

# A GESTÃO ADMINISTRATIVA DA AGRICULTURA EMPRESARIAL NO MUNICÍPIO DE SINOP

Paulo Junior Benso<sup>1</sup>  
Ricardo Scalabrin Tonieto<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo foi desenvolvido com a finalidade de conhecer como vem ocorrendo a gestão administrativa nas propriedades rurais que praticam o sistema de agricultura empresarial no Município de Sinop/MT. O objetivo geral da pesquisa foi verificar as práticas gerenciais adotadas pelos agricultores em suas propriedades. Através de alguns questionamentos específicos foi possível identificar as dificuldades enfrentadas pelo setor e detectar qual o interesse da classe em buscar novos mecanismos gerenciais para administrar suas propriedades, além de abordar como os gestores rurais percebem o funcionamento de todo o sistema que estão inseridos. A partir da introdução foi possível entender a dinâmica de expansão a nível mundial do agronegócio empresarial. Um amplo referencial teórico foi elaborado utilizando-se autores atuais e renomados, justificando assim a pesquisa e coleta de dados. Para atingir o objetivo, foram realizadas entrevistas com uma metodologia qualitativa de pesquisa. Como resultado, observou-se um modelo tradicional de gestão com pouca evolução para sistemas mais atuais, significando existir falhas que poderiam comprometer ganhos maiores. Em contrapartida constatou-se que há um grande interesse por parte dos agricultores em adquirir mais conhecimento sobre o setor do agronegócio.

*Palavra-chave: Agricultura Empresarial, Viabilidade Econômica, Gestão do Agronegócio.*

## Abstract

This article was developed in order to meet as it has the administrative management on farms that practice of corporate farming system in the city of Sinop/MT. The overall objective of the research was to assess the management practices adopted by farmers on their properties. Through some specific questions it was possible to identify the difficulties faced by the sector and detect which class interest in seeking new management mechanisms to manage their properties, in addition to addressing how rural managers perceive the functioning of the entire system that are inserted. From the introduction it was possible to understand the dynamics of global expansion of corporate agribusiness. A broad theoretical framework was developed using current and renowned authors, thus justifying the research and data collection. To achieve the goal, interviews were conducted with a qualitative research methodology. As a result, there was a traditional management model with little progress for most current systems, meaning there flaws that could compromise biggest gains. However it was found that there is great interest on the part of farmers to acquire more knowledge about the agribusiness sector.

*Keyword: Corporate Agriculture, Economic Viability, Agribusiness Management*

---

<sup>1</sup> Graduado em Licenciatura Plena em Geografia (1998) pela UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso); Bacharel em Administração (2014) pela UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso); Pós Graduando em Gestão do Agronegócio pela FASIPE (Faculdade de Sinop).

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Econômicas (2008) pela UNEMAT (Universidade do estado de Mato Grosso); Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional (2013) pela UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso); Professor de Pós Graduação em Gestão do Agronegócio (2014) pela FASIPE (Faculdade de Sinop).

## **1 Introdução**

A agricultura mundial passou por uma intensa transformação na década de 1970 impulsionando a produção agrícola em praticamente todos os continentes. A “revolução verde”, como foi assim chamada este novo modelo de cultivo, proporcionou ao setor agrícola um avanço sem precedentes nas técnicas de plantio. Capra (2002) argumenta que a revolução verde permitiu uma produção muito superior ao modelo tradicional e propiciou o surgimento de uma nova indústria desenvolvida a partir dos derivados de petróleo.

Esta rápida transformação permitiu que muitos agricultores que viviam do modelo de subsistência, trabalhando no regime familiar expandissem suas áreas para novas regiões e ampliassem seus negócios para uma agricultura convencional com técnicas baseadas na mecanização agrícola. “Sob a égide dos princípios da revolução verde é que as fronteiras agrícolas em Mato Grosso se expandiram, utilizando vastas áreas de terra” (SILVA; FALCHETTI, 2010, p. 152). Este novo modelo de produção mostrou-se eficiente em termos produtivos, porém com grandes desafios em relação à gestão na condução dos negócios administrativos apresentados pela expansão do setor.

Pereira (1996) comenta que os avanços tecnológicos alteraram a conjuntura econômica mundial provocando mudanças em todos os segmentos de mercado, inclusive no Agronegócio. Neste sentido, os processos produtivos mudaram e com eles deveria ter acontecido também uma transformação na gestão dos negócios, que agora se encontra baseada em grandes áreas e com uma complexidade antes não existente no caso de Mato Grosso. Contudo, o setor agrícola necessita de um aparelhamento que compreenda uma visão sistêmica com uma gestão eficiente que poderá assim ser mais bem compreendida e organizada de acordo com seu funcionamento.

A partir deste avanço na produção de grãos surgiram novos desafios frente ao fortalecimento da economia agrícola, exigindo dos produtores rurais uma nova adequação no gerenciamento dos negócios.

Capra (2006) argumenta que a lavoura transformou-se em uma gigantesca indústria, e as decisões nesta cadeia produtiva são tomadas a partir dos “agrocientistas” e transmitidas aos “agroadministradores” e “técnicos agrônômicos”. O autor discorre que os agricultores perderam sua autonomia e são forçados a seguir as lógicas impostas pelo mercado, plantando e vendendo conforme é ditado pelo sistema internacional do Agronegócio. É nesse sentido que se faz necessário desenvolver um conhecimento da gestão no Agronegócio onde o agricultor possa ampliar sua visão de mercado de forma mais precisa, negociando os insumos para sua produção e sua safra de maneira a diminuir os riscos de perdas maximizando assim seus lucros. Neste sentido “o ponto fundamental da análise macroambiental é compreender e, sempre que possível, tentar prever as mudanças geradas pelos agentes ou variáveis externas do macroambiente” (SIMPRINI; LOPES, 2012, p. 50).

É a partir desta perspectiva que esta pesquisa torna-se necessária e relevante no sentido de compreender a dinâmica de funcionamento da agricultura empresarial que Costa (2007) define como sendo o reconhecimento da propriedade rural por parte dos agricultores como uma empresa. Assim, a propriedade rural deixa de ser um modelo tradicional, com regras próprias e estrutura paternalista, tornando-se uma organização empresarial que passará a utilizar técnicas administrativas que poderá fornecer subsídios para a geração de lucro, exigindo do agricultor uma boa dose de competência e visão de negócio.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Histórico do Agronegócio no Brasil e no Estado de Mato Grosso**

A agricultura brasileira viveu uma profunda estagnação desde suas origens colonial até meados dos anos de 1950. Foi nesta segunda metade do século XX que as políticas agrícolas

do governo Juscelino Kubitschek impulsionaram o Agronegócio nacional, momento em que o Brasil começou dar seus primeiros passos a uma inserção no contexto produtivo internacional. Sendo que o ponto de partida básico da agricultura brasileira estava atrasado, criando uma barreira para o desenvolvimento econômico, ou seja, ao processo de industrialização nacional (PAULILLO, 2012).

As preocupações internas com o desenvolvimento do agronegócio foram fortemente influenciadas pelo cenário internacional, principalmente pelos movimentos vanguardistas franceses e americanos. De acordo com Batalha e Silva (2012) a vertente norte americana nasceu na universidade de Harvard com os pesquisadores Davis e Goldberg, com eles surgia então o conceito de *agribusiness*. Do outro lado do atlântico na França dos anos de 1960 surgia a noção de *analyse de filière* ou cadeia agroindustrial. As duas maneiras de se pensar o agronegócio passaram a ter forte influência nas discussões sobre o uso de novas ferramentas gerencias que definiriam amplamente o funcionamento da cadeia produtiva.

Nas quatro décadas seguintes o Agronegócio brasileiro presenciou um crescimento significativo na produção de grãos com um forte aumento da produtividade por hectares. Assim, “a produção agrícola brasileira cresceu 103,2% em produtividade ao longo dos últimos 20 anos. A produção, em toneladas, cresceu 147,3%, sendo que a área plantada, em hectares, cresceu apenas 22,4% no mesmo período” (NEVES; LOPES; BARA, 2012, p. 14). Em função disso, é importante ressaltar que neste período houve também um expressivo avanço das fronteiras agrícolas, as áreas plantadas aumentaram principalmente no cerrado e região amazônica, com destaque para os estados de Goiás, Mato Grosso Sul, Mato Grosso e Bahia. Para Dalfovo, Brum e Azuaga (2010, p. 152) “entre as produções de grãos Mato Grosso tem destaque na produção de soja, a área plantada com a soja aumentou 400% nos últimos dez anos”.

Souza (2013, p. 235) argumenta que “o fator principal que contribuiu para o avanço da fronteira agrícola no Centro-Oeste e na Amazônia Mato-Grossense foi a utilização do crédito subsidiado como mecanismo indutor da mudança”. Estes incentivos governamentais tinham como principal objetivo a ocupação destas regiões do país conhecidas como vazios demográficos. Outro fator importante e decisivo na consolidação do Agronegócio nesta região foi sua geografia que é extremamente favorável para a agricultura, com períodos climáticos bem definidos. Estes fatores fizeram com que esta região central do Brasil apresentasse um dos maiores crescimento do agronegócio nacional nas últimas décadas. Moreno e Higa (2005) afirmam que esta expansão do Agronegócio nas últimas três décadas foi resultado da intensa tecnologia aplicada ao campo o que resultou na expansão da área cultivada, produção e produtividade.

Os conflitos agrários no sul do país no final dos anos 1970 incentivaram milhares de famílias de pequenos agricultores a migrarem para o Estado de Mato Grosso em busca de novas oportunidades de negócios. Os incentivos dos governos militares para abertura de grandes áreas, primeiro para pecuária depois para agricultura, proporcionaram para as famílias ganhos econômicos que foram sendo reaplicados de forma gradativa no agronegócio (SCHAEFER, 1985). Também é importante ressaltar que a partir da década de 1970 houve um forte crescimento horizontal do agronegócio no estado. Esta expansão nas áreas cultivadas colocou Mato Grosso na vanguarda nacional dos Estados com maior índice de produtividade de grãos, principalmente de soja e milho.

Em função disso o Agronegócio no Norte do Estado de Mato Grosso começa a se solidificar, estabelecendo-se como o carro chefe de sua economia. Esse crescimento das áreas cultivadas modificou a geografia regional, possibilitando que várias cidades ao longo da rodovia BR 163 se desenvolvessem de forma economicamente sustentável garantindo uma competitividade regional.

Como exemplo de desenvolvimento agropecuário no Estado de Mato Grosso destaca-se o município de Sinop, uma das últimas regiões a estabelecer plantações de soja e milho nas áreas que antes pertenciam à pecuária ou eram cobertas por florestas que serviam para exploração extrativista. Desta forma com a finalização da indústria madeireira houve uma forte migração dos empresários deste setor industrial para a agricultura empresarial.

Esta migração de produção do setor extrativista para a produção em grande escala no Agronegócio vem se mostrando economicamente mais viável, mas com um grau bem maior de complexidade e imensos desafios para a classe de produtores rurais que necessitam de um melhor entendimento do funcionamento dos processos de gestão que são formados por um macroambiente de negócios.

O empresário rural tornou-se um agente direto destas transformações que ocorrem na cadeia produtiva mundial. Desta forma a gestão das atividades agropecuárias precisa ser dinâmica e flexível para acompanhar as constantes e variadas mudanças exercidas pelo setor do agronegócio.

## **2.3 Administração Aplicada a Gestão Rural**

### *2.3.1 Planejamento Estratégico*

O planejamento é uma das principais atividades desenvolvidas por empresas que seguem uma organização linear e pretendem atingir objetivos a longo, médio e curto prazo. Quando as atividades de uma organização são elaboradas de forma planejada existe uma possibilidade bem maior de atingirem a eficiência e eficácia nos seus planos de negócios, e chegarem mais próximos do esperado e assim conseqüentemente se concretizarem. Para Oliveira (2012) o processo de planejar está de acordo com o modo de pensar e de propor indagações que estão relacionados com questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

De acordo com Slack (2009, p. 283) “planejamento é a formalização do que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro”. Em função disso os empreendimentos rurais necessitam de um planejamento que permita analisar toda a cadeia produtiva. Esta visão do macroambiente do agronegócio possibilitara ao gestor rural elaborar uma programação de produção e venda que compreendera seus negócios em longo prazo, fornecendo assim subsídios necessários para possíveis tomadas de decisões em médio e curto prazo.

Desta forma o planejamento estratégico do agronegócio transita dentro de um ambiente altamente complexo que envolve os mais diversos segmentos como: economia, geografia, política, meio ambiente etc. É a partir desta perspectiva que a gestão dos empreendimentos rurais precisa considerar que há um número reduzido de informações disponíveis sobre todas estas características acima citadas. Ainda, a dinâmica do setor é extremamente volátil exigindo dos empreendedores atenção redobrada ao desenvolver seu planejamento estratégico (SCARPELLI, 2012).

O planejamento da atividade rural, assim como qualquer atividade que seja economicamente viável, necessita de planejamento e controle. O desenvolvimento de rotinas de trabalho e normas segmentadas elaboradas através do planejamento facilita o andamento dos processos internos da fazenda e ajudam na descentralização da administração (BARBOSA, 2004). Sobre esta abordagem Callado e Filho (2011) comentam que o gestor rural deve estar apto a identificar possíveis ameaças e oportunidades que possam surgir neste universo gerencial, elaborando assim as devidas adequações no seu plano estratégico, este por sua vez, precisa ser cada vez mais contextualizado seguindo sempre a dinâmica variável de toda a cadeia produtiva.

Nesse sentido, o planejamento estratégico quando desenvolvido e seguido de maneira dinâmica e autêntica pode se tornar uma ferramenta indispensável para obtenção dos resultados desejados. Esse mecanismo de gestão, muito utilizado pelas grandes corporações pelo mundo afora tem demonstrado implicações positivas, tendo em vista estarem alinhados e comprometidos com a visão, missão e valores a serem propostas para concretização e obtenção das metas esperadas.

### 2.3.2 Comercialização

A comercialização da produção, seja ela industrial ou agropecuária, tem exigido cada vez mais dos setores produtivos uma gestão voltada para todos os processos, o que requer um acompanhamento do início ao fim da cadeia de negócios. Para Araújo (2009) os produtos agropecuários percorrem inúmeros caminhos chamados de canais de comercialização. Estes processos logísticos possuem diferentes infraestruturas e variam de acordo com o produto e região, podem também envolver uma infinidade de agentes comerciais como as agroindústrias e prestação de serviços.

Conforme Mendes e Junior (2007, p. 1) “entender o funcionamento desse sistema, em um mercado competitivo e globalizado, permite melhorar o processo de tomada de decisão, além de auxiliar a compreender os efeitos de diversas variáveis que afetam os mercados agropecuários”. Partindo deste conceito de comercialização, o agricultor que está inserido no processo de produção empresarial necessita constantemente de consultar suas operações, sejam elas de compra ou venda de produtos.

É importante ressaltar que a comercialização que envolve toda a cadeia do agronegócio apresenta uma variedade de mudanças no decorrer do processo produtivo. Estas alterações sazonais ocorrem no ambiente externo da fazenda sendo, portanto agentes não controláveis pelo setor produtivo. Desta forma o agricultor por encontrar-se inserido em um ambiente interno e significativamente dependente do ambiente externo, ele passa a ser um agente tomador de preços e fornecedor de matéria prima. “Em outras palavras, os agentes econômicos atuantes no agronegócio “antes da porteira” são formadores de preços e os agropecuaristas são tomadores de preço” (ARAÚJO, 2013, P. 42). Neste sentido é importante que o agricultor conheça estas alterações orquestradas pelo comportamento do mercado e se proponha a buscar as informações necessárias para a formulação do seu conhecimento em relação ao macroambiente em que atua. Para os empreendedores rurais, vários são os agentes externos que possuem influência direta na comercialização de sua safra, alguns desses exercem grande poder como intermediários nesta cadeia dos Sistemas Agroindustriais. Estes agentes ou firmas se tornam importantes estabilizadores de preços e reguladores de estoque, arbitrando e especulando tendências e preços nas diversas regiões do globo, realizando trocas e ficando com parte do lucro do agronegócio (RIBEMBOIM, 2011).

É pertinente ressaltar que um importante agente deste processo são as empresas multinacionais<sup>3</sup> que operam no setor agropecuário e possuem uma forte influência na comercialização das *commodities* agrícolas. O Brasil é um país com uma das maiores produções de grãos do mundo, com suas safras anuais sendo praticamente voltadas às exportações. A partir de toda esta oferta de produtos, empresas de grande porte ligadas ao agronegócio mundial, se instalam no país com o objetivo de “intermediar” o fluxo de entrada e saída de todas as atividades e produtos ligados ao Agronegócio. Neste sentido, os agricultores não possuem muitas opções no momento de comercializar sua produção, ficando reféns de preços externos que na sua origem são determinados, não apenas pela demanda

---

<sup>3</sup>Segundo Ianni (2010) Multinacionais são empresas com a matriz em outro país, elas utilizam suas filias para explorar todo tipo de riquezas a custo reduzido.

mundial por alimentos, mas também pela forte presença de *tradings*<sup>4</sup> em território nacional, que passam a influenciar de forma direta no sistema de comercialização das safras agrícolas.

É importante ressaltar que a comercialização da produção agrícola também acontece nos níveis internacionais de transações comerciais. As dificuldades impostas por alguns países com alto potencial de consumo podem afetar de maneira imediata o segmento agrícola dentro da porteira, assim como todo o SAI (Sistema Agro Industrial).

Sobre esta dinâmica de comercialização Paiva Junior (2011) argumenta que o rápido crescimento do Agronegócio brasileiro vem atraindo cada vez mais concorrentes estrangeiros. Para sustentar este aumento de produção é necessário que o país obtenha acesso a novos mercados, derrubando barreiras protecionistas e melhorando a qualidade dos produtos e serviços. Alguns países, principalmente do leste europeu à exemplo da Rússia, impõe barreiras sanitárias a alguns produtos importados que possam comprometer suas indústrias internas, exigindo assim que o exportador recorra a órgãos internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC) na tentativa de reverter essas barreiras e continuar a comercializar os produtos conforme estabelecido nos contratos de exportações.

### 2.3.3 Logística

O sistema logístico é um mecanismo que vem se desenvolvendo de maneira gradativa, sua contribuição ao crescimento e desenvolvimento remonta aos primórdios da humanidade. Nos momentos anteriores as grandes navegações a logística se destacava pela distribuição de suprimentos que eram direcionados principalmente para as guerras, disputadas na maioria das vezes para anexação de territórios e também para a realização de grandes obras.

Silva (2001) comenta que as civilizações antigas já possuíam um sistema de controle dos suprimentos necessários para a manutenção das cidades estados e edificações de grandes projetos arquitetônicos, como exemplo a construção das Pirâmides Egípcias que necessitavam de uma logística muito bem organizada para o fornecimento de suprimentos aos seus construtores, combinado assim com o transporte dos blocos para sua edificação. Neste sentido, a logística de fornecimento dos suprimentos foi evoluindo e se adequando conforme as necessidades humanas.

A partir do século XV com a colonização de novos territórios pelos Europeus os sistemas logísticos passaram a ser globalizados e intensificou-se a troca entre as colônias e os centros de consumo. No século XVIII com o início da revolução industrial na Inglaterra a logística começa a ser pensada de maneira mais organizada, o novo modelo de produção necessitava de uma estrutura eficaz e eficiente para gerir os canais de distribuição e manter a produção de forma contínua. Outras mudanças importantes na estrutura logística se deram a partir da Segunda Guerra Mundial e também com a Guerra do Golfo no ano de 1992. (SILVA, 2001; NOVAES, 2007)

Para Novaes (2007, p. 31) “nesses 60 anos decorridos desde a Segunda Guerra Mundial, a Logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas”. As operações envolvendo diferentes sistemas de transporte evoluíram neste período a ponto de tornar todo o sistema logístico interligado e interdependente. Esta característica proporcionou para alguns setores um melhor posicionamento tornando-as mais competitivas dentro de seus campos de atuação.

Ainda de acordo de Novaes (2007) a logística a partir da Segunda Guerra Mundial divide-se em quatro fases: Atuação Segmentada, essa primeira fase foi marcada pelo início da produção em série e a fabricação segmentada conforme a demanda de mercado; Integração Rígida, esta fase marcou a diversificação e incorporação de novos produtos para o mercado

---

<sup>4</sup>De acordo com Araújo (2009) *Tradings* são empresas que possuem influências diretas nas cadeias produtivas, sobretudo pelo tamanho de suas operações que possibilitam uma coordenação em relação às demais.

consumidor; Integração Flexível, esta etapa é marcada pelo advento da tecnologia da informação que permitiu a inter-relação dentro da empresa e essa com seus fornecedores; Integração Estratégica, esta fase tem a logística como mecanismo estratégico para ganhar competitividade.

Esta evolução do segmento logístico vem potencializando cada vez mais uma aproximação entre os fornecedores de matéria prima, as indústrias de transformação e o consumidor final, proporcionando assim uma distribuição eficiente e eficaz dentro da cadeia de suprimentos. O Brasil está inserido de forma direta nesta evolução, encarando o desenvolvimento desta logística como mecanismo estratégico essencial para esta competitividade que segue uma tendência mundial.

Fleury e Wanke (2010, p. 49) comentam:

Nos últimos anos, a logística no Brasil passou por profundas transformações em direção a maior sofisticação. Essas transformações são evidenciadas em diferentes aspectos. Sejam eles relacionados à estrutura organizacional, às atividades operacionais, ao relacionamento com os clientes, ou às questões financeiras.

A partir desta perspectiva percebe-se que a logística é um dos principais mecanismos de influência para o crescimento e desenvolvimento sustentável de uma nação. Um bom sistema de transporte pode ser considerado a característica mais importante nas relações competitivas entre um ou mais países produtores. O Brasil enquanto país emergente tem se mostrado pouco atrativo quando o assunto é sua estrutura logística, com um sistema modal deficitário e atrasado em relação a outros países que se encontram na mesma linha competitiva econômica.

Ainda de acordo com Morabito e Iannoni (2012, p. 186) “a crescente globalização da economia apoia-se em sistemas logísticos bem desenvolvidos e econômicos, que permitem que os custos de comercializar produtos em regiões distantes sejam cada vez mais competitivos”. Neste sentido, um país que não possui sua malha logística em consonância com seu crescimento, principalmente agropecuário, acaba perdendo espaço para nações que priorizam o investimento neste aspecto.

Este processo acaba se estendendo para outras regiões do país, atingindo Estados mais periféricos e que dependem de uma logística eficiente para escoamento de suas safras. Mato Grosso é um dos Estados que vem enfrentando sérios problemas logísticos, com estradas em péssimas condições de operação de transporte. O problema se agrava quando regiões mais distantes dentro do mesmo Estado necessitam de melhor infraestrutura para escoamento de sua produção. “Mato Grosso com seu imenso território, depende do funcionamento deste processo para exportar sua expressiva produção agropecuária e para abastecer o seu mercado consumidor” (MORENO; HIGA, 2005, p. 184).

#### 2.3.4 Custos

Os custos estão diretamente ligados com a gestão financeira das empresas, estas por sua vez necessitam estar constantemente revendo seus planejamentos. Em um empreendimento rural os custos precisam ser muito bem avaliados, isso decorre da lucratividade ser variável com produções sazonais que influenciam diretamente no preço dos insumos da produção agrícola. Para Araújo (2009, p. 74) “a evolução do agronegócio tem demonstrado que houve, historicamente, aumento nos custos de produção e diminuição dos preços dos bens produzidos na agropecuária”.

Ainda de acordo com Araújo (2009) os empreendimentos rurais devem considerar seus custos a partir do conhecimento de suas receitas, procurando chegar o mais próximo possível da realidade. As inter-relações que compõe o sistema agroindustrial são formadas por

segmentos “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira” com agentes interagindo e formulando preços conforme o interesse dos oligopólios. Neste sentido, “para as empresas que concorrem diretamente em preço, custo será seu principal objetivo de produção” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 48).

A partir desta perspectiva, o agricultor que é o principal agente de todo o processo agroindustrial, se posicionando no início das operações, exerce influência apenas no que diz respeito a técnicas empíricas de produzir, deixando de ser atuante antes dos insumos “entrarem na porteira” e após seu produto “sair da porteira”. O valor global gerado ao longo da cadeia agroindustrial esta “fora da porteira”, com destaque para o processamento e distribuição, algo que deveria ser percebido com clareza pelo setor produtivo, a fim de se buscar participar mais nas tomadas de decisões e conseqüentemente agregar mais valor ao seu negócio, diminuindo desta maneira os custos de produção (MENDES; JUNIOR, 2007). Em função disso, é importante que os empreendedores rurais desenvolvam uma gestão voltada ao acompanhamento dos custos da produção, principalmente no que diz respeito à aquisição dos insumos necessários para uma produtividade satisfatória. Assim, conhecer os custos da fazenda será o grande diferencial na obtenção de lucros no final da safra.

As constantes mudanças no comportamento dos mercados agropecuários vêm exigindo aprimoramento e melhor controle gerencial por parte dos produtores rurais. Sobre esta visão sistêmica dos custos, Callado e Callado (2011) argumentam que estabelecendo um modelo ideal de controle o agricultor terá menos problemas em obter informações sobre custos, possibilitando desta forma a solução para possíveis tomadas emergenciais de decisões, evitando desconhecer as causas que concorrem para a obtenção de lucros ou prejuízos.

Neste sentido ao implantar uma gestão voltada ao acompanhamento dos custos da fazenda, o agricultor precisa estar ciente das constantes mudanças no cenário do agronegócio e buscar de maneira objetiva o acompanhamento e atualização dos novos padrões propostos. O controle de suas operações será o fator essencial na apuração dos custos que envolvem todos os mecanismos necessários para a realização à manutenção da propriedade rural.

### 2.3.5 Marketing

O *marketing* aplicado ao Agronegócio tem se tornado uma ferramenta indispensável, sendo utilizado principalmente para a divulgação de um produto, serviço ou até mesmo de uma marca e ganhos de mercado. As empresas tem aproveitado esta ferramenta como mecanismo para identificação de novos nichos de mercado e reposicionamento de alguns produtos. Neste sentido, “o importante é o atendimento a demanda dos consumidores por um produto que busque suprir as expectativas do mercado, em termos de qualidade, comodidade, conveniência e forma de apresentação” (ARAÚJO, 2007, p. 135).

Em função disso o *marketing* vem sendo incorporado no SAI como forma de auxiliar no aprimoramento da qualidade dos produtos desde a sua produção na lavoura passando pela industrialização até chegar ao mercado consumidor. Para Silva e Batalha (2012) a preocupação das empresas que compõe todo o complexo agroindustrial é justamente trabalhar no sentido de descobrir quais são as necessidades atuais e futuras dos seus consumidores para então propor planos e metas estratégicas para satisfazê-los tanto com produtos como serviços.

Desta forma os investimentos em marketing no agronegócio fazem-se necessários e importantes devido às intensas mudanças proporcionadas pelos mercados consumidores. Nesta evolução o produtor rural pode se beneficiar através do desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias proporcionando assim uma integração que passa a ser compreendida de maneira sistêmica, incorporando o setor produtivo de *commodities* aos setores industriais e distribuidores de alimentos, posicionando o agronegócio em um estágio mais competitivo a nível local, regional e mundial.



De acordo com Megido e Xavier (1998) as mudanças do comportamento social trazem novos estilos de vida que precisam ser mais bem compreendidos. As novas segmentações de mercado iniciam pelos consumidores, isto vai determinar o investimento em pesquisa tecnológica com segmentação dos produtores rurais. Nesse sentido, um SAI é composto por um conjunto de empresas que praticam inúmeras atividades para fornecer um produto final aos consumidores interessados em comprar. A agricultura empresarial neste conjunto sistêmico é vista como uma atividade intermediária por encontrar-se “entre” os produtores de insumos e o fornecimento da produção como matérias primas para a agroindústria e também por estarem no início de todo o processo produtivo que abastecerá de maneira direta as indústrias agroalimentares.

A partir destas acepções, o gestor rural reconhecido como o agente mais importante nesta cadeia alimentar precisará desenvolver mecanismos de divulgação mercadológica voltados a inserir sua propriedade em questões de cunho ambiental, social e de produção de matéria prima com qualidade. Seguindo, neste sentido, as tendências mercadológicas globais que praticamente todos os setores da economia vêm adotando, que são “a eficiência econômica, a equidade distributiva e a prudência ecológica” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2011, p. 153).

### 2.3.6 *Sistemas de Informações*

A agricultura convencional passou por uma intensa transformação tecnológica nos últimos quarenta anos, a mecanização no campo elevou a produtividade em praticamente todas as regiões do mundo. O Brasil acompanhou esta evolução que se estendeu por todo o território nacional, seguindo esta tendência, o estado de Mato Grosso vem acompanhando este desenvolvimento tecnológico, por possuir vastas regiões produtivas e ser considerada uma das maiores consumidoras de maquinários e equipamentos tecnológicos desenvolvidos especialmente para a agricultura convencional.

Nas últimas duas décadas todo este avanço tecnológico foi complementado pela incorporação da Tecnologia da Informação (TI). Este sistema permitiu que o campo se transformasse de um modelo rudimentar de produção para um sistema altamente informatizado. Em função disso “a tecnologia da informação evolui de forma surpreendente em termos de velocidade e capacidade de armazenamento de informações, resultando ao mesmo tempo em redução de custo e espaço físico” (MORABITO; IANNONI, 2012, p. 55).

Neste sentido Pereira (2009) enfatiza que a TI reúne um conjunto de fatores tecnológicos dedicados à coleta, armazenamento, processamento e comunicação das informações. Os programas computacionais permitem conectividade e compartilhamento da informação em tempo real, auxiliando a interatividade entre toda a cadeia produtiva.

A TI também tem se mostrado uma opção de operacionalização do maquinário, fornecendo equipamentos controlados via GPS<sup>5</sup> que desenvolvem a função de guiar o maquinário de maneira precisa no plantio e colheita das safras. Neste sentido Lupinacci (2012) comenta que o desenvolvimento científico e tecnológico vem permitindo uma maior eficiência do uso de solos através da utilização de máquinas agrícolas automotrizes.

É a partir desta perspectiva tecnológica que o Agronegócio brasileiro vem apresentado crescimento sustentável com os indicadores demonstrando que o campo produtivo nacional é amplamente competitivo em relação aos seus concorrentes de *commodities* agrícolas. Ainda de acordo com Lupinacci (2012, p. 129) “como consequência da aplicação maciça da tecnologia, nos últimos anos, tem sido observado o crescimento sistemático da produção das lavouras brasileiras”.

---

<sup>5</sup>Segundo Morabito e Iannoni (2012) Sistema de Posicionamento Global (*Global Positioning Systems – GPS*).

Nantes (2012) corrobora esta afirmação dizendo que a inovação tecnológica passa a ser um diferencial competitivo para as empresas quando ocorrer diferenciação do produto com obtenção de melhores preços de venda e conquista de novos mercados. Neste sentido, é importante ressaltar que a tecnologia vem sendo percebida como uma ferramenta que possibilita a diminuição das distâncias sociais entre os grupos de classes.

Souza (2008, p. 13) argumenta que “com o progresso tecnológico na agricultura, aumenta-se a produção, o que reduz os preços dos alimentos, estimula a industrialização e melhora as condições de vida do conjunto da população”. A partir dessa reflexão, podemos dizer que a aplicação de novas tecnologias permite o crescimento econômico criando condições favoráveis para que aconteça o desenvolvimento econômico de maneira sustentável.

### *2.3.7 Recursos Humanos no Agronegócio*

As mudanças ocorridas nas últimas décadas afetaram profundamente os cenários empresariais, as firmas neste novo modelo globalizado precisam se adequar as inúmeras alterações presentes no contexto internacional. Neste sentido o gestor deverá estar atento para os vários fatores responsáveis pelas “mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica” (CHIAVENATO, 2008, p. 2).

A partir dessa reflexão, podemos dizer que as organizações são constantemente influenciadas pela dinâmica global que gera fluxos de informações e criam novas tendências administrativas. É neste ambiente de mudanças constantes que os recursos humanos passam a exercer grande influência justamente por serem as pessoas o componente mais importante no crescimento e sucesso da empresa.

Estas transformações ocorridas nas últimas décadas vêm exigindo da cadeia do agronegócio uma maior valorização dos Recursos Humanos. Na vanguarda deste processo encontram-se principalmente os avanços tecnológicos, burocratização das operações e especialmente o modelo centrado na economia de escala. Sobre este conceito Tibério (2011) argumenta que as transformações econômicas reduziram as propriedades de subsistência, ampliaram a fronteira agrícola juntamente com as áreas de plantio, isso culminou com maior exportação elevando assim a automação mecânica no campo.

Ainda, a tecnologia disponibilizou para o agronegócio equipamentos e maquinários com um alto grau de automatização, exigindo que sua operacionalização seja gerenciada por pessoas qualificadas e amplamente competentes, sob o risco de causar sérios prejuízos ao setor. Na visão de Amorim (2011, p. 33) “o indivíduo que trabalha no agronegócio precisa conhecer o ambiente em que ele está inserido, para saber discernir entre proceder e atuar”.

Este avanço tecnológico associado com um crescimento imprescindível das áreas cultivadas, principalmente na região centro oeste, tem mobilizado a classe produtora a buscar profissionais do agronegócio nas diversas regiões do país o que na maioria das vezes acaba encarecendo os custos para o produtor rural. Outro ponto a ser observado é que a qualificação e os treinamentos têm servido como mecanismo de apoio para suprir possíveis demandas por profissionais qualificados. Para a agricultura, seja ela empresa rural ou não, quanto maior for o patrimônio intelectual maior serão seus resultados, quanto mais se investir em desenvolvimento dos recursos humanos, mais assegurado estará o perfil competitivo da empresa (TIBÉRIO, 2012).

Chiavenato (2008) comenta que as pessoas são constantemente confrontadas com as rápidas mudanças que o contexto global apresenta, exigindo dos colaboradores uma maior percepção em relação “ao mundo dos negócios” que se modifica de forma a ficar mais complexo, dinâmico, mutável e incerto.

Em função disso as organizações denominadas como agricultura empresarial que priorizarem o investimento nos recursos humanos, valorizando a capacidade intelectual de cada membro da equipe, se encontrará em melhores condições de enfrentar os desafios desta mudança globalizada que acontece de forma contínua. As lideranças que compõe os vários quadros administrativos de uma organização, também exercem grande influência na formação e retenção dos recursos humanos necessários para um bom desenvolvimento no ambiente empresarial.

É importante ressaltar que as mudanças globais das últimas décadas transformaram as organizações em instituições altamente competitivas. Esta “revolução” mundial que vem ocorrendo obrigou as empresas da agricultura empresarial a se adequarem a novos tempos, exigindo planejamentos mais bem elaborados em relação ao gerenciamento de pessoas.

### 2.3.8 *Desenvolvimento Sustentável*

O desenvolvimento sustentável é um tema que vem sendo amplamente debatido nas últimas quatro décadas e envolve praticamente todos os segmentos da sociedade mundial. O termo sustentabilidade pode ser discutido a partir de dois pontos de vista: sustentabilidade ecológica e ambiental e sustentabilidade no sentido de um projeto, empresa ou região ser economicamente viável. A seguir serão discutidos os dois termos que conceituam o desenvolvimento sustentável, partindo primeiro da questão socioambiental para depois se chegar à viabilidade econômica dos empreendimentos agroindustriais.

Para Boff (2012, p. 16) “sustentabilidade é um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades limitadas de cada bioma e às necessidades das presentes e das futuras gerações”. Esta maneira de pensar o desenvolvimento sustentável esta intrinsecamente relacionada às questões que dizem respeito à percepção e sensibilidade ecológica e ambiental do ser humano. A partir desta visão é importante ressaltar que a sociedade global é parte integrante de um único sistema chamado planeta Terra. “Disso decorre uma espécie de responsabilidade por antecipação ou, dito de outra forma, uma obrigação em relação à posteridade, de assegurar a existência de uma humanidade futura” (LAVILLE, 2009, p. 23).

A partir deste conceito, de sustentabilidade voltada para as questões de preservação socioambientais, surgiu à visão sistêmica que aos poucos vem sendo incorporada pelas organizações empresariais de todo o mundo. Sobre esta abordagem, “um sistema passou a significar um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem das relações entre as partes (...)” (CAPRA, 1996, p. 39).

O agronegócio mundial é um setor que vem demonstrando preocupação em relação ao desenvolvimento econômico sustentável, despertando assim o interesse das classes produtoras e do governo em rever suas políticas agrícolas e expansionistas, sobretudo no que diz respeito à forte presença dos insumos utilizados na produção de grãos. Para estas entidades, a degradação do meio ambiente e a perda considerável de solos férteis não condizem mais com uma agricultura convencional nos moldes do modelo clássico da Revolução Verde (SOUZA FILHO, 2012). É nesta perspectiva que o desenvolvimento sustentável vem aos poucos sendo incorporado ao agronegócio como mecanismo impulsionador para o desenvolvimento econômico do setor. Este novo paradigma da sustentabilidade começa a ser pensado de forma global sendo congregado por países como o Brasil e assim sucessivamente atingindo regiões mais periféricas do país. Neste sentido os desafios para o setor produtivo são enormes, provocando a classe produtora a demonstrar seu interesse pela preservação da natureza, demonstrando assim que a responsabilidade socioambiental é uma exigência direta pela manutenção da sustentabilidade econômica das áreas produtivas. Sobre estes aspectos Albuquerque e Oliveira (2011) comentam que as relações de produção com o meio ambiente

estão cada vez mais debilitadas, com forte risco nas relações de equilíbrio, comprometendo o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência destas empresas.

A partir deste conceito é importante frisar que tanto o desenvolvimento sustentável voltado para as questões de preservação quanto o uso do termo para a viabilidade econômica, deverão ser tratadas como mecanismos de um mesmo processo não podendo ser dissociados um do outro sob o risco de comprometer toda a organização sistêmica que mantém unido o Sistema Agroindustrial.

### 3 Metodologia

Para este estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 136) “baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade”. Esta preferência pela elaboração dos dados esclarecem de maneira mais dinâmica os resultados esperados.

É importante ressaltar que o método qualitativo apresenta características distintas da prática quantitativa, em função de não se empregar os instrumentos estatísticos como principais meios no processo de análise dos problemas identificados. O método qualitativo não tem por objetivo medir as unidades ou categorias apontadas como homogêneas (RICHARDSON, 2012).

Esta pesquisa foi desenvolvida com os produtores rurais que praticam a agricultura empresarial no município de Sinop Estado de Mato Grosso. Tendo em vista a grande diversidade de áreas cultivadas com diferentes tamanhos, ficando estabelecido para esta pesquisa entrevistar apenas agricultores afiliados ao Sindicato dos Produtores Rurais do Município de Sinop Estado de Mato Grosso. No momento esta associação possui em torno de quatrocentos e cinquenta afiliados, como o número de entrevistados foi de dez produtores, representando-se 2,5% do total dos associados. Será conservado o nome dos produtores na pesquisa, sendo utilizado um pseudônimo para cada entrevistado. Neste sentido foi utilizado para os dez entrevistados uma sequência da letra A à J.

Conforme mencionado por Möller (2011, p. 188) “quanto maior o número de grupos de classe, menor a perda de informações (...)”. As perguntas foram elaboradas de acordo com a coerência do desenvolvimento do projeto, levando-se em conta fatores voltados a subjetividade e espontaneidade dos participantes da investigação.

A pesquisa relata como os produtores rurais conduzem a gestão administrativa em suas propriedades. Neste sentido, foi possível saber como vem se desdobrando esta evolução na direção dos negócios da empresa rural de acordo com as mudanças nos cenários que dizem respeito a todo o sistema administrativo da jusante ao montante.

A coleta de dados tem como objetivo principal a comprovação do que se está pesquisando, para isso foi elaborado um questionário com perguntas contendo questões relativas ao campo de estudo. Neste sentido, “a investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, P. 92).

Para se obter as informações necessárias referentes a dados pessoais e da propriedade foram elaboradas perguntas que seguem uma padronização com questões fechadas. “Também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não” (MARCONI; LAKATOS, 2010, P. 89). As questões semiestruturadas foram desenvolvidas para obter-se maior conhecimento a respeito da gestão praticada na propriedade. São também chamadas de perguntas “parcialmente estruturadas, quando é guiada por relações de ponto de interesse que o entrevistador vai explorando longo de seu curso” (GIL, 2010, p. 105).

A pesquisa se desenvolveu também de entrevista informal, juntamente a aplicação do questionário. Sobre estes aspectos Severino (2002, p. 80) argumenta que “vários são os recursos utilizáveis para o levantamento e a configuração dos dados empíricos; os métodos e as técnicas empíricas de pesquisa, cuja aplicação possibilitará as várias formas de investigação científica”.

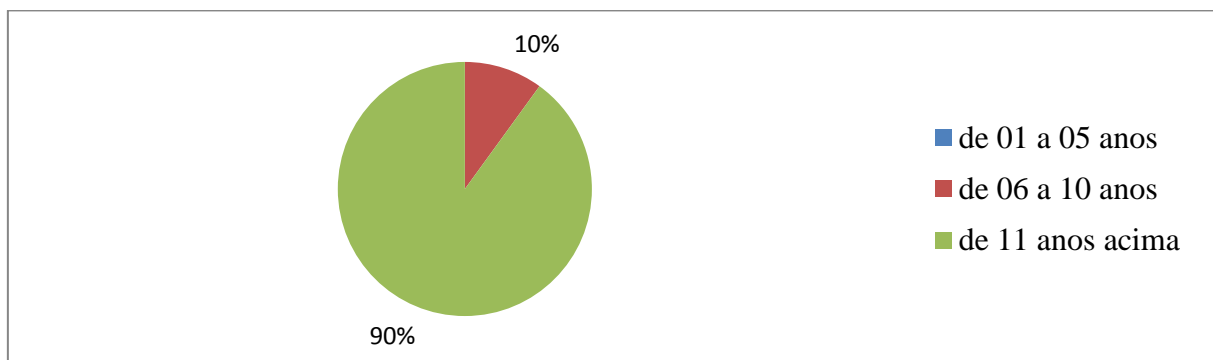
Para Ruiz (2002) o questionário tem um diferencial que permite ao informante responder por escrito um determinado número de perguntas cuidadosamente elaboradas. Pode ser aplicado de forma simultânea e segue uma característica de anonimato permitindo maior clareza e ambiguidade no fornecimento das informações.

A partir da análise e interpretação dos dados coletados através do questionário montou-se quadros e gráficos, desta forma foi possível sintetizar as informações, identificando assim os diferentes pontos de vista dos entrevistados. Para Severino (2002, p. 193) “a síntese permite a visão de conjunto, a unidade das partes até então separadas num todo que então adquire sentido uno e global”.

#### 4 Análise e Interpretação dos dados

O trabalho de levantamento dos dados para esta pesquisa procurou seguir os parâmetros estabelecidos de acordo com a sugestão definida na problematização e nos objetivos propostos, ou seja, a gestão administrativa e verificação das praticas empresariais. Na perspectiva de se obter os dados desejados foi elaborado um questionário com entrevistas informais que possibilitou aos pesquisados responderem as perguntas de maneira subjetiva proporcionando assim para a pesquisa os fundamentos qualitativos esperados.

Para se chegar ao objetivo desejado foi necessário efetuar perguntas relacionadas com o tempo de experiência que os produtores rurais desenvolvem nesta atividade empresarial. Desta maneira iniciou-se a entrevista perguntando a quantos anos o agricultor trabalha com o Agronegócio nesta região de Sinop/MT, sendo a resposta que dos dez entrevistados apenas um desenvolve esta atividade de seis a dez anos ficando os outros nove envolvidos com o agronegócio a mais de onze anos conforme gráfico 01.

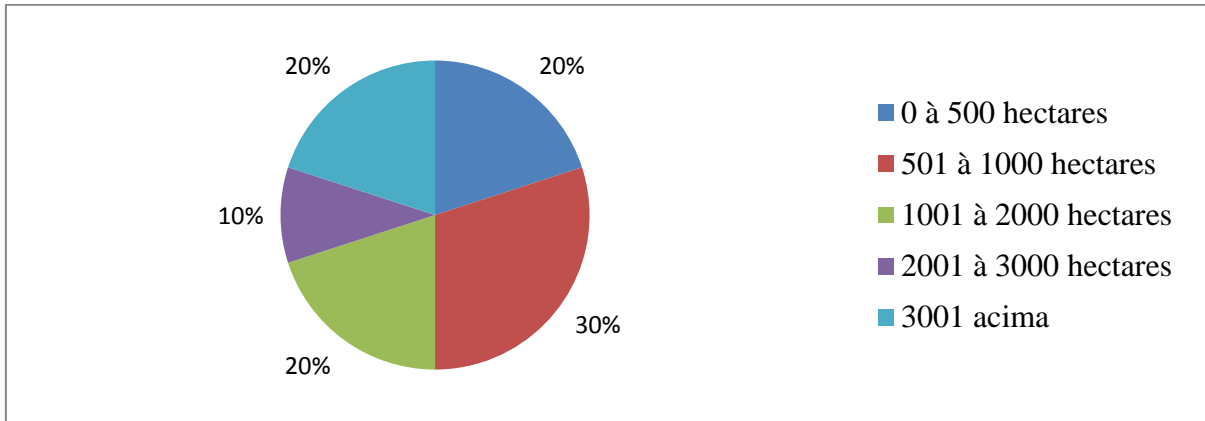


**Gráfico 01:** Anos Trabalhados no Agronegócio

**Fonte:** Benso (2014)

Com relação ao tamanho das propriedades em hectares, percebe-se que existe uma variação muito grande dentro do sistema empresarial do Agronegócio praticado nesta região norte de Mato Grosso. Conforme a pergunta elaborada questionando o tamanho das propriedades foi possível ouvir dos agricultores que no inicio de suas atividades alguns começaram a produzir em pequena escala, segundo o relato do entrevistado C: “em torno de quinhentos hectares...”, em fase de teste já que a grande maioria desses produtores que hoje desenvolvem a agricultura empresarial optou pela lavoura em substituição a pecuária extensiva.

Neste sentido dos dez entrevistados dois possuem áreas com plantações acima de 3001 hectares, apenas um tem desenvolvido suas atividades agrícolas em uma área equivalente a 2001 a 3000 hectares e dois possuem áreas de 1001 a 2000 hectares de plantio, três agricultores possuem plantações em áreas que vão de 501 a 1000 hectares e dois desenvolvem atividades empresariais em áreas de até 500 hectares de acordo com o gráfico 02.

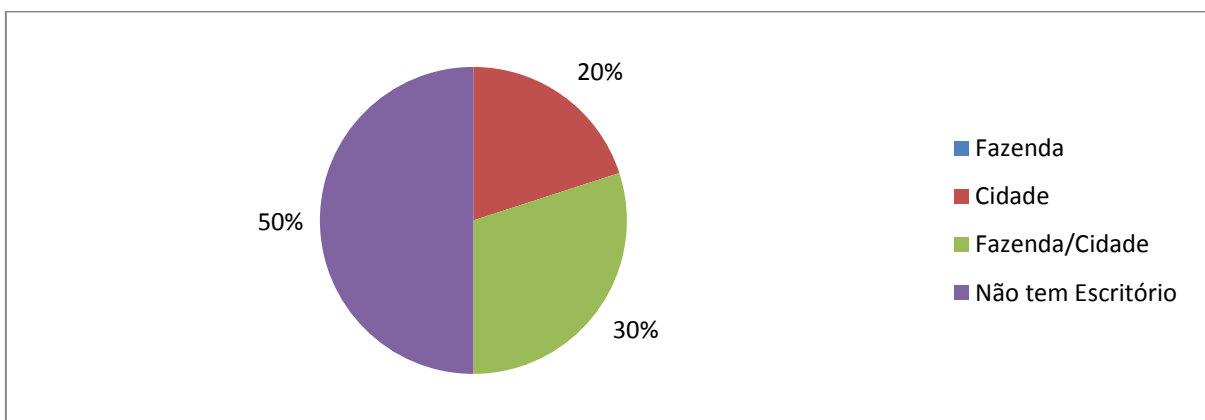


**Gráfico 02:** Área Cultivada em Hectares

**Fonte:** Benso (2014)

Na medida em que o empresário rural vai expandindo suas áreas plantadas surgem novos desafios relacionados aos modelos de gestão adotados. É importante destacar, de acordo com os dados coletados e segundo a fala dos agricultores que as propriedades menores (até mil hectares) são gerenciadas pela própria família do produtor que trabalha em conjunto tomando decisões e elaborando seus planos conforme as projeções estabelecidas. Nas propriedades maiores (acima de dois mil hectares) a administração muda, sendo estabelecidos novos mecanismos de controle e gestão.

Neste sentido foi formulado um questionamento a respeito de o produtor rural possuir escritório na fazenda, na cidade, na fazenda/cidade ou não possui escritório nem na fazenda ou nem na cidade. Desta forma o gráfico 03 demonstra claramente que nas grandes propriedades de 2001 hectares ou acima de 3000 hectares somente três produtores possuem escritórios na fazenda e na cidade. Foi detectado também que em cinco propriedades de tamanhos variados não há escritório. Outros dois casos de propriedades que possuem tamanhos de 501 a 1000 hectares os proprietários informaram possuir escritório na cidade.



**Gráfico 03:** Possui um Escritório para Assuntos Administrativos

**Fonte:** Benso (2014)

A agricultura empresarial passou a ser encarada nos últimos anos, principalmente a partir dos anos 90, como um sistema complexo que necessita de uma alta gestão para controlar suas operações. Neste sentido quando questionado sobre possuir ou não um

administrador profissional na sua fazenda, apenas três dos dez entrevistados dizem possuir um profissional especializado em assuntos administrativos na propriedade. Os outros sete entrevistados dizem não possuir um administrador, ficando os assuntos administrativos sobre suas responsabilidades.

Outro profissional necessário nas propriedades rurais é o Engenheiro Agrônomo. Que desempenha um papel relevante na produtividade da fazenda, este profissional tem a incumbência de garantir que a lavoura produza de maneira adequada, evitando riscos que surgem no decorrer do processo produtivo e principalmente os impactos causadores do desequilíbrio ambiental.

Assim, quando os produtores rurais foram questionados sobre possuir um agrônomo na suas propriedades, apenas três disseram disponibilizar de maneira integral deste profissional. Os outros sete dependem de profissionais ligados às empresas parceiras que financiaram de maneira indireta suas plantações, ou seja, no pacote de produtos e insumos já esta incluída as visitas técnicas do Engenheiro Agrônomo. De acordo com o produtor J: “o pacote se refere ao fornecimento dos insumos agrícolas por parte das empresas revendedoras com as garantias contratuais de pagamento por parte do produtor em sacas de soja ou milho após a colheita...”.

Toda a empresa que tem por objetivo crescer e estabelecer um posicionamento adequado no setor em que atua necessita planejar de maneira correta quais serão suas metas a serem atingidas. Neste sentido, o planejamento estratégico tem se mostrado uma ferramenta indispensável nos dias de hoje, sua formulação tem como principais parâmetros a visão e missão que a organização pretende atingir, levando-se em conta o longo, médio e curto prazo a ser estabelecido.

A partir desta perspectiva foi elaborado um questionamento onde se pergunta para o grupo entrevistado qual o modelo de planejamento adotado pelo agricultor empresarial que contemple suas expectativas em relação a sua propriedade rural. Neste sentido, dos dez entrevistados, quatro dizem fazer um planejamento de curto/médio/longo prazo, os outros seis entrevistados confirmaram não possuir um planejamento estratégico nas suas empresas rurais.

O quadro 01 demonstra que algumas ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas ainda precisa ser mais bem assimilado pelos gestores do agronegócio. Constata-se que o setor vem incorporando de maneira gradativa estes mecanismos de gestão que conforme informado pelo entrevistado B: “incorporar técnicas gerenciais ou não está intrinsicamente relacionado com o tamanho da propriedade...”.

QUESTIONAMENTOS	CONSIDERAÇÕES
A respeito do acompanhamento rígido de suas atividades financeiras?	Oito dos dez entrevistados dizem não perder o estímulo de produzir, em função de saber dos custos do negócio.
Em relação a participar de grupos de compra de insumos?	De todos os entrevistados nenhum participa de consórcios ligados a compras de insumos para produção.
A propósito de como a TI vem sendo utilizada pelos agricultores?	Quando perguntados sobre utilizar TI, apenas quatro já incorporaram esta ferramenta nos seu controle administrativo.
A respeito de utilizar agricultura de precisão?	Dos entrevistados sete já utilizaram o sistema de agricultura de precisão.
Como reconhece o investimento na agricultura de precisão?	Nesse aspecto todos os entrevistados foram unânimes em responder que acreditam ser um investimento e não custo.

Fonte: Benso (2014)

Quadro 01: Ferramentas de Gestão Utilizadas no Agronegócio

De acordo com os questionamentos e conceituações demonstrados no quadro 01 é possível perceber que os produtores rurais dizem não perder o estímulo em produzir quando

realmente conhecem os custos de produção. Com relação a existir associações ou consórcios de grupos de compra de insumos, ficou evidente que o setor ainda adota uma postura extremamente individualista, ou seja, o conservadorismo ainda é um paradigma a ser quebrado.

Outro fator importante a se destacar é o uso ainda pouco utilizado dos mecanismos de Tecnologia da Informação por parte dos produtores rurais. Apenas quatro dos dez entrevistados fazem uso desta ferramenta, seja no controle de custos ou na produção agrícola. É importante perceber que quando o uso da TI envolve o quesito produção esse número passa de quatro para sete quando se refere à utilização de Agricultura de Precisão.

Vale ressaltar que de acordo com esse questionamento todos os entrevistados foram unânimes em responder que esta ferramenta tecnológica que visa o melhoramento dos solos através de uma adubação exata e direcionada para o problema não é vista como um custo e sim como um investimento para a propriedade rural.

O Agronegócio é considerado extremamente volátil por depender de fatores econômicos, climáticos, ambientais entre outros. Assim como em todos os setores econômicos, de tempos em tempos enfrentam alguma crise, com o agronegócio não é diferente. Neste sentido quando perguntados sobre como administram as crises desta atividade muitos responderam que gerenciam com cautela se atentando para a não contração de dívidas, reduzindo os custos e mantendo dinheiro em caixa para possíveis oscilações.

Em outro extremo alguns agricultores responderam que passam mais dificuldades com estas crises por não estarem totalmente preparados para enfrentá-las o que faz com que contraiam mais dinheiro em bancos prorrogando dívidas passadas. Poucos agricultores possuem uma estrutura financeira para enfrentar períodos de crise, esses geralmente já contam com uma estrutura que suporta atravessar momentos insertos sem comprometer seu capital. De acordo com a fala do agricultor J: “o Estado não ampara o setor nos momentos de crise. A agricultura tem grande influência na economia e o governo visualiza pouco este fator...”.

Para completar o ciclo produtivo, tanto da soja como do milho, é necessário todo um conjunto de técnicas utilizadas para que do plantio a colheita tudo aconteça conforme o planejado. Um desses métodos é o uso cada vez maior de agrotóxicos realizados através de pulverização. Quando os agricultores foram questionados sobre a necessidade de diminuir o volume utilizado nas lavouras todos os dez entrevistados concordaram que é preciso urgência na contenção das aplicações de agrotóxicos.

De acordo com a fala dos agricultores no início das atividades, é importante destacar que dos dez entrevistados nove iniciaram suas atividades a mais de dez anos, eram realizadas três as aplicações de agrotóxicos por cultura já no momento atual são efetuadas de dez a quinze aplicações elevando os custos da produção. Alguns produtores rurais concordam e possuem o conhecimento de que o desequilíbrio ambiental fez aumentar de maneira expressiva o uso de agrotóxicos, mas argumentam que as pragas aumentam a cada ano e desta forma precisam seguir aplicando venenos na lavoura. A saída, segundo os produtores, seria a busca de novas variedades com alta resistência a pragas.

As mudanças constantes na geopolítica mundial vêm exigindo que o produtor rural direcione sua atenção não apenas aos fatores relacionados à produção, mas também as transformações econômicas, políticas, ambientais e sociais de nível mundial. Neste sentido questionou-se qual a importância que o produtor rural tem demonstrado em relação aos acontecimentos mundiais sobre o Agronegócio, onde todos os dez entrevistados foram unânimes em dizer que acompanham quase que diariamente nos noticiários às informações divulgadas sobre as novas tendências que surgem no Agronegócio.

É importante ressaltar que a partir da década de noventa os agricultores deixaram de ser apenas produtores de alimentos e incorporaram o empreendedorismo rural, ou seja,



passaram a ser empresários do Agronegócio com preocupações que vão da lavoura ao mercado mundial da produção de *commodities*.

Ainda de acordo com as ações provocadas pelas mudanças nos cenários internacionais como barreiras tarifárias, subsídios e protecionismo das nações ricas, surgem também dentro deste contexto as oscilações de ordem econômico-financeira, que precisam ser percebidas de imediato pelo produtor rural com vistas a comprometer de maneira expressiva os lucros esperados pela empresa rural.

A partir desta perspectiva, os entrevistados foram questionados sobre qual a frequência com que acompanham o mercado financeiro mundial e a resposta foi que todos relataram acompanhar o mesmo, mas principalmente os acontecimentos econômicos a nível nacional e regional, especialmente aqueles que mais influenciam no modelo de negócio do qual estão inseridos, ou seja, na agricultura empresarial voltada para a produção de soja e milho. Neste sentido, o agricultor foi confrontado de maneira a expressar seu ponto de vista em relação ao resultado econômico/financeiro de sua propriedade.

O planejamento empresarial é um dos mecanismos que melhor posiciona qualquer empresa de qualquer segmento na busca pela excelência no setor em que atua. O ato de planejar é sem dúvida a maneira mais correta de se organizar visando atingir metas de longo prazo com resultados de curto e médio prazo. A partir dessas premissas, levando-se em conta o fator antes da porteira, o empresário rural foi questionado sobre como efetua seu planejamento de compra de insumos.

Todos os dez entrevistados responderam planejar com antecedência de seis meses a um ano a compra de insumos. Outros dois produtores rurais mencionaram que fazem cotações em varias empresas, a que fornecer os insumos no menor preço é fechado o negócio. Assim, quando faz o pacote de compra de insumos costuma-se fazer um sistema de travamento para pagamento em sacas de soja ou de milho, conforme a safra, diminuindo desta forma o risco dos preços oscilarem. O produtor B respondeu o seguinte: “com base na previsão de preços para a próxima safra é investido mais ou menos em adubo e insumos. Depois se verifica o preço à vista e o preço a prazo para saber qual foi mais interessante, faz-se então um contrato de troca, caso o preço à vista seja mais atraente, opta-se por levantar o custo financeiro e se ainda assim for mais conveniente, compra-se a vista...”.

O produtor rural por ser um dos agentes que compõe todo o Sistema Agroindustrial (SAI) atua dentro do sistema de comercialização como um tomador de preços. Neste sentido a grande maioria desses empresários vem buscando a melhor alternativa de vender sua produção com o objetivo de minimizar o risco de perdas e maximizar o lucro gerado pela sua propriedade.

A partir desta perspectiva foi elaborado um questionamento em relação a maneira como os agricultores entrevistados vêm efetuando comercialização da safra de soja e milho. Para alguns agricultores a comercialização começa nos contratos de pacotes de insumos (*tradings* ou empresas de revenda de produtos agropecuários). Após a colheita paga-se a empresa fornecedora dos produtos para o plantio só então o restante da produção, no caso desses agricultores é negociado a preço de mercado ou fica aguardando preço caso não haja necessidade imediata de venda.

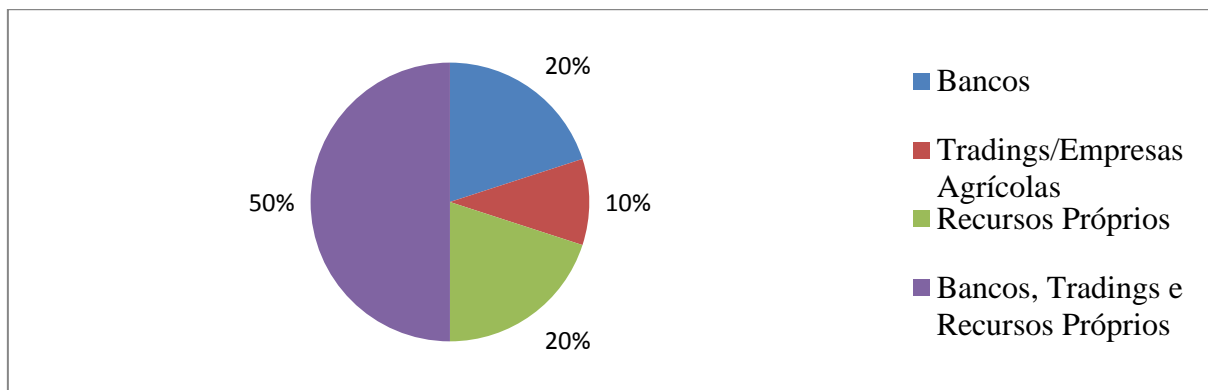
É importante ressaltar, dos agricultores entrevistados dois dizem possuir toda a infraestrutura necessária para gerir sua propriedade como: caminhões, máquinas agrícolas e secadores. Neste caso, existe uma disponibilidade própria para financiar a safra, desta forma a comercialização é efetuada nas entressafras ou contratos futuros, possibilitando maior lucratividade para a empresa conforme o gráfico 04.

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas é importante destacar que existe um numero reduzido de agricultores com disponibilidade de recursos para realizar todas suas operações financeiras, logísticas e comerciais sem necessitar de empréstimos de terceiros. Dos

dez entrevistados oito dizem necessitar de algum tipo de infraestrutura de terceiros para realizarem suas atividades comerciais dentro dos prazos pré-definidos.

A partir desta confirmação por parte dos empresários foi possível verificar também que dos dez entrevistados oito agricultores ainda necessita de empréstimos para conduzir seus negócios. Neste sentido os entrevistados foram questionados sobre como buscam os recursos financeiros para realizar suas safras e assim garantir a produção.

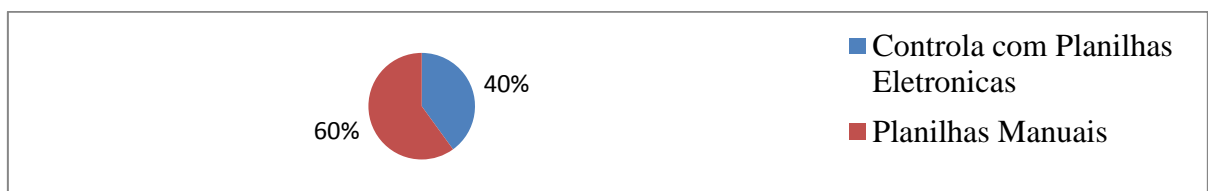
Conforme os dados apresentados no gráfico 04 foi possível verificar que 50% dos entrevistados utilizam-se dos bancos, tradings/empresas agrícolas e recursos próprios para financiar suas safras, 20% utilizam apenas bancos outros 20% utilizam recursos próprios e apenas 10% fazem uso de tradings e empresas agrícolas.



**Gráfico 04:** Captação de Recursos de Terceiros  
Fonte: Benso (2014)

Uma das principais características do planejamento empresarial está intrinsicamente relacionado ao controle financeiro dos gastos. Esse controle é de fundamental importância na obtenção da maximização do lucro e minimização dos problemas. Neste sentido, quando o empresário organiza sua contabilidade financeira com informações confiáveis, as tomadas de decisões tornam-se mais claras e a probabilidade de erros na gestão diminui consideravelmente.

A partir dessas definições, os agricultores entrevistados foram interrogados sobre como desenvolvem o controle de gastos de suas propriedades. De acordo com os dados obtidos e demonstrados no gráfico 05 é possível verificar que 60% dos entrevistados ainda se utilizam de planilhas manuais enquanto 40% já fazem uso de mecanismos da TI para controlar os gastos de suas propriedades.



**Gráfico 05:** Ferramentas de Controle de Gastos  
Fonte: Benso (2014)

Outro fator importante dentro da gestão financeira está relacionado à organização que a empresa ou empresário possuem em estabelecer uma separação entre dinheiro disponível no caixa da empresa e suas retiradas pessoais (pró-labore). É importante frisar que nas empresas com uma organização contábil mais bem definida, as finanças empresariais e pessoais dos sócios são fatores rigorosamente levados a sério perante a organização. Com relação a este quesito os entrevistados foram questionados sobre existência de um controle das retiradas financeiras do caixa da empresa, ou seja, se existe este controle.

De acordo com questionamento, pode-se concluir que apenas 50% dos entrevistados dizem possuir um controle formalizado das retiradas financeiras ou pró-labores mensais. Os outros 50% afirmam não possuir este controle, conforme dito pelo entrevistado J: “eu faço minhas retiradas conforme houver necessidade financeira pessoal...”.

Ainda a respeito da organização das finanças, os respondentes foram questionados sobre a separação das despesas familiares e as despesas da propriedade rural. É importante ressaltar que apenas três dos entrevistados atribuem valores e mantem controle contábil sobre as retiradas para despesa familiar. Os outros sete respondentes dizem não possuir este controle, ou seja, as despesas familiares são contabilizadas junto com as despesas da empresa rural.

A agricultura empresarial tem se posicionado como altamente lucrativa quando suas operações são desenvolvidas e gerenciadas de maneira a maximizar o lucro. Após o fechamento contábil das duas safras (soja e milho) o empresário rural obtém os resultados das plantações realizadas. A partir deste conceito os respondentes foram questionados sobre o investimento dos lucros obtidos com as safras. Foi perguntado se o produtor prefere investir em estoque patrimonial (terras, máquinas, etc) ou ter maior liquidez no caixa (disponibilidade financeira) para autofinanciar sua produção.

De acordo com o entrevistado A: “o preferível é a liquidez, mas conforme as oportunidades aparecem são realizados os investimentos, ressaltando que o caixa nunca pode ficar apertado...”. Ainda, dos respondentes, três disseram investir em terras, mas também preferem manter um valor em caixa para possíveis gastos imediatos com a manutenção da propriedade. Outros três entrevistados declararam comprar terras com os lucros obtidos nas safras anuais, para outros três os lucros são reservados para financiar as safras seguintes, conforme declarado pelo entrevistado F: “prefiro ter liquidez no caixa, não tenho intenção de aumentar a propriedade...”.

A agricultura empresarial vem exigindo do gestor rural uma visão mais holística com um pensamento sistêmico que possa vislumbrar todos os processos existentes na condução do empreendimento rural. Neste sentido, os entrevistados foram questionados sobre o modelo de gestão adotado para conduzir suas atividades rurais. Foi perguntado se a gestão desses agricultores está mais voltada para assuntos de produção (preocupação voltada para o cultivo e produção) do que para aspectos administrativos (atenção também direcionada para custos de produção, tributos a serem pagos, etc).

Dos entrevistados, seis afirmaram manter uma gestão orientada tanto para assuntos de produção como para aspectos administrativos. Outros quatro dizem ter uma preocupação mais voltada para assuntos de produção, admitem que o foco principal esteja em produzir.

### **Considerações finais**

De acordo com as explanações dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível identificar que a gestão das empresas rurais vem sendo gradativamente aperfeiçoada de acordo com o tamanho das propriedades analisadas. Neste sentido é possível concluir que algumas áreas estratégicas da administração das propriedades rurais precisam ser mais bem percebidas pelos gestores da agricultura empresarial. O planejamento estratégico é fundamental, principalmente neste setor que tem fortes oscilações de caráter econômicas e climáticas. As crises envolvendo o setor do agronegócio são frequentes e percebe-se que os gestores rurais não possuem um mecanismo de defesa que vislumbre atravessar estes períodos sem comprometer seus lucros. O mesmo pode-se dizer do consumo de agrotóxicos que deixa o agricultor dependente das multinacionais produtoras desses reagentes.

A compra dos insumos e a comercialização da produção segue um sistema de travamento com as empresas agrícolas ou as *tradings* ligadas ao agronegócio. Neste sistema o agricultor recebe os produtos necessários para plantar comprometendo-se em pagar com o

produto depois de colhido. É importante ressaltar que isso acaba comprometendo parte de seus lucros, em partes por não possuir reserva de caixa para efetuar as compras a vista, desta forma a grande maioria dos produtores opta por investir seus lucros no imobilizado, principalmente na compra de terras.

Em função disso, seus recursos financeiros ficam escassos sendo necessário em algum período do ano recorrer a empréstimos junto a instituições financeiras ou mesmo das *tradings* ligadas ao agronegócio. Outro fator importante neste contexto são os gastos com a propriedade e retiradas financeiras que na grande maioria dos entrevistados foi possível constatar não haver um controle que contemple de maneira geral uma organização gerencial adequada. E por último, e não menos importante, é importante ressaltar que esses agricultores empresariais estão muito ligados a questão produção, deixando de dar a atenção devida para o universo do negócio como um todo, principalmente o que diz respeito as questões econômicas ligadas a fatores macroeconômicos tão importantes para a gestão dos negócios agrícolas.

Neste sentido, é importante ressaltar que nas propriedades menores de 1000 hectares ainda não existe efetivamente, ou ocorre com pouca frequência, um modelo de gestão orientado para um padrão que contemple as ferramentas da administração. Nas propriedades maiores, aquelas acima de 3000 hectares a gestão é mais descentralizada, ocorrendo que o empresário rural já possui em seu quadro de funcionários pessoas especializadas nas áreas administrativas.

Foi possível identificar-se que nas propriedades maiores, por serem mais complexas de gerenciar, os empresários possuem uma preocupação maior com a parte administrativa da empresa. Esta característica vem exigindo contratações especializadas para gerir os empreendimentos rurais.

## Referências

- ALBUQUERQUE, José de Lima; OLIVEIRA, Célia Vicente. “**Planejamento, Gestão Ambiental e Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. “**Gestão de Pessoas no Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócio**. São Paulo: Editora Atlas; 2007.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Agronegócio**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas; 2009.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Agronegócio**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas; 2013.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. “**Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições, Especificidades e Correntes Metodológicas**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BARBOSA, Jairo Silveira. **Administração Rural a Nível de Fazendeiro**. São Paulo: Editora Nobel, 2004.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: O que é – O que não é**. Petrópolis –RJ. Editora Vozes, 2012.
- CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. “**Sistemas Agroindustriais**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_; FILHO, Rodolfo Araújo de Moraes. “**Gestão Empresarial no Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: Ciência Para Uma Vida Sustentável**. 8ª edição. São Paulo: Cultrix editora, 2002.

- \_\_\_\_\_. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix editora, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O Ponto de Mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente**. 28ª edição. São Paulo: Cultrix editora, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- COSTA, Antonio Jose de Oliveira. **O Poder da Agricultura Empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- DALFOVO, Wylmor Constantino Tives et al. “**A Agricultura, o Desenvolvimento e o Meio Ambiente: Alguns Impactos da Soja no Município de Sorriso-MT**”. In: SOUZA, Edison Antônio de. (Org.). *Desenvolvimento Regional: História, Economia e meio Ambiente*. Cuiabá, MT: Editora UFMT, 2010.
- FLERY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. “**Logística no Brasil**”. In: FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLERY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (Organizadores). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de suprimentos*. São Paulo: Editora atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- LAVILLE, Élisabeth. **A Empresa Verde**. São Paulo: Editora ÔTE, 2009.
- LUPINACCI, Adriano Vecchiatti. “**Sustentabilidade, Inovação e Tecnologia**”. In: LOPES, Frederico Fonseca (Organizador). *Agroperformance: Um método de Planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro Visando Alta Performance*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi; JUNIOR, João Batista Padilha. **Agronegócio: Uma abordagem Econômica**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- MÖLLER, Horst Dieter. “**Métodos Quantitativos Aplicados ao Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- MORABITO, Reinaldo; IANNONI, Ana Paula. “**Logística Agroindustrial**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- MORENO, Gislaine; HIGA, Tereza Cristina Souza. **Geografia de Mato Grosso: Território, Sociedade e Ambiente**. Cuiabá - Mato Grosso: Entrelinhas Editora, 2004.
- NANTES, José Flavio Diniz. “**Projetos de Produtos Agroindustriais**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- NEVES, Marcos Fava; LOPES, Frederico Fonseca; BARA, Janaína Gagliardi. “**Macrodefinições Estratégicas do Empreendimento Agro**”. In: LOPES, Frederico Fonseca (Organizador). *Agroperformance: Um método de Planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro Visando Alta Performance*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos – Metodologia – Práticas**. 30ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- PAULILLO, Luiz Fernando. “**Sobre o Desenvolvimento da Agricultura Brasileira: Concepções Clássicas e Recentes**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. “**Empreendedorismo e Competência do Gestor no Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

- PEREIRA, Néocles Alves. “**Sistemas de Informações Gerenciais: Conceitos e Aplicações ao Agronegócio**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial* 2. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- PEREIRA, Elias. “**Controladoria, Gestão Empresarial e Indicador de Eficiência em Agribusiness**”. In: MARION, José Carlos (Coordenador). *Contabilidade e Controladoria em Agribusiness*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- RIBEMBOIM, Jacques Alberto. “**Produtos Agrícolas e Mercados no Agronegócio**”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia Para Eficiência Nos Estudos**. 5ª edição. São Paulo: Editora atlas, 2002.
- SCARPELLI, Moacir. “**Planejamento e Controle de Produção**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SCHAEFER, José Renato. **As Migrações Rurais e Implicações Pastorais: Um Estudo das Migrações Campo – Campo do Sul do País em Direção ao Norte do Mato Grosso**. São Paulo: Editora Loyola, 1985.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª edição. São Paulo: Editora Cortez, 2002.
- SILVA, Andrea Lago da; BATALHA, Mário Otávio. “**Marketing Estratégico Aplicado ao Agronegócio**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira; 2001.
- SILVA, Ronald Tavares Pires da; FALCHETTI Sirlei Ana. “**A Expansão do Agronegócio no Estado de Mato Grosso – Uma Visão da Realidade Histórica e Sócio-Econômica**”. In: REDIVO, Arlete. Et al. (Organizadores). *Administração Nas Perspectivas de Mercado, Organização, Trabalho e Desenvolvimento Regional*. Sinop – MT: Editora Unemat, 2010.
- SIMPRINI, Eduardo Sandrini; LOPES, Frederico Fonseca. “**Análise Interna**”. In: LOPES, Frederico Fonseca (Organizador). *Agro Performance: Um Método de planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro Visando Alta Performance*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SOUZA, Edison Antonio de. **O Poder na fronteira: Hegemonia, Conflitos e Cultura no Norte de Mato Grosso**. Cuiabá: EdUFMT, 2013.
- SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. “**Desenvolvimento Agrícola Sustentável**”. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- TIBÉRIO, Marco Antônio. “**Gestão de Pessoas em Empreendimentos Agro**”. In: LOPES, Frederico Fonseca (Organizador). *Agro Performance: Um Método de planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro Visando Alta Performance*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.