



# **GESTÃO RURAL: O MÉTODO DE SETORIZAÇÃO PARA RESULTADOS**

## **RURAL MANAGEMENT: THE SECTORIZATION METHOD FOR RESULTS**

**Leandro Tiago SPEROTTO<sup>1</sup>**  
**Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT)**  
**E-mail: leandrosperotto.consultoria@gmail.com**  
**ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2336-263X>**

260

### **RESUMO**

A gestão estratégica tem se mostrado eficiente tanto em empresas urbanas quanto rurais, facilitada pela modernização de processos e pela aceitação dos agricultores em permitir a entrada de métodos de gestão em propriedades rurais. O método de Gestão Particionada, é uma abordagem inovadora que integra, tecnologia e conhecimento administrativo com a rotina rural, substituindo o trabalho braçal pelo trabalho mental. Este método visa melhorar a vida dos pequenos agricultores, aumentando a eficiência e a lucratividade das propriedades em um médio prazo (cerca de seis meses). No entanto, a consultoria orienta e capacita os agricultores, não executando as ações diretamente, garantindo que as mudanças sejam sustentáveis e implementadas pelos próprios agricultores.

**Palavras-chave:** Consultoria. Gestão. Agronegócio.

### **ABSTRACT**

Strategic management has proven to be efficient in both urban and rural companies, facilitated by the modernization of processes and farmers' acceptance of allowing management methods to enter rural properties. The Partitioned Management method is an innovative approach that integrates technology and administrative knowledge with rural routine, replacing manual work with mental work. This method aims to improve the

---

<sup>1</sup> Economista, administrador e contador. Especialista em: Análise de Territórios; Políticas Públicas; Agronegócios; Mestrado em Economia do Desenvolvimento; Doutorado em Educação e Pós-doutorado em Administração. É avaliador do INEP/MEC. É pesquisador do CNPq. Atua como Professor e Consultor Empresarial desde 2002, com dedicação em propriedades rurais. Tem dezenas de publicações, entre elas 9 livros/capítulos de livros nas áreas de educação, agrárias e gestão.

lives of small farmers, increasing the efficiency and profitability of properties in the medium term (around six months). However, the consultancy guides and trains farmers, without executing the actions directly, ensuring that the changes are sustainable and implemented by the farmers themselves.

**Keywords:** Consulting. Management. Agribusiness.

## INTRODUÇÃO

A consultoria tem se mostrado muito eficiente não só nas empresas urbanas, mas também nas rurais. Com o grande avanço tecnológico, tem sido possível facilitar o trabalho na área rural e proporcionar aos agricultores oportunidades para estudar e acessar informações estratégicas que os auxiliam na tomada de decisões. Isso tem contribuído para a profissionalização e viabilidade das propriedades.

Nesse contexto, os agricultores buscam formas alternativas de gestão que aproveitem os conhecimentos da administração urbana, que podem e devem ser aplicados na área rural, independentemente do tamanho das propriedades.

Neste texto, demonstraremos que a teoria pode e deve ser aplicada na prática. Além disso, sugeriremos um método de gestão estratégica que pode facilitar o gerenciamento das propriedades rurais, independentemente do seu tamanho, mesmo quando gerenciadas por pessoas com baixa escolaridade.

O método de Gestão Particionada pode ser extremamente valioso se utilizado de forma sistêmica e perseverante. A intenção é reduzir o trabalho braçal dos agricultores, substituindo-o por trabalho mental de Pensamento Estratégico.

Além disso, essa metodologia pode se tornar um nicho de mercado para graduados nas áreas de Ciências Agrárias e Ciências Sociais, com foco no agronegócio.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Teoria dos Sistemas

Charles Darwin (2003) foi pioneiro ao buscar provar cientificamente o que muitos já percebiam empiricamente: na natureza, tudo está fortemente interligado. Mais do que isso, ele demonstrou, através da sua teoria da evolução, que o meio ambiente seleciona os organismos mais aptos e elimina os menos aptos, operando assim o que chamou de "seleção natural". Essa teoria, publicada em 1859 em "A Origem das Espécies", continua a ser interpretada de maneiras diversas, semelhante à Bíblia Sagrada. Dependendo da

perspectiva e da linha de pensamento do leitor, podem-se alcançar diferentes conclusões, todas convergindo para a ideia de que a origem de tudo está interligada.

Muitas teorias derivaram desta pesquisa e, com o tempo, foram disseminadas e alteradas, sendo aceitas como verdades absolutas. Hoje, é comum ouvir pessoas citarem frases atribuídas a Darwin que ele nunca proferiu, como "só os fortes sobrevivem". Na verdade, Darwin utilizou o termo "aptos" em vez de "fortes", indicando que, muitas vezes, o mais fraco pode sobreviver a uma mudança ambiental que o mais forte não suportaria. Um exemplo disso são os insetos que sobreviveram enquanto os grandes dinossauros foram extintos.

Independentemente das interpretações diversas, a tese central de Darwin persiste: existe um processo sistêmico e integrado entre as variáveis de análise, e essa integração é o segredo do sucesso. Prosseguindo com uma análise evolutiva desta tese, conforme CREMA (2003), cientistas da área de Psicologia da Universidade de Frankfurt no início do século XX criaram uma linha de pesquisa que utilizava a teoria cristã para contrapor a avalanche científica pró-atéismo, baseada em Darwin.

Em tempos mais modernos, na década de 1950, e ainda evoluindo a ideia inicial de Darwin, Bertalanffy (2008) transformou essa teoria em algo voltado para a gestão, aplicando-a às ciências sociais e criando um método de análise sistêmica e lógica para processos gerenciais. Assim surgiu a Teoria Geral dos Sistemas em Organizações. Este método oferece aos gestores uma visão integrada das organizações e do processo administrativo, além de ser uma ferramenta para organizar sistemas que produzem resultados.

A abordagem sistêmica é integrativa, considerando o sistema como um grupo de elementos inter-relacionados e integrados para obter um resultado desejado. A empresa é uma organização criada pelo homem, que mantém uma interação dinâmica com seu meio ambiente: clientes, competidores, organizações de trabalho, fornecedores, etc.

De acordo com Araújo (2008), com todas essas teorias sobre sistemas e outras ideias paralelas, John Davis e Ray Goldberg introduziram em 1957 o termo Agribusiness, referindo-se ao conjunto global de operações e transações comerciais desde a produção de insumos até o consumo de produtos, sejam in natura ou industrializados. Rapidamente, o termo foi traduzido para o português como Agronegócio.

Segundo Rocha e Costa (2023), a Teoria dos Sistemas é essencial para compreender o pensamento sociológico contemporâneo, focando em como observar uma sociedade complexa. Ao contrário de teorias anteriores, que analisavam a racionalidade individual ou a relação entre ação e estrutura social, essa teoria examina em qual sistema

social específico uma comunicação faz sentido. Eles utilizam a expressão Teoria dos Sistemas Sociais, ensinando ainda que identificar a comunicação de um indivíduo em relação a um sistema social ajuda a entender os pressupostos de sua atuação no mundo. Isso facilita a observação da sociedade, reduzindo a complexidade ao relacionar fatos sociais a sistemas específicos.

Os autores ainda explicam que a Teoria dos Sistemas Sociais vê a sociedade global como composta por diversos sistemas autônomos, cada um operando com uma comunicação específica. Por exemplo, o Sistema da Economia utiliza o código binário lucro/não lucro e o dinheiro como meio de comunicação, o que facilita sua disseminação.

Ao se tratar de análise sistêmica na gestão de organizações, vemos que os sistemas podem ser classificados como Sistemas Abertos e Sistemas Fechados. De acordo com Padovese (1997, p. 36), "os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto os sistemas abertos se caracterizam pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis".

Conforme Padovese (1997), nos sistemas abertos, determinados insumos são introduzidos no sistema e, após processamento, geram determinados produtos. A organização utiliza recursos materiais, humanos e tecnológicos, que processa para gerar bens ou serviços destinados ao mercado. A empresa obtém recursos do ambiente, processa-os internamente e devolve ao ambiente na forma de bens ou serviços. Essa relação de troca é essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade. Assim como a organização busca matéria-prima de fornecedores, ela precisa estar equipada internamente com recursos humanos e tecnológicos para transformar essa matéria-prima e devolvê-la à sociedade como produto final.

Assim, com base nas definições de sistemas, pode-se afirmar que organizações de negócios – e neste texto se encaixa propriedade rural - é um sistema aberto, devido à sua interação com o ambiente externo. A propriedade rural obtém recursos brutos do meio externo, processa-os e os devolve ao ambiente na forma de bens, serviços ou informações, atendendo às necessidades da sociedade. Durante esse processo, podem ocorrer desvios e resultados insatisfatórios; neste caso, a retroalimentação permite corrigir esses desvios para que os objetivos sejam alcançados satisfatoriamente.

Até o final do século XX, a agricultura tinha como base a geração de capital e de mão-de-obra, mas à medida que o setor foi se desenvolvendo, as propriedades rurais adotaram novas tecnologias de produção e de gestão administrativa, que permitiram uma nova postura diante das exigências do mercado. Estas transformações ocorreram

principalmente nos países de primeiro mundo. No Brasil, essa situação é característica em regiões mais desenvolvidas e com propriedades de grande porte.

Entre as décadas de 60 a 80 quando o crédito rural era farto e muitas vezes não era necessário devolver o dinheiro era mais fácil gerenciar propriedades rurais, assim, os agricultores se concentravam mais em trabalhar na produção do que na gestão, pois dinheiro não faltava para a área rural. O próprio conhecimento de técnicas agropecuárias era, em tempos passados, suficiente para manter a produtividade num nível aceitável, proporcionando uma lucratividade atraente ao produtor. Caso faltasse recursos financeiros, o Banco do Brasil estava sempre disposto a cobrir as despesas. Após os anos 90, com a abertura da economia para o comércio exterior e o acirramento da concorrência interna a realidade ficou bem diferente. Já não bastava só produzir, é necessário saber o que, como e quando produzir e principalmente, como e quando vender.

Neste cenário, discute-se sobre a mentalidade administrativa necessária para a transição da propriedade rural tradicional para empresa rural. Isto é, as transformações devem iniciar-se pela mudança de postura e mentalidade do produtor rural. Suas atitudes e comportamentos é que irão determinar a passagem de um sistema de produção tradicional para um sistema moderno, operando de forma estratégica.

Além dos aspectos de mercado, também há a demanda pela sustentabilidade e restrições impostas pela natureza. Esta dependência em relação à natureza apresenta dois elementos relevantes à oferta agrícola: as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos. Estas características são próprias da atividade agropecuária e a diferem da indústria e do comércio tradicional. Estes motivos reforçam a necessidade das atividades agrícolas terem uma gestão estratégica.

Até o início do século XX, o processo de produção das propriedades rurais era feito exclusivamente dentro delas. Para Batalha (2001), o desenvolvimento tecnológico fez com que as atividades se desmembrassem, passando a serem encaradas como segmentos particulares. Na moderna visão de cadeias de produção estas atividades permanecem interligadas.

Segundo o autor, uma cadeia agroindustrial pode ser segmentada em três macrosssegmentos:

- a) Comercialização – Representa as empresas que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais. Ex: varejo
- b) Industrialização – Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais. Ex: agroindústrias.

c) Produção de matérias-primas – Representa as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais. Ex: agropecuária

Com a expressão “dentro e fora da porteira”, usado pelo autor, não se consegue identificar facilmente os limites desta divisão que podem variar conforme o produto e o objetivo da análise.

Para Zylbersztajn (2000), a propriedade rural é parte integrante dos sistemas agroindustriais, localizando-se entre os oligopólios e Oligopsônios. De um lado tem-se o mercado de insumos e do outro o de processamento, distribuição e comercialização. Todos os segmentos desta cadeia produtiva visam o consumidor final. Todavia, o produtor rural está distante deste consumidor. A relação da produção rural com o consumo depende de sinais transmitidos pelos demais agentes deste sistema.

Uecker (2005), comenta que para analisar o grau de complexidade das propriedades, basta perceber as particularidades das diversas atividades no meio rural. Depende-se muito da natureza, onde estão vários dos seus recursos produtivos. O planejamento da produção é realizado com meses e até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos, o que diminui a precisão entre o objetivo e o alcançado. O administrador rural não deve tomar decisões sem planejar o tipo de produto. A escolha correta evita problemas na comercialização, devido ao elevado grau de perecibilidade dos produtos. Há também problemas de formulação de planilhas e cálculo do custo real, em função da variedade da produção que compartilham os mesmos recursos produtivos, dificultando ratear os custos fixos.

Ele ainda ressalta que na gestão da produção de uma *commodity*, há uma prática de discriminação de preços, ficando o produtor sujeito às oscilações dos mesmos. Nestas oscilações está contida a concorrência desleal por produtos importados, altamente subsidiados.

### **A Gestão dos Negócios Agropecuários**

Os negócios agropecuários estão em uma constante mutação e isso, necessita de uma quebra de paradigmas e da acomodação natural entre os agentes desta atividade.

Nesta conjuntura surge a gestão estratégica, que representa a forma de gerência que se preocupa com a adequação da empresa ao seu ambiente e de que forma elas conseguirão agir, construindo o futuro da organização rural.

Quando se está tentando fazer um diagnóstico de uma propriedade agropecuária, geralmente as indagações giram ao redor de várias perguntas, como o que, quanto e como produzir, passando por perguntas mais abrangentes como qual a vocação da propriedade,

entre outras perguntas sobre produção e produtividade, mas deixa-se de lado os assuntos que causam constrangimento entre o entrevistador e o entrevistado, que são as referentes a questões legais e financeiras, conhecimento de mercado entre outras questões. Assim, é feito diagnósticos semelhantes as histórias de infantis, onde tudo é possível em um mundo cheio de oportunidades de mercado.

Para haver resultados efetivos sobre gestão rural, é fundamental entender o contexto no qual os produtores estão trabalhando, quais são os potenciais e os limites da infraestrutura, porém se a gestão for baseada apenas em questões agronômicas, fatalmente terá uma volta ao passado onde a grande preocupação é a produção e não para quem vender.

Entre os fatores que influenciam o desempenho econômico das propriedades rurais, os mais significativos são os fatores externos ou incontroláveis. O Agronegócio pelas suas peculiaridades, sempre está exposta a influências fora do alcance da técnica. Neste aspecto, a gestão estratégica assume importância significativa nos empreendimentos rurais.

Segundo Uecker (2005), a gestão estratégica está diretamente relacionada com o futuro da organização, definindo os rumos que a empresa deve seguir com todas as suas variações, limitações e consequências. O empresário precisa preocupar-se com o futuro, que se define pela ação conjunta das organizações, empresas e sociedade. É mais cômodo deixar as coisas acontecerem do que fazer acontecer. Omitir a definição do futuro pode significar deixar que outras instituições, como governo, bancos, fornecedores, compradores e outros, definam o futuro das empresas. Os empreendimentos rurais para poderem fazer parte do agronegócio precisam com urgência criar e consolidar uma estrutura produtiva moderna.

O agronegócio brasileiro está marginalizado desde o descobrimento do país, pois está sempre como válvula de escape da Europa e outros países mais desenvolvidos. Com isso, muitas mudanças sociais, políticas e financeiras que vêm acontecendo é estabelecida em um quadro de incertezas. O sucesso de um negócio está baseado na criação de valor e de riqueza para as pessoas, o que significa assumir riscos e inovar constantemente. Esta é a tarefa a ser realizada pelo setor gerencial.

Para que o agronegócio brasileiro possa sair desta marginalidade, é preciso regenerar as estratégias e reinventar canais, processos de produção, clientes, critérios de promoção de gerentes e medidas para avaliar o sucesso. Será necessário fazer a reengenharia de processos na propriedade e principalmente uma mudança cultural entre todos da família envolvida. Há a necessidade de transformação tanto da parte

organizacional como também do setor como um todo. É necessária uma estrutura consistente para competir em um mercado em constante transformação.

É preciso fazer uma previsão futura do setor, que auxiliará os gestores a definirem quais benefícios que os clientes exigirão e assim modelar a empresa para oferecer tais benefícios. A previsão futura do setor precisa detalhar as tendências dos estilos de vida, tecnologia, demografia e geopolítica. Por este motivo, os agricultores devem desenvolver uma estratégia coletiva, exigindo uma postura mais cooperativa e menos competitiva. A competição deverá acontecer mais entre setores e menos entre as organizações.

Quando se trata de análise dos negócios agropecuários, mais especificamente na gestão rural, há diversas questões estratégicas a serem discutidas, mas acredita-se que a maior delas é descobrir se realmente o agricultor quer continuar a viver e trabalhar na área rural, pois isto vai determinar um plano estratégico de melhorias na área rural ou apenas um plano para venda e o êxodo da família.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Problema de Pesquisa**

Ao elaborar o estudo, teve-se como PROBLEMA DE PESQUISA a seguinte dúvida: Como fazer Consultoria em Propriedades Agropecuárias?

### **Método de Pesquisa**

O método de pesquisa foi separado em fases, como ensina GIL (2002). Para tanto definiu-se os seguintes passos:

### **Delineamento**

Este estudo, foi baseado no seguinte delineamento de pesquisa: Pesquisa BÁSICA ESTRATÉGICA, com uso de dados SECUNDÁRIOS, com abordagem QUALITATIVA, utilizando o método DESCRITIVO, através do procedimento BIBLIOGRÁFICO.

Para Filho e Filho (2015) a pesquisa básica reúne estudos que têm como propósito preencher uma lacuna no conhecimento e ela pode ainda ser subdividida:

Pesquisa básica estratégica: voltada à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos. Nela, o autor não inicia sua pesquisa de uma situação específica, de um problema que pretendia solucionar na prática, mas busca novos conhecimentos para que em algum momento possa utilizá-lo em alguma situação quando for necessário.

Dados secundários na visão de Mattar (1999) são todos aqueles dados que de certa forma foram coletados, tabulados, ordenados e estudados, com o intuito de atender alguma necessidade anterior, e que estão sendo utilizados para auxiliar em alguma outra pesquisa em movimento. Se os dados necessários para a pesquisa estão disponíveis em fontes secundárias basta dedicar algum tempo em bibliotecas ou em qualquer outra fonte de coleta de dados para obtê-los.

Ao discutir as características da pesquisa qualitativa, Creswel (2007) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Além disso, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Outro aspecto é que a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, assim, a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada. Richardson (1999) acrescenta que a pesquisa qualitativa é especialmente válida em situações em que se evidencia a importância de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que encerram (por exemplo, a compreensão de atitudes, motivações, expectativas e valores).

De acordo com Gil (2008), o método descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Segundo o autor, o estudo descritivo representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também a ordenação e a classificação destes.

Sobre o procedimento de análise, Gil (2008), ainda fala que o levantamento bibliográfico e documental são investigações elaboradas a partir de documentos, os quais são interpretados na maioria das vezes de maneira quantitativa. Segundo o autor os objetivos da pesquisa documental são mais específicos visando a obtenção de dados em resposta a determinados problemas e não raro envolve o teste de hipóteses.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **O Método de Gestão Particionada**

Após muitos trabalhos realizados junto a pequenos agricultores, com os mais diversos formatos de abordagem, pode-se apresentar o método da Gestão Particionada, como sendo um bom método de gestão para este tipo de organização administrativa.

Este método é indicado para uso de consultores que tem intenção de mudar os paradigmas da família rural e alterar o rumo do futuro da propriedade a ser atendida.

O método está estruturado sobre 6 grandes pilares de sustentação (chamado de setores) de uma organização rural (aqui chamada de propriedade). Estes seis setores são desvendados, por meio de um DIAGNÓSTICO, semiestruturado, sobre um check-list (em anexo), onde o consultor deve particionar a propriedade, separando-a conforme cada setor de forma cirúrgica e com pensamento sistêmico.

Após o diagnóstico feito e apresentado em forma de relatório, é elaborado um PROGNÓSTICO, com sugestões pontuais de modificações a serem feitas, caso o agricultor quiser, na propriedade, com vistas a mudar o rumo dos negócios agropecuários da família.

### **Diagnóstico**

O processo de diagnóstico trata de uma análise das condições, problemas e potencialidades de uma propriedade rural. Ao fazermos este levantamento é como se tirássemos uma fotografia do empreendimento. Neste caso trata-se da situação atual, onde é descoberto através de perguntas estratégicas, as condições em que a propriedade está no momento (situação neutra), os problemas que ela está enfrentando (situação negativa) e as potencialidades possíveis (situação positiva).

É muito importante neste diagnóstico, desenvolver um relacionamento de amizade entre o consultor e a família toda, por isso, a primeira ação estratégica a ser feita é o dia da visita. Para que este evento aconteça de forma mais produtiva possível, o consultor, deve, primeiramente, ligar para o agricultor e marcar um dia para fazer uma visita rápida (uma hora) para a família em horários convenientes.

Os melhores dias para visitas são de terça a sexta. Como o domingo é geralmente um dia de descanso, a segunda-feira é um dia assoberbado, onde há muito trabalho acumulado, por outro lado, sábado é geralmente o dia em que a família vem para a cidade para fazer compras e outras atividades.

Os melhores horários são entre as 10h e 15 horas, pois antes das 10hs é o horário em que a família destina para dar início ao dia de trabalho, com alimentação dos animais, limpeza, ordenha, pastoreio, entre outras atividades correlatas. Já a partir das 15 horas já é horário de ir buscar as vacas, preparar a propriedade para a noite e iniciar o manejo da ordenha.

Observado estes dias e horários, a conversa com a família deve ser rápida, apenas explicando como será feito o trabalho, o comprometimento, dedicação e sigilo do consultor e a necessidade de que todos estejam motivados para participar do evento. Após esta convenção, deve-se marcar um dia para a visita que vai demorar entre 3 a 5 horas. Neste período, já está contado o tempo para aquelas conversas de rotina como: questões climáticas, o parentesco do consultor, comentários sobre o governo, algumas questões de saúde como dores nas costas, entre outras conversas que para o agricultor são indispensáveis antes de iniciar qualquer conversa.

Sugere-se a criação de um checklist antes de visitar a propriedade com uma relação de perguntas estratégicas a serem feitas. Esta relação pode ser aumentada ou diminuída de acordo com a característica da propriedade, porém o mais importante é estar sempre imbuído de uma visão sistêmica e da inter-relação dos setores. O checklist trata-se de um subsídio para que o consultor não se esqueça de alguma questão a ser feita.

A primeira questão e talvez a mais demorada é: Conte-nos a história desta propriedade e a família envolvida? Nesta questão será possível descobrir o grau de empreendedorismo do agricultor e dos entes da família, bem como se a família é agricultora por vocação, ou está ali por falta de opção após receber de herança a propriedade. Esta questão gerará uma redação longa onde o consultor deve anotar tópicos para depois construir um texto agradável e informativo.

Após a questão introdutória, deve se iniciar as questões por setores, uma a uma de maneira informal, como se fosse uma conversa entre amigos.

Segue a seguir reflexões sobre algumas necessidades que a maioria dos agricultores precisa fazer juntamente com o consultor, com o intuito de amadurecer as questões e dar início as implantações de melhorias:

### **Gestão Organizacional**

Na Gestão Organizacional – GO, é discutido e trabalhado as questões referentes a organização da propriedade.

Parte-se do princípio de que se um agricultor não tem sua propriedade organizada, é por causa da falta de um método de Gestão Organizacional. Em princípio, sugere-se que toda propriedade (independentemente do tamanho), deva ter um escritório. Não necessariamente, precisa ser uma sala específica para isso, mas é fundamental que haja uma mesa ou escrivaninha com gavetas e este local deve ser destinado para o planejamento da propriedade. Aconselha-se ainda, que seja junto à moradia, pois já se

constatou casos em que montaram o “escritório” junto ao depósito de ração ou ao lado do chiqueiro e nestes casos os resultados não foram animadores.

Este escritório deve ser em um local limpo e arejado, bem iluminado, com uma boa cadeira e reservado, pois sendo este o local onde o agricultor vai fazer a Gestão Estratégica da propriedade é grande a possibilidade dele passar horas neste espaço.

Além disso, no escritório da propriedade, deve haver um armário para que sejam arquivadas as escrituras, notas fiscais, declarações de impostos, pagamentos de tributos entre outras burocracias necessárias para o bom funcionamento da propriedade.

Há na área rural principalmente uma cultura de que a burocratização é desnecessária e ainda dificulta o bom funcionamento do trabalho, porém, observa-se nas propriedades atendidas que em um primeiro momento, realmente há uma certa dificuldade e morosidade em se desenvolver processos burocráticos, mas com o passar do tempo (e uma certa disciplina), vê-se uma melhora no trabalho, a partir do momento em que os envolvidos encontram facilmente onde estão os documentos e também começam a usar as informações registradas para a tomada de decisão.

Há muito mais estratégias a serem refletivas e desenvolvidas neste setor; aqui foram sugeridas algumas que podem ser fundamentais, mas depende de cada caso a ser analisado. O importante é ter em mente que cada propriedade tem idiosincrasias que devem ser observadas sempre tendo como estratégia a utilização do método particionado de gestão rural, de que tudo está interligado. Ou seja, cada ação feita neste setor vai dar reflexo nos outros cinco setores. É o sistema de gestão em ação.

## **Vendas e Mercado**

No setor de Vendas e Mercado – VM, é discutido as questões de análise de mercado interno e externo, entendimento sobre as estruturas de mercado (oligopólios e oligopsônios) e os nichos de mercado consumidor (orgânicos e agroecológicos).

Neste setor, encontra-se um grande antagonismo entre os agricultores, pois de um lado eles produzem porque querem vender, por outro lado não se preocupam em entender o mercado e a estrutura de venda, ficando assim a deriva no processo de mercado e da lei da oferta e demanda.

Segundo esta popular lei apresentada por Alfred Marshall em 1890, quanto maior for a quantidade de um produto oferecido no mercado, menor será o valor deste produto e quanto menor for a quantidade maior será o valor, ou seja, aumento ou diminuição do valor de um produto depende da sua necessidade pelos consumidores.

Observa-se que o simples fato do agricultor entender como funciona a Lei da oferta e demanda, já dá a ele condições de tomar decisões sobre estocagem, época de negociar contratos e planejamento de vendas.

Acredita-se que é neste setor da propriedade rural que há a grande separação entre os que fazem da atividade rural um sucesso ou um fracasso. É claro que é muito mais fácil, colocar a culpa em diversos outros fatores como o governo, o vizinho, a dificuldade logística, e até o tempo para obter informações, mas o que fica muito claro nas propriedades visitadas é de que há um grande desconhecimento sobre o funcionamento do mercado, principalmente no que tange a análise de mercado de oferta e demanda.

Inúmeras vezes, observa-se irmãos que ganham a mesma quantia de hectares de terra de herança, mas em um médio prazo, são distanciadas as posses deles, onde um fica rico e o outro precisa vender a herança e ir morar na cidade pois não consegue gerar nem o próprio sustento. Neste caso, entre outras variáveis, acredita-se que a mais contundente é a de que um deles ignorou saber como funcionava o mercado porque achava que tinha que trabalhar até a exaustão, enquanto o outro foi em busca de informações sobre o mercado e políticas agrícolas que definem o valor dos produtos.

Outro fator importante a ser discutido neste setor é a questão do Marketing, que muitas vezes é confundido com propaganda, sendo que na verdade o marketing tem um conceito muito mais complexo, pois está incluso nele toda a questão dos 4 P's: preço – produto – praça – promoção.

### **Jurídico e Contábil**

No Setor Jurídico e Contábil, é discutido as questões referentes a registros legais e impostos, bem como a situação de registros como produtores rurais dos familiares.

Este setor é um dos mais desconhecidos por todos quando se trata de gestão estratégica na área rural e tem trazido muitos problemas, principalmente a partir da implantação da tecnologia de GPS (Global Positioning System) ou Sistema de Posicionamento Global, que dá a posição exata da localização dos limites das propriedades e também dimensiona o real tamanho da propriedade que até então era feito de forma rudimentar com a utilização de técnicas Euclidianas de geometria plana para definir as áreas de terras.

Também se observa inúmeros casos de “novos herdeiros”, comprovados a partir de testes de DNA que na partilha de bens tem trazido dificuldades de gestão, pois tem o direito, porém não estavam nos planos da família.

Além destes dois fatores, há outros que são condições elementares para o bom funcionamento da propriedade como é o caso do inventário, plano de sucessão familiar entre outros registros legais que são fundamentais para a harmonia administrativa das propriedades.

A partilha dos bens deve ser planejada pelo patriarca/matriarca da família já em vida em conjunto com seus herdeiros. Sabe-se que é um assunto difícil de ser discutido, porém necessário, pois garante a viabilidade do empreendimento. Questões como forma de organização e partilha, observando quem fica com a sede, quem fica com o acesso a água, quem fica com o melhor e pior acesso a logística e áreas cultiváveis, devem ser bem negociadas e depois necessariamente ser registrado em documentos no cartório. Para isto é necessário a contratação de um advogado. Isto garante a permanência da família no campo e evita brigas e desarmonias no futuro, principalmente quando os filhos e filhas casam e chegam a família novos indivíduos.

Neste caso, são poucas as questões a serem trabalhadas, porém tem grande importância para o futuro dos familiares envolvidos. Geralmente, junto com a herança, os familiares recebem grandes problemas burocráticos a serem resolvidos que foram ignorados pelo patriarca em vida. É importante ressaltar que cada propriedade tem suas questões pessoais sobre legalizações e impostos e que cada ação tomada (ou não), dará reflexo nos outros cinco setores.

Na questão contábil, além de saber se está fazendo o IRPF, e se tem Bloco do Produtor e como tem registrado as produções. Se possível, pegar o contato do contador do agricultor e marcar uma conversa com ele sobre a situação contábil X informações que o agricultor passa. Verá quer geralmente o contador faz o que pode diante das poucas informações que recebe.

Ainda na questão contábil, é importante verificar se ele faz levantamento de patrimônio, como registra as notas de compra, como o contador faz a depreciação dos bens, desde galpões, cercas, até maquinário em geral.

### **Produção e Manejo**

No setor de Produção e Manejo – PM, é discutido questões sobre produtividade agrícola, bem como o manejo e nutrição dos animais da propriedade.

Em pequenas propriedades – foco deste capítulo - quando se trata de produção e manejo, entra-se em uma questão mais técnica, se o assunto é grãos, hortifruticultura e outras produções agrícolas, a necessidade de observar-se mais a produtividade do que a

produção, pois como as áreas são pequenas, o foco é a verticalização da produção, ou seja, produzir mais em menos espaço.

Tanto na área agrícola como na área da pecuária, há a necessidade de contratação de profissionais para auxiliarem nestas atividades, porém, o agricultor, precisa tem uma visão mais sistêmica acima das orientações técnicas, que devem balizar as tomadas de decisões e tragam mais lucratividade e diminuam a quantidade de trabalho diário. Sugere-se neste capítulo algumas destas decisões sistêmicas:

Na área agrícola, é preciso ajuda de um profissional da área que desenvolva um projeto de melhoria na produtividade, implantando boas cultivares, usando práticas de cultivo que facilitem o trabalho dos familiares e que não gere grandes custos de produção.

O uso de novas tecnologias deve ser muito observado, tendo em vista que elas trazem facilidades no trabalho. Como pode se aprender nos dicionários, tecnologia é a ciência da técnica, ou seja, é uma forma de fazer alguma coisa. Portanto, estas tecnologias não se restringem as máquinas e equipamentos, mas também em tecnologias de genética de plantas, transgenias, defensivos agroecológicos e de baixa contaminação, entre outras variáveis fundamentais para este tipo de atividade.

Quando se trata da área da pecuária, o binômio manejo e nutrição são os grandes diferenciais. Juntamente com um profissional da área, é possível organizar a montagem de uma estrutura produtiva que observe os períodos de prenhes e lactação dos animais, bem como época de melhor aproveitamento de ganho de peso em carcaça e produtividade.

No que tange a pecuária leiteira, sabe-se que uma vaca, tem um ciclo de produção de no máximo 10 meses, neste sentido, o que se recomenda é que o plantel seja organizado em lotes de forma que possa ser estimulado (ou retardado) a prenhes (com auxílio de hormônios) com vistas a homogeneizar os lotes, com isso, pode-se planejar um plantel em que enquanto um lote está em lactação o outro está em prenhes e outro em período de seca. Assim, a propriedade fica o ano todo com a mesma produção leiteira e com isso, pode ter uma renda fixa anual, para garantir os ganhos básicos da família.

Outra estratégia a ser sugerida, diz respeito a nutrição animal de vacas leiteiras, onde se deve observar o ciclo natural de produção onde nos cinco primeiros meses a nutrição deve ser rica em açúcar e lipídios, para estimular ainda mais a produção. Já entre o sexto e décimo mês pode-se substituir por uma nutrição mais barata, tendo em vista que a vaca não vai aumentar a produção por questões naturais então não há porque gastar mais em nutrição mais cara. Ainda há a questão de vacas com genética de baixa qualidade,

que fica comendo a mesma quantidade que as outras e tem uma produção medíocre. Neste caso, o descarte é recomendado.

Em um primeiro momento parece ser um pouco perverso, mas se observarmos que no mundo do trabalho humano, quem produz mais ganha mais e quem produz menos ganha menos e quem não produz deve ser substituído, vemos que é uma estratégia válida para o mundo animal também.

Há ainda muitas outras estratégias que podem ser feitas, como um redesenho do layout da propriedade, melhorando o fluxo de trabalho, implantação de piquetes para pastoreio itinerante e outras ações que promovam um manejo saudável aos animais que traz melhoria na qualidade de vida dos animais e por consequência melhoria de produtividade.

É importante ressaltar que estas ações de sistêmicas, onde há reflexos na melhoria da propriedade, devem preferencialmente partir do agricultor e sua esposa ou do filho que mais ajuda, pois são estes que vão entender porque foram feitas estas modificações e como isto vai modificar a produtividade da propriedade agrícola. Também que há muitas outras mudanças tecnológicas a serem feitas, dependendo das demandas do setor.

Este setor é o mais atendido por veterinários, agrônomos e técnicos em agropecuária, porém dificilmente estes profissionais tem em mente a visão estratégica e sistêmica como deveriam ter os extensionistas rurais. Assim, cabe ao agricultor ter uma conscientização da necessidade dele ser a pessoa a ter uma visão sistêmica que veja a propriedade como um todo, onde a produção e manejo não é o setor mais importante e sim apenas um dos cinco participantes do sistema de gestão particionado. Também deve ter cuidado para não valorizar demais este setor, incentivado por profissionais de vendas de insumos que tem como objetivo apenas vender produtos e cumprir as metas da empresa que representa, ao invés de garantir a sustentabilidade da propriedade rural.

### **Gestão de Pessoas**

No setor de Gestão de Pessoas – GP, é discutido as questões referentes a equipe de trabalho, suas competências e habilidade, comprometimento e capacidade de trabalho de cada indivíduo envolvido.

No setor de gestão de pessoas de uma propriedade rural, é necessário observar que há poucas pessoas para muito trabalho e ainda trata-se de atividades diferenciadas onde a especialização é mais difícil de ser alcançada. Neste sentido a estratégia é observar entre os indivíduos à disposição qual a potencialidade de cada um. Para isso, a melhor

forma é testar todos em todas as atividades (inclusive o líder do grupo), assim, será possível destinar as responsabilidades e descentralizar o trabalho.

A Descentralização traz ao agricultor a possibilidade de melhorar a produtividade com o aumento de responsabilidades de cada um. Também se descobre na descentralização grandes valores individuais que até então estavam obscuros até para a própria pessoa. Não é incomum descobrir grandes líderes entre o filho mais jovem, como também que a mãe ou a filha tem grande capacidade de gerenciar as contas da casa ao invés do marido como se pensava, entre outras descobertas que a descentralização pode proporcionar.

Porém, para que isso seja possível é preciso que o agricultor tenha espírito de liderança, para isso é preciso que saiba as diferenças entre as seguintes variáveis: a) um agricultor que tem **poder** tem a forma de gestão em que através da força (física ou verbal) se consegue coagir as pessoas a fazerem aquilo que ele quer mesmo que as pessoas preferissem não fazer;

b) um agricultor que tem **autoridade** é aquele que tem habilidade de convencer as pessoas a fazer aquilo que ele quer por causa da sua influência pessoal e de suas atitudes positivas e capacidade de inter-relacionamento com todos. Ele não é autoritário, ele tem autoridade; c) um agricultor com capacidade de **gerência** é aquele que consegue gerenciar as pessoas e as atividades, mas não as suas emoções.

Já o agricultor que tem capacidade de **liderança** consegue influenciar as pessoas para trabalhar de forma entusiasmada, onde todos buscam o bem comum e tem os objetivos bem definidos. A liderança deve ser embasada na autoridade e não no poder, pois o poder só dá resultados no curto prazo, no longo prazo é a autoridade que se estabelece.

Após a definição das habilidades de cada um, é preciso que seja definido o que cada um faz e quais suas responsabilidades. Isso dará mais profissionalismo a propriedade rural e capacidade de gestão mais leve ao agricultor.

A Gestão de Pessoas é um setor composto geralmente por poucas pessoas na propriedade, porém, deve-se lembrar que uma equipe coesa e unida, garante – juntamente com os outros cinco setores - os resultados esperados pela família e que por isso, deve ser dedicado a este setor uma atenção muito especial e trabalhadas outras questões além destas apresentadas como exemplos.

## **Finanças e Controles**

No setor de Finanças e Controles - FC, é discutido as questões referentes a gastos para a produção, lucratividade e viabilidade do empreendimento.

Este setor, talvez o que mais preocupa os agricultores, tem este estigma de ser uma esfinge, justamente porque eles têm dificuldades de entender a propriedade de forma sistêmica onde cada um dos setores deve ser trabalhado de forma interligada.

### **Os Controles Financeiros**

O primeiro obstáculo observado no setor de finanças e controles é a dificuldade em ter informações críveis para serem trabalhadas. Geralmente em uma conversa com o agricultor sobre o assunto, a palavra “acho” aparece dezenas de vezes e talvez até mais que a expressão “mais ou menos”. Desta forma não se tendo credibilidade nas informações não se tem noção exata de como estão as finanças da propriedade e por isso, não se pode projetar o futuro financeiro dela.

A primeira ação a ser implantada é um controle simples de Entradas X Saídas, onde se pede que seja anotado em um caderno ou em uma planilha eletrônica do computador, todas os valores que entram e saem no decorrer de um período (geralmente três meses).

A intenção deste controle a ser implantado é pedagógica, pois pode se perceber qual a capacidade do agricultor de realizar uma tarefa que necessita de organização e disciplina. Também, em um período de três meses de anotações, já é possível observar algumas tendências sobre as entradas e saídas de recursos e ao mostrar para o agricultor a soma dos resultados ele já vai começar a perceber aparecer valores que ele tinha esquecido. Após seis meses de anotações já é possível apresentar um relatório semestral com gráficos mostrando a evolução dos valores e em um ano de anotações após o relatório anual já se pode prever com certa exatidão os valores a serem desembolsados e recebidos no próximo período.

### **A Valoração dos Gastos**

Paralelamente as anotações de entradas e saídas, sugere-se a implantação de uma caixa ou gaveta, onde deve ser colocado todas as notas fiscais ou recibos do que foi comprado no período. Caso não haja notas ou recibos, pode ser escrito em pequenos papéis recortados de folhas de ofício, onde será escrito origem da despesa, data e valor e lançado na caixa ou gaveta reservada. Ao final de cada mês, se faz a “contabilidade” das notas para ter uma valoração das despesas feitas no período.

Estas atividades devem ser feitas de forma periódicas e de forma permanente.

Após os controles estarem em andamento, pode-se iniciar os trabalhos com a análise de gastos de produção. Como não é obrigatório a necessidade de uma contabilidade nas propriedades, não se tem como fazer a gestão de gastos, para isso, deve-se então iniciar com o esclarecimento das diferenças que existem entre cada item dos gastos: a) custo: aqueles desembolsos que não trarão retorno ao agricultor; b) despesa: aqueles desembolsos que poderão trazer desembolsos ao agricultor; c) investimento: aqueles desembolsos feitos para comprar algo que gere patrimônio ao agricultor e d) gasto: a soma de custos + despesas + investimentos.

O negócio agropecuário tem muitas dificuldades de aumentar o lucro com aumento de preços, por isso, a melhor forma de melhorar os ganhos é através da diminuição dos gastos, principalmente dos custos. De posse dos registros dos gastos com a propriedade, é possível analisar o que pode ser cortado, como também analisar séries históricas, com as épocas do ano que há maiores gastos e como fazer uma reserva de caixa para este período. Assim diminuirá a necessidade de endividamento das propriedades.

### **O Ano Agropecuário**

Diferente de que muitos pensam, o ano agrícola não termina em 31/12.

O ano agrícola de uma propriedade encerra quando encerra o ciclo produtivo, ou seja,

Ex. **No caso da atividade da SOJA**, o ano agrícola termina após a colheita e venda da produção, isto significa menos de um ano. Em casos de empresas que não vendem o produto e armazenam, pode-se concluir logo após a colheita (lançando a soja armazenada, como estoque (ativo)).

**No caso da atividade de Pecuária**, para empresas que planejam o nascimento dos bezerros, o ano encerra quando nascem todos os bezerros planejados. Outro caso pode ser utilizado o mês que é vendido os animais para o frigorífico.

### **A Análise do Período**

As análises dos dados financeiros dão ao agricultor um cenário real da propriedade, trazendo a possibilidade de tomadas de decisões mais acertadas. Questões como melhorias nos processos produtivos, custos com registros legais, qualificação da equipe entre outras variáveis dependem de necessidade de capital e este setor deve ser o financiador destas demandas se houve possibilidades de caixa no momento ou no futuro

em forma de autofinanciamento. Há muitas outras questões a serem trabalhadas neste setor, dependendo de cada caso a ser atendido.

É impressionante as mudanças que ocorrem na propriedade após serem implantados os controles mínimos necessários para a gestão financeira. Como é um setor que causa desconforto de ser desenvolvido, precisa de uma dedicação muito especial do consultor, fiscalizando as anotações e fazendo cruzamentos de dados periódicos. Os outros cinco setores dependem muito que as finanças e controles estejam bem organizados e que a visão sistêmica esteja contemplada de forma integral.

### **A depreciação dos Bens**

Outra questão importante a ser ressaltada diz respeito à depreciação dos bens da propriedade. A depreciação na atividade rural é a apropriação ao resultado, da perda de eficiência ou da capacidade de produção de bens tangíveis, componentes do Ativo Permanente que servem à produção de vários ciclos de produção e não se destinam à venda. É o caso das culturas permanentes, máquinas e equipamentos, tratores, gados reprodutores, animais de trabalho e outros bens que são de propriedade da empresa.

A real necessidade da depreciação é mostrar para o agricultor o real valor dos seus bens, para que ele tenha noção de seu patrimônio e possa avaliar sobre sua potencialidade de produção.

### **O Prognóstico**

O prognóstico a ser elaborado para a família, deve seguir a forma como é feito um prognóstico médico, ou seja, quando uma pessoa vai ao médico, ela já tem uma certa ideia de qual o problema que aflige sua saúde, porém, ela procura um profissional da área que possa confirmar a hipótese dela e ainda dar uma “cura” para esta doença.

Ao chegar no consultório, o paciente é indagado pelo profissional, sobre suas questões diárias e rotineiras da vida, questões de heranças genéticas entre outras variáveis. Neste momento está sendo feita uma pesquisa empírica, ou seja, sobre questões práticas. Logo após o médico, “visita” o corpo do paciente em busca de algumas pistas para o problema. Em seguida, solicita exames laboratoriais onde serão feitas coletas de dados e gerado relatórios técnicos com informações científicas sobre o paciente. Só então o médico afirma com algum grau de certeza o diagnóstico de qual é a doença.

Em muitos casos, até o momento citado no parágrafo anterior, não há nada de espetacular neste diagnóstico, mas é o terceiro ato do profissional especialista no assunto,

que o torna tão valioso, digno de receber o pagamento: O prognóstico, ou seja, a solução para a cura.

Se observarmos bem, a lista de remédios receitados com suas respectivas doses e horários a serem tomados, não passam de uma sugestão, pois o paciente é livre para tomar todos ou apenas algum e talvez até nenhum dos remédios sugeridos pelo médico. Este livre arbítrio de tomar ou não o que o médico receita, não responsabiliza o profissional, pois caso der algum problema no futuro, pode se investigar se o paciente fez o tratamento exatamente como foi sugerido ou não. O médico continuará sendo médico com resultado positivo ou negativo, já a sorte do paciente vai depender dele.

Esta analogia foi apresentada, justamente para entendermos que ao final do diagnóstico, o consultor deve, obrigatoriamente, sugerir Implantações de Melhorias as serem feitas, com datas, horários e atividades a serem feitas e, por conseguinte, fiscalizar se as sugestões estão sendo feitas.

Para a implantação das melhorias, sugere-se o método 5W2H, visto em Meira (2003), como uma ferramenta simples que poderá controlar as modificações a serem feitas conforme o cronograma pré-estabelecido.

Porém o agricultor é o dono da propriedade e tem o livre arbítrio de fazer algumas, todas ou nenhuma das sugestões de melhorias. Isto é de responsabilidade do agricultor e os reflexos das ações tomadas (ou não), irão refletir nos resultados operacionais dos negócios agropecuários. Mas diferentemente da maioria dos médicos o consultor de propriedades rurais fará um acompanhamento periódico e ajudará nas implantações de melhorias, fazendo mini relatórios periódicos a cada período.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No ambiente rural, há certas características peculiares que devem ser observadas, como as particularidades climáticas, a disponibilidade de recursos naturais e as tradições culturais. No entanto, acreditamos que o método de Gestão Particionada oferece um diferencial significativo para as consultorias realizadas até o momento. Se avaliarmos atentamente, perceberemos que esse método promove um processo de amadurecimento entre todos os envolvidos e também a profissionalização do empreendimento rural, buscando sua viabilidade e proporcionando qualidade de vida para todos.

O método de Gestão Particionada é uma abordagem inovadora que integra a tecnologia e o conhecimento administrativo na rotina das propriedades rurais. Ele incentiva os agricultores a adotarem práticas de gestão estratégica, substituindo o trabalho braçal pelo trabalho mental. Acreditamos que isso não apenas melhora a

eficiência operacional, mas também permite que os agricultores dediquem mais tempo ao planejamento e à inovação.

Esperamos que este método contribua para melhorar a vida dos pequenos agricultores, reduzindo o trabalho físico exaustivo e substituindo-o por atividades intelectuais que promovam o desenvolvimento estratégico das propriedades. Estamos confiantes de que, em um período de médio prazo (cerca de seis meses), os agricultores começarão a ver resultados concretos. Eles perceberão que não é necessário tanto esforço físico para manter uma propriedade rural de forma eficiente e lucrativa.

Devemos refletir sobre o célebre ditado popular: “quem trabalha não tem tempo para ganhar dinheiro”. Isso significa que aqueles que estão constantemente ocupados com o trabalho pesado não conseguem dedicar tempo ao planejamento estratégico que pode reduzir o esforço físico e aumentar a produtividade e a lucratividade. O método de Gestão Particionada visa justamente proporcionar esse tempo e essa oportunidade para os agricultores.

É importante ressaltar que a consultoria rural não é responsável pela execução das ações propostas no prognóstico. A função da consultoria é orientar, capacitar e oferecer ferramentas para que os próprios agricultores possam implementar as mudanças necessárias. Se a consultoria assumisse a execução, os resultados seriam temporários, pois após a partida do consultor, tudo poderia voltar a ser como era antes. Portanto, o sucesso do método depende do comprometimento e da participação ativa dos agricultores no processo de gestão.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2010.

CREMA, Roberto. **Introdução a visão holística**. São Paulo: Summus Editorial 5ªed, 2003.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DARWIN, Charles. **A origem das espécies**. Hemus, 2003.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: Sebrae, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Leonel S. COSTA, Leandro C. **Constitucionalismo Intersistêmico: Sistemas sociais e constituição em rede**. Blumenau, SC: Dom Modesto, 2023.

SÁ, Carlos Alexandre. **Contabilidade para não contadores**. São Paulo: Senac, 2009.

SANDRONI, Paulo (org.). **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Bestseller, 1999.

SPEROTTO, Leandro Tiago (org.). **Gestão Estratégica: Conceitos e Aplicações Práticas**. Porto Alegre: Evangraf, 2015.

UECKER, Gelson Luiz et al. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: **Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural**. 2005.

ZYLBERSTAJN, Decio (Org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.