão de recursos e alocar investimentos de forma mais eficaz. Ao analisar a aplicação desses indicadores no contexto do produtor estudado, foi possível identificar os benefícios significativos que eles podem trazer para o desempenho do negócio.

Os achados revelaram um baixo nível de utilização das práticas de contabilidade gerencial e medidas de desempenho pelo produtor. A falta de utilização de ferramentas contábeis gerenciais, como o controle sistemático de custos de produção e a análise financeira adequada, comprometia a eficiência da gestão e limitava a capacidade de planejamento estratégico.



No entanto, ao simular a aplicação dos indicadores propostos, ficou evidente que eles poderiam trazer melhorias significativas para o produtor. Os indicadores de análise financeira permitiriam um controle mais efetivo do fluxo de caixa e do estoque, garantindo uma gestão financeira mais sólida. A análise de rentabilidade permitiria identificar segmentos mais lucrativos e otimizar a alocação de recursos. Além disso, os indicadores de desempenho possibilitariam uma análise mais aprofundada da produtividade, permitindo identificar áreas de melhoria e aumentar a eficiência operacional.

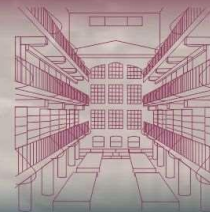
É importante ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações. A pesquisa foi baseada em um único produtor e, portanto, os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos agrícolas. Além disso, a implementação dos indicadores propostos requer tempo, recursos e conhecimentos específicos, o que pode representar um desafio para alguns produtores.

Sugere-se que pesquisas futuras expandam a amostra para incluir outros produtores rurais, permitindo uma análise comparativa e uma validação mais ampla dos resultados encontrados. Além disso, seria interessante investigar as barreiras e os facilitadores para a adoção de indicadores de contabilidade gerencial pelos produtores, bem como explorar o impacto dessas práticas no desempenho a longo prazo.

Este estudo demonstrou que a aplicação de indicadores de contabilidade gerencial pode ser uma ferramenta estratégica eficaz para melhorar a eficiência na gestão de recursos e alocar investimentos de forma mais eficaz. Os achados destacaram a importância de uma gestão baseada em informações financeiras e de desempenho, proporcionando aos produtores uma visão mais clara e abrangente de seus negócios. Apesar das limitações encontradas, acredita-se que essa abordagem possa contribuir para aprimorar a competitividade dos produtores rurais e impulsionar o desenvolvimento sustentável do setor agrícola.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, K. (2017). The implementation of management accounting practice and its relationship with performance in Small and Medium Enterprises sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(1).
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial* (4º ed). Atlas.
- Bortoluzzi, C. A. P., Manfroij, L., Kemper, R., Hunnig, O. L., Meneghin, R., & Carlesso, A. (2022). A contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisões de uma indústria cervejeira. *Brazilian Journal of Business*, 4(4). <https://doi.org/10.34140/bjbv4n4-002>
- CONAB. (2022). *Safra de café deve encerrar o ciclo de 2022 com uma produção de 50,92 milhões de sacas*. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/agricultura-e-pecuaria/2022/12/safra-de-cafe-deve-encerrar-o-ciclo-de-2022-com-uma-producao-de-50-92-milhoes-de-sacas#:~:text=CONAB-,Safra%20de%20caf%C3%A9%20deve%20encerrar%20o%20ciclo%20de%202022%20co>



- m,50%2C92%20milh%C3%B5es%20de%20sacas&text=A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20cafeeira%20do%20Brasil,7%25%20acima%20da%20safra%202021
- Ferreira, N., Djanian, M., & Mokodsi, A. L. (2022). *A mente do agricultor brasileiro 2022*. McKinsey & Company. <https://mente-do-agricultor.mckinsey.com/>
- Iudícibus, S. (2020). *Contabilidade gerencial* (7º ed). Atlas.
- Kay, R. D., Eduard, W. M., & Duffy, P. A. (2020). *Farm Management* (9º ed). McGrawHill Education.
- Leal, T., Duarte, S., Duarte, D., & Fehr, L. (2022). Reflexos da pandemia da Covid-19 no agronegócio do café. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4962>
- Martins, E. (2021). *Contabilidade de custos* (11º ed). Atlas.
- Matarazzo, D. C. (2021). *Análise financeira de balanços* (11º ed). Atlas.
- Nuintin, A. A. (2007). *O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café*. [Dissertação]. USP.
- Ribeiro, R. G. (2021). Custos altos e clima desfavorável: desafios de cafeicultores e citricultores. *CEPEA*. <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinia0-cepea/custos-altos-e-clima-desfavoravel-desafios-de-cafeicultores-e-citricultores.aspx>
- Silveira, R. L. F. da, Cruz Júnior, J. C., & Saes, M. S. M. (2012). Uma análise da gestão de risco de preço por parte dos produtores de café arábica no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(3), 397–410. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032012000300001>
- Vale, A. R. do, Calderaro, R. A. P., & Fagundes, F. N. (2014). A cafeicultura em Minas Gerais: estudo comparativo entre as regiões Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Sul/Sudoeste. *Revista Campo-Território*, 9(18 Jun.). <https://doi.org/10.14393/RCT91826933>