

INSTITUTO FEDERAL GOIANO  
CAMPUS URUTAÍ

KAROLINE APARECIDA DE LIMA PEREIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA  
PROPRIEDADE LIMOEIRO**

URUTAÍ – GOIÁS

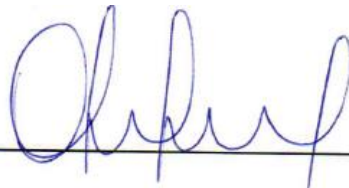
2020

KAROLINE APARECIDA DE LIMA PEREIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA PROPRIEDADE LIMOEIRO**

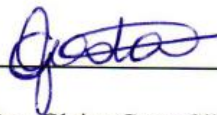
Monografia apresentada ao IF Goiano Campus Urutaí como parte das exigências do Curso de Graduação em Agronomia para a obtenção do título de Bacharel em Agronomia.

Aprovada em 13, fevereiro, 2020.



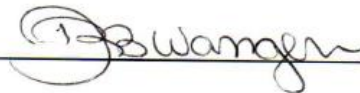
---

Prof. Dra. Luciana de Gois Aquino Teixeira  
(Orientadora e Presidente da Banca Examinadora)  
Instituto Federal Goiano – Campus Urutaí



---

Prof. Dra. Gleina Costa Silva Alves  
Instituto Federal Goiano – Campus Urutaí



---

Prof. Dra. Dalcimar Regina Batista Wengen  
Instituto Federal Goiano – Campus Urutaí

URUTAÍ - GOIÁS  
2020

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

PP436g      Pereira, Karoline Aparecida de Lima  
              Gestão Estratégica: Um estudo de caso na  
propriedade Limoeiro / Karoline Aparecida de Lima  
Pereira;orientadora Luciana Gois Aquino Teixeira. --  
Urutaí, 2020.  
              26 p.

              Monografia ( em Agronomia) -- Instituto Federal  
Goiano, Campus Urutaí, 2020.

              1. gestão estratégica. 2. planejamento. 3.  
produção rural . I. Gois Aquino Teixeira, Luciana ,  
orient. II. Título.

Responsável: Johnathan Pereira Alves Diniz - Bibliotecário-Documentalista CRB-1 n°2376



### ATA DE APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE CURSO

Aos 13 dias do mês de fevereiro de dois mil e vinte reuniram-se: Profa. Dra. LUCIANA DE GOIS AQUINO TEIXEIRA, Profa. Dra. GLEINA COSTA SILVA ALVES, e Profa. Dra. DALCIMAR REGINA BATISTA WANGEN nas dependências do Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí (GO), para avaliar o Trabalho de Curso do(a) acadêmico(a): KAROLINE APARECIDA DE LIMA PEREIRA, como requisito necessário para conclusão do Curso Superior de Bacharelado em Agronomia. O presente TC tem como título: GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA PROPRIEDADE LIMOEIRO.

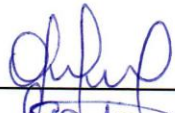
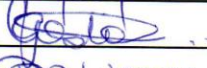
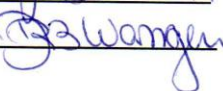
Após análise, foram dadas as seguintes notas:

Avaliadores	Notas
1. Profa. Dra. LUCIANA DE GOIS AQUINO TEIXEIRA	9,6
2. Profa. Dra. GLEINA COSTA SILVA ALVES	9,3
3. Profa. Dra. DALCIMAR REGINA BATISTA WANGEN	9,2
Média final:	9,4

#### OBSERVAÇÕES:

Por ser verdade firmamos a presente:

Nome e Assinatura:

1. Luciana de Gois Aquino Teixeira 
2. Gleina Costa S. Alves 
3. Dalcimar Regina Batista Wangen 



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese  | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação                                 | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização                 | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação                  | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ |   |

Nome Completo do Autor: Kardine Aparecida de Lima Pereira  
Matrícula: 2014101200240320  
Título do Trabalho: gestão estratégica: um estudo de caso na propriedade leiteira

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 01/08/2020  
O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não  
O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

União \_\_\_\_\_ 13/02/2020  
Local Data

Kardine Aparecida de Lima Pereira  
Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

[Assinatura]  
Assinatura do(a) orientador(a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos concedidas à minha vida, principalmente pela minha saúde.

Agradeço ao meu namorado Diego, por todas as noites e as incansáveis horas que passou ao meu lado. Sua presença e dedicação me motivaram a chegar até esse dia.

Agradeço aos meus pais Jacira e Ailton pelo amor e apoio na minha formação de caráter, agradeço também ao meu irmão Lucas, por todo amor e cuidado, por sempre me motivarem a estudar.

Agradeço em especial aos meus sogros Lucélia e Jonas, por todo cuidado e preocupação, me tratando como filha sempre e me apoiando em tudo.

Agradeço minha orientadora por todo esforço e dedicação e principalmente por sempre acreditar em mim e no meu potencial, sempre me apoiando em tudo.

E a todos os outros professores do campo que me ajudaram, contribuindo tanto com a minha formação acadêmica como pessoa, e em especial a Janine Mesquita, que tanto me apoiou como me ofereceu grandes oportunidades. Ao IFGoiano campus Urutaí pelo apoio em ceder infraestrutura.

E aos meus amigos Ana Paula, Aryanny e Divino por sempre estarem comigo, compartilhando risadas e lágrimas, fazendo meus dias mais felizes.

## **RESUMO**

### **Gestão estratégica: um estudo de caso na propriedade Limoeiro**

**Resumo** - Este trabalho teve como objetivo identificar o processo de gestão estratégica em uma empresa rural. Foi utilizado o método de estudo de caso, tendo os dados coletados através de entrevista e visita à Fazenda Limoeiro, localizada no município de Orizônia-GO. Além de compreender como o gestor da empresa estudada baseia suas decisões, foram destacadas as forças e as fraquezas encontradas no processo de gestão. Assim, foi possível compreender que o princípio de gestão estratégica seguido nas empresas rurais pode ser o mesmo adotado nas empresas de outros segmentos, ou seja, todas devem planejar, ter objetivos definidos e principalmente, colocar seu plano de ação estratégica em prática. Após toda a descrição da propriedade e análise dos dados, foram feitas algumas sugestões de melhorias em relação a gestão estratégica.

**Palavras-chave** – gestão estratégica, planejamento, produção rural.

## **ABSTRACT**

### **Strategic management: a case study on Limoeiro property**

This work aimed to identify the strategic management process in a rural company. The case study method was used, with data collected through interviews and visits to Fazenda Limoeiro, located in the municipality of Orizona-GO. In addition to understanding how the manager of the studied company bases its decisions, the strengths and weaknesses found in management process were highlighted. Thus, it was possible to understand that the principle of strategic management followed in rural companies can be the same adopted in companies in other segments, that is, all must plan, have defined objectives and, above all, put their strategic action plan into practice. After all the description of the property and data analysis, some suggestions for improvements were made in relation to strategic management.

**Key words** – strategic management, planning, rural production.



## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
<b>MATERIAL E MÉTODOS .....</b>	<b>15</b>
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>23</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A agricultura até meados do século XX era muito diferente da atual. As atividades eram diversificadas e haviam um grande número de pessoas que moravam nas unidades de produção. Os produtores não possuíam conhecimento técnico, entretanto, eram versáteis para entender e adaptar a execução das atividades de acordo com o nível de especificidade e desenvolvimento tecnológico da época. Nos dias atuais, há um grande avanço na modernização, principalmente no setor agrícola com a produção voltada para o mercado financeiro. Além de ter ocorrido mudanças significativas na gestão de empresas, a gestão atual busca ter economias de escala, redução nos custos de produção e vantagens competitivas (Neves, 2016).

Essas mudanças exigem cada vez mais do produtor, tomadas de iniciativas estratégicas, principalmente investimento em novos produtos, tecnologias e processos (Chaves et al., 2010). Nesse sentido, torna-se necessário uma transição nos processos de gestão, ou seja, é importante que o produtor rural tenha uma mudança de postura em seus negócios, deixando de ser apenas um tradicional fazendeiro passando a ser um empresário rural focado em estratégias (Santos et al., 2009). Essa transição é necessária pois não há distinções nos princípios de gestão de uma organização para outra, mesmo que seja de setores diferentes.

Ter um direcionamento estratégico irá permitir ao empresário, selecionar as prioridades para cada problema enfrentado pela organização, estabelecendo uma intervenção lógica para a sobrevivência e crescimento da empresa (Costa, 2007).

Dessa forma, o empresário rural necessita de ferramentas que dão suporte as suas decisões. Uma ferramenta importante para isso, é o planejamento estratégico, pois ele é considerado a base direcionadora de uma empresa, indicando o caminho que deve ser percorrido (Debia & Silva, 2017). Assim, com o planejamento, será possível colocar em ordem todas as ações e objetivos futuros, afim de organizá-los de forma que ao colocá-los em prática no dia a dia, alcance o resultado esperado (Mendonça et al., 2017).

Uma importante etapa do planejamento é a análise de cenários. Como o futuro é incerto, os cenários constituem uma excelente ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, pois servem como um quadro de referência para o plano estratégico. Além dos cenários, a análise SWOT<sup>1</sup> (conhecida também como análise FOFA) é um instrumento bastante usado no planejamento para gestão estratégica. Através do SWOT, pode-se relacionar metodicamente quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças que cercam a empresa, sendo possível gerencia-las com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa (Serra et al., 2004).

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi demonstrar como uma propriedade rural moderna usa como ferramenta a gestão estratégica, fazendo um estudo de caso em uma unidade rural no município de Orizona – GO. Os objetivos específicos são identificar o processo de planejamento de uma unidade rural considerada como modelo no município de Orizona-GO, analisando os pontos fortes e fracos do processo de planejamento desta propriedade e, propor melhorias na forma de gestão estratégica.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. ESTRATÉGIA**

Os primeiros registros sobre estratégia foram escritos por cerca de 400 a 500 anos a.C. por Sun Tzu, um general chinês, que se destacou por acumular diversas vitórias

---

<sup>1</sup> Ferramenta administrativa que auxilia na construção do planejamento estratégico.

derrotando seus inimigos. Sun Tzu se destacou também por escrever o livro *A arte da guerra*<sup>2</sup>, ensinando sobre estratégias de combate e táticas de guerra.

Mesmo com os ensinamentos descritos no livro de Sun Tzu, o termo continuou sendo usado por anos, quase que exclusivamente, apenas por militares e políticos, sendo rara às vezes atribuído ao universo empresarial (Vizeu & Gonçalves, 2010). Sendo assim, inicialmente, estratégia significava apenas a ação de comandar ou de conduzir exércitos, representando apenas um meio de vencer o inimigo. Posteriormente, seu significado evoluiu para outras áreas como a da administração.

Observa-se então que, do ponto de vista histórico, a estratégia pode ser percebida como um planejamento integrado, pois segundo alguns autores, o termo envolve estabelecer objetivos ou metas e adotar ações que atinja esses objetivos em um determinado tempo. Entretanto, vale ressaltar que não existe um conceito único e definitivo de estratégia, mas de uma forma geral refere-se aos planos de uma organização para alcançar resultados consistentes (Pereira, 2011).

A partir deste conhecimento, o autor Mintzberg et al. (2000) descreveu em seu livro *Safári de Estratégia*, os principais conceitos de estratégia sob uma perspectiva de escolas de pensamento. Isso foi possível, pois os autores se basearam na revisão de um grande volume de literatura, sendo capazes de emergir dez pontos de vista distintos, onde a maioria se reflete na prática gerencial das organizações. Destaca-se também que cada escola surgiu em um estágio diferente do desenvolvimento da administração estratégica, o que tornou possível captar a evolução do pensamento estratégico.

Os dez pontos de vista distintos foram divididos em três grupos ou três escolas de natureza diferentes. O primeiro grupo é o das escolas de natureza prescritiva, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como de fato elas são formuladas. Este grupo é composto pela escola de design (possuem uma formulação de estratégia como um processo de concepção), planejamento (formal) e posicionamento (analítico).

O segundo grupo é composto por seis escolas de natureza descritiva, que consideram os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal. As escolas dessa natureza se importam mais com a descrição de como as estratégias são, sendo este grupo dividido em escola empreendedora (possuem uma formulação de estratégia como um processo visionário), cognitiva (mental), aprendizado (emergente), poder (negociação), cultural (coletivo) e ambiental (reativo).

O terceiro e último grupo é composto por uma única escola, a de configuração, que não possui uma natureza definida. Esta escola possibilita assumir qualquer uma das caracterizações descritas apresentando uma proposta diferente das demais. A configuração representa os estados da organização e o meio que a cerca, mas se as organizações se acomodarem em quadros estáveis, a formulação de estratégias deverá descrever o salto de um quadro para o outro, assim, um outro lado desta escola será conhecida como um processo de transformação.

Apesar da maioria dos conceitos sobre estratégia serem definidos apenas como um planejamento pré-estabelecido pela organização, Mintzberg também aponta sobre a estratégia conhecida como emergente, que é essencialmente, uma estratégia não planejada em termos de ser percebida como estratégica por um observador externo. Isso se dá pelo fato de que, é possível reconhecer um padrão na sequência de ações de uma organização, mesmo que o observador independente não tenha visto o plano de ações da empresa (Mariotto, 2003).

---

<sup>2</sup> O livro possui várias adaptações, sendo usado por militares até nos dias atuais.

Dentre os muitos conceitos apresentados na literatura, podemos concluir que a estratégia pode ser entendida como um conjunto de ações para atingir objetivos ou resultados, sendo composta por um plano, padrão ou perspectiva (Pereira, 2011).

## **2.2. PLANEJAMENTO**

O planejamento como ferramenta administrativa surgiu no início dos anos 60, pois as empresas sentiam a necessidade de saber em qual nível de competitividade se encontravam em relação às outras organizações. Assim, foi necessário definir objetivos organizacionais, acreditando que dessa maneira seria mais fácil a avaliação final (Kwasnicka, 2009).

A partir dessa necessidade, o planejamento se tornou uma ferramenta indispensável na administração, pois permite aos gestores elevar a eficiência, eficácia e efetividade da organização, contribuindo assim para a redução dos riscos, aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da empresa, além de possibilitar o direcionamento de diferentes pessoas, projetos e ações (Pereira, 2011). Portanto, o planejamento servirá de base para as demais funções executadas na empresa.

Segundo Chiavenato (1997: p.379) “planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Assim, a organização saberá como e o que deve ser feito, evitando a improvisação, para então obter sucesso.

Entretanto, planos bem-sucedidos na maioria das vezes podem proporcionar a falsa sensação de segurança, o que pode deixar a empresa vulnerável, pois o mundo sofre mudanças o tempo todo. Por isso é necessário determinar antecipadamente os objetivos da organização, mas também é fundamental que a organização também seja flexível, pois o ambiente dentro da empresa pode sofrer mudanças, sendo necessário rever os objetivos pré-estabelecidos. Assim o planejamento reduz a incerteza, pois força a organização a olhar para o futuro, se antecipando das mudanças, sendo possível elaborar respostas aos diferentes cenários (Robbins & Decenzo, 2004).

Se tratando de planejamento também devemos considerar as cinco atividades básicas ao processo, que são a avaliação das condições atuais sendo a primeira atividade; a segunda é o fator tempo, que pode ser tanto o planejamento a curto prazo, que é relacionado a tomada de decisões para um futuro próximo, como o planejamento a longo prazo, que é geralmente usado para decisões estratégicas. A terceira atividade são os problemas de previsão, que mesmo fundamentadas por técnicas e procedimentos, cada indivíduo pode chegar a uma conclusão diferente sobre as condições futuras. A quarta atividade é a coleta e a análise dos dados, pois para ter um planejamento eficaz é necessário ter dados em quantidade e qualidade confiável. E a quinta atividade é a coordenação dos planos que obedecem a uma hierarquia (Kwasnicka, 2009).

Os planos que se aplicam à organização, estabelecem os objetivos gerais da empresa. Neste sentido, podemos distinguir em três níveis distintos o planejamento, sendo o planejamento estratégico, o tático e o operacional (Chiavenato, 2000).

O planejamento estratégico é realizado pelo nível institucional da empresa, ou seja, é o planejamento desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados. Eles lidam com a tarefa primária da organização que é de se defrontarem com a incerteza gerada pela mudança de ambiente. Assim, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em julgamentos ao invés de serem baseadas em dados e é projetado a longo prazo (Pereira, 2011).

De acordo com o Chiavenato (2000), o planejamento estratégico exige seis etapas. A primeira etapa é a determinação dos objetivos empresariais, que são estabelecidos em função da missão e visão da empresa, sendo estes os propósitos da organização. Para a

existência da empresa, é essencial alcançar objetivos como lucro, segurança, autonomia que estão ligados a sobrevivência da organização e a expansão que se trata do crescimento empresarial. Na administração por objetivos, também conhecida como APO, os gerentes superiores e seus colaboradores definem em conjunto suas metas comuns, definindo para cada posição uma área de responsabilidade.

Na segunda etapa, através da análise ambiental, a empresa procura conhecer o seu ambiente externo. Portanto, para que a empresa possa operar com eficiência e eficácia, é necessário que a organização conheça o ambiente externo que a envolve, como as suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, recursos disponíveis, dificuldades e restrições.

Na terceira etapa que se refere à análise das condições internas da empresa, é avaliado os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa, a fim de verificar quais suas forças e fraquezas, para explorar as oportunidades e defrontar as ameaças.

A quarta etapa é a formulação de alternativas estratégicas, que através das ameaças e oportunidades é possível defini-las ou redefini-las quanto as ações futuras da empresa.

A quinta etapa é a elaboração do planejamento estratégico, que representa como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, lembrando que o planejamento deve ser orientado para o longo prazo. Outro aspecto importante desta etapa é que o processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser realizado através de canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa, sendo imprescindível a participação de todos da organização.

E por último, mas não menos importante temos a sexta etapa, que se trata da implementação do planejamento estratégico, ou seja, é a execução do planejamento. Nesta etapa, para que os planos sejam colocados em ação adequadamente, eles devem ser detalhados e divididos em planos táticos e planos operacionais.

O planejamento tático é conhecido como o nível intermediário do planejamento, pois representa a ligação entre o plano estratégico e o operacional e é desenvolvido nos escalões médios da empresa. Enquanto o planejamento estratégico abrange toda a organização, o planejamento tático engloba partes da empresa, como departamentos. Outro ponto importante do planejamento tático é que este tipo de plano tem uma limitação das variáveis envolvidas a fim de reduzir as incertezas, sendo a programação desenvolvida com extensão de médio prazo (Pereira, 2011).

Todos os planos possuem uma característica em comum, que é a previsão e a programação em sequência dos eventos dentro de um determinado período de tempo. Entretanto, um bom plano deve responder às questões como: “o quê”, “quando”, “como”, “onde” e “por quem”. O autor Costa (2007), vai além em seu livro *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos* aprimorando essas questões em: “O quê?”, “Depende de quem?”, “Quem?”, “Por quê?”, “Como?”, “Até quando?”, “Quanto custa?” e “Recursos necessários?”. Essas perguntas são essenciais dentro de uma organização pois formam o plano de ação, além de serem uma excelente ferramenta para promoverem o “brainstorm” ou “tempestade de ideias”. Essa ferramenta é importante pois permite aos gestores desenvolverem metas claras sobre tudo o que precisa ser feito, quem deve ser responsabilizado, onde desenvolver, quando iniciar e por quê.

Após a o planejamento tático ser detalhado teremos o planejamento operacional, que se preocupa basicamente com “o que fazer” e “como fazer”. Este tipo de plano atua na lógica do sistema fechado e está voltado para a otimização e maximização dos resultados. Neste nível de planejamento o grau de liberdade nas tarefas é menor, o processo é mais detalhado, sendo executado no curto prazo (Caetano Júnior, 2018).

Portanto, podemos classificar os planos operacionais em quatro tipos. A primeira

classificação são os procedimentos, que constituem uma série de passos detalhados para o cumprimento de uma tarefa, ou seja, são guias para a ação, sendo transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas. A segunda classificação são os orçamentos, que são os planos relacionados ao dinheiro que será usado dentro de um período de tempo. A terceira classificação são os programas que estão relacionados ao tempo, tendo como ferramenta o uso de cronogramas. E por último temos os regulamentos, que especifica como as pessoas devem se comportar em determinadas situações (Sertek et al., 2007).

### **2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gestão estratégica teve sua origem em 1950 nas universidades americanas durante as aulas de políticas de negócio (Herrero, 2017).

Entretanto, o termo se popularizou apenas na década de 1970, quando houve a introdução da gestão estratégica nas atividades empresariais devido aos desafios enfrentados pelas organizações causados pelas rápidas mudanças no cenário econômico (Cançado et al., 2016).

Essa introdução da gestão estratégica nas organizações, foi idealizada pelos estudiosos Dan Schendel e Charles Hofer, que organizaram uma conferência no final dos anos 1970, com os principais estudiosos da época sobre política empresarial. Eles acreditavam que a perspectiva de política empresarial era muito limitada, e que era necessário provocar um avanço tanto nas pesquisas como na prática dos negócios, tendo cada vez mais um ambiente dinâmico (Andersen, 2014).

Assim, podemos dividir as fases da gestão em três eras, sendo a década de 1960 conhecida como a “Era do Planejamento Organizacional Clássico”, onde a premissa básica era o crescimento. A década de 1970 ficou marcada como a “Era do Planejamento Estratégico”, onde as empresas buscavam o crescimento, aliado à inovação e adaptação do ambiente. E os anos 1980, foram marcados pela “Era da Gestão Estratégica”, onde as empresas buscaram manter uma postura forte com metas definidas, sendo flexíveis o suficiente para se adaptar às variações ambientais (Cançado et al., 2016).

Através dessas fases foi possível distinguir o planejamento estratégico da gestão estratégica. Apesar do planejamento estratégico dar uma direção a ser seguida, permitindo o alcance do futuro esperado (Estrada & Almeida, 2007), o conceito de gestão estratégica é mais amplo, pois abrange em um único processo o plano estratégico, a sua implementação, além de acompanhar a evolução dos resultados obtidos, ou seja, a gestão estratégica é a prática do planejamento (Lima & Cunha, 2016).

Ter um direcionamento estratégico, além de permitir que a organização priorize os problemas de maior gravidade, também permite tomar ações preventivas, justamente para evitar que problemas futuros ocorram. O autor Costa (2007), enumerou algumas dessas prioridades que devem ser consideradas no direcionamento estratégico. São elas: gestão da estratégia competitiva, gestão estratégica do portfólio, gestão da flexibilidade e da vulnerabilidade e gestão estratégica da capacitação.

A gestão da estratégia competitiva analisa a competitividade da organização em relação aos seus concorrentes. Uma das ferramentas mais importante para medir a competitividade é o benchmarking, que permite avaliar as práticas usadas pelas empresas do mesmo setor (Costa, 2007).

A gestão estratégica do portfólio deve ser formada por um conjunto de áreas estratégicas que sejam capazes de garantir a rentabilidade, caixa e resultados da organização. Baixa perspectiva de crescimento e resultados ruins requerem uma avaliação precisa do portfólio (Costa, 2007).

A gestão da flexibilidade e da vulnerabilidade é um ponto importante no

direcionamento estratégico pois permite avaliar a flexibilidade da empresa em enfrentar ameaças e riscos e como a organização é vulnerável a esses fatores negativos. E por último, a gestão estratégica da capacitação, que trata do nível de preparo e adequação da organização para atender seu mercado (Costa, 2007).

O autor ainda ressalta que essas prioridades citadas anteriormente são algumas das opções disponíveis para o direcionamento estratégico mas, que as opções podem ser diferentes dependendo da instituição.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

A metodologia empregada foi o estudo de caso que, segundo a definição de Ventura (2007), tem como princípio investigar um caso específico, sendo bem delimitado e contextualizado em tempo e lugar.

Para conduzir um estudo de caso, é necessário se orientar em três etapas, sendo a primeira a fase exploratória ou de definição dos focos. A segunda etapa é a coleta dos dados ou de delimitação do estudo e por último a fase de análise sistemática das informações obtidas (André, 2013). As evidências para a execução deste método podem ser fornecidas através de documentos, arquivos de registro, entrevistas, observações e artefatos (Bressan, 2000).

Neste sentido, foi realizado um estudo de caso na Fazenda Limoeiro, no município de Orizona-GO, visando contemplar o objetivo proposto neste trabalho, o de identificar o processo de gestão estratégica em uma empresa rural.

Após a seleção da propriedade, foi realizado um levantamento bibliográfico, que teve como finalidade coletar dados secundários em artigos, livros, dissertações, revistas, etc. que contribuíram para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A segunda etapa deste trabalho, consistiu na coleta dos dados primários através de uma entrevista com o responsável pela propriedade estudada.

Durante a entrevista foram feitas perguntas sobre como o produtor investe em conhecimento e tecnologia. Como é dividida as atividades praticadas na propriedade e gestão de pessoas. E principalmente, perguntas sobre como o produtor faz a gestão do seu negócio.

As fontes primárias consistem nos documentos originais que ainda não foram objetos de estudo para outros pesquisadores, podendo ser coletados por meio de observações, entrevistas e questionários (Oliveira et al., 2006).

Assim, os dados primários obtidos através da entrevista, consistiram na composição estrutural da propriedade, abordando todos os processos e atividades exercidas.

Após a obtenção das informações fornecidas pelo responsável da propriedade sendo o mesmo o proprietário do lugar, foi realizada a análise dos dados obtidos e quando necessário, fez-se a captação de eventuais informações complementares. Em seguida, após a descrição das atividades exercidas na Fazenda Limoeiro, destacando como a gestão estratégica é utilizada pelo proprietário, foi feito algumas sugestões de melhorias.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A propriedade analisada neste estudo de caso encontra-se situada no município de Orizona – GO, região conhecida pela alta produção leiteira e de cachaça artesanal. O proprietário da Fazenda Limoeiro, trabalha como produtor rural a 21 anos. Apesar de ser filho de produtores, ele optou em continuar seus estudos se graduando em Agronomia. Para o produtor o estudo foi fundamental pois, contribuiu de forma significativa nas atividades do campo.

Segundo Diniz (et al., 2013) a sucessão familiar nas propriedades leiteiras pode ser altamente estressante se houver falta de conhecimento, recursos econômicos, técnicos e falta de familiaridade. O autor também destaca que o maior desafio é a mudança.

No caso do produtor, as mudanças se destacaram na forma da gestão da propriedade. Mesmo com o desejo pessoal de investir exclusivamente em lavouras, ele manteve as atividades adotadas por sua família (gado de leite e de corte), além de atuar na produção agrícola. De acordo com ele, trabalhar com os três setores oferece segurança financeira pois, a diversificação da renda trás garantia, principalmente em épocas de crise no mercado.

As três atividades praticadas na propriedade estão divididas em setores, sendo estes, gado de corte e produção de leite totalizando 2.300 animais e a produção agrícola, com 605 hectares plantados. Assim, a área total da propriedade abrange cerca de 2.440 hectares. Para executar todas as atividades o produtor possui uma equipe formada por 14 colaboradores registrados, entre eles atuam homens e mulheres com diferentes graus de escolaridade.

Na produção leiteira o produtor segue um manejo mais rígido e aposta em tecnologias como o Compost Barn<sup>3</sup> ou Estábulo com compostagem, que se trata de um sistema de confinamento das vacas que visa melhorar o conforto e o bem-estar dos animais. Outra aposta dos produtores rurais tem sido resfriar a sala de ordenha enquanto os animais aguardam, sistema também adotado na Fazenda Limoeiro.

Procedimentos como registrar todos os dados dos animais e do manejo são extremamente importantes para o controle da atividade. Sabendo disso, as informações como o nome do animal, produto que foi feito e a dosagem usada são registrados semanalmente na propriedade, sendo coletados primeiramente em agendas de papel, e posteriormente, armazenados em planilhas no Excel. Já o controle das vacas em lactação é mais enrijecido, por isso a coleta dos dados é feita todos os dias, tendo todas as informações acompanhadas através de aplicativos.

Todos esses investimentos e manejo praticados resultam na produção diária de 5.000 Kg de leite, colocando o produtor na lista das propriedades de maior produção da região. Vale ressaltar que o município de Orizona é um dos principais produtores de leite do país, ocupando o 7º lugar de acordo com o ranking da Tirolez (2018).

Além dos investimentos materiais, para aumentar a produção também é necessário melhorar a competência da equipe. De acordo com Mourão (2009), quando uma organização investe no ensino dos seus colaboradores, também está oferecendo uma oportunidade de qualificação.

Assim, os colaboradores que trabalham com a produção de leite realizam cursos de profissionalização em uma propriedade em Bela Vista-GO. Esse local é mantido por produtores de leite e laticínios da região.

O produtor também possui convênios que disponibilizam cursos, principalmente para os colaboradores que trabalham na ordenha, prevendo especificamente o controle de mastite, problema enfrentado pela maioria dos produtores. Sendo assim, a falta de escolaridade desses colaboradores não os atrapalha em suas funções, pois além dos cursos e treinamentos, eles possuem contato diário com profissionais especializados que acabam compartilhando seus conhecimentos com o restante da equipe.

Entretanto, há serviços que demandam profissionais com formação acadêmica, como o médico veterinário, que colabora com o manejo da fazenda simultaneamente com o proprietário que é engenheiro agrônomo.

Na parte administrativa, o produtor dispõe do apoio do sobrinho que possui

---

<sup>3</sup> Sistema de confinamento derivado do sistema “loose housing”, visando melhorar índices de produtividade do rebanho.



formação em Administração, além de ter a contribuição de um contador para analisar as finanças.

A atividade agrícola é o segundo setor mais rentável da propriedade, ficando atrás do gado de corte, que basicamente é a criação de gado para fins de abate, sendo criados no sistema extensivo.

Os equipamentos usados nas lavouras são renovados ou melhorados a cada ciclo de plantio. Como meta futura, o produtor visa ter acesso à um aplicativo que irá auxiliar na produção agrícola, tendo assim o controle de todas as atividades virtualmente, já que o gado de corte e o de leite possuem aplicativos específicos.

Portanto, para garantir que toda expectativa de produção seja atingida, todas as operações executadas na propriedade são planejadas. Assim, a equipe participa de reuniões semanais com o produtor, para discutirem a situação da produção e da fazenda.

Decisões maiores e análises do negócio são feitas através de relatórios mensais e balanço anual, tendo todos os números registrados em um livro. Todos esses documentos são encadernados e mantidos no escritório, além de serem armazenados virtualmente também.

Para as práticas voltadas à conservação e preservação, o proprietário destacou que os dois córregos que passam dentro da propriedade são protegidos através do Programa Água Viva, que visa a proteção de nascentes. Na produção agrícola, os princípios ativos dos produtos usados e o modo de aplicação são bem manejados, para que não prejudique o meio ambiente, principalmente as abelhas que são as principais polinizadoras. Também há uma preocupação para se evitar produtos agressivos para a natureza, evitando assim a poluição de rios e solo.

Sobre a mão de obra, quando questionado sobre a gestão de pessoas, o produtor relatou que encontrar pessoas qualificadas que queiram trabalhar no campo está como o principal desafio.

A teoria relata que “o equilíbrio da oferta e demanda de mão de obra seria uma função dependente diretamente da quantidade de mão de obra disponível e do salário real oferecido.” (Costa, 2016: p. 37). Assim, quanto maior o capital pago, maior seria o nível de emprego.

Mesmo que as condições de trabalho para os funcionários rurais tenham melhorado como horas de trabalho dentro do permitido por lei, horas extras pagas e adoção de tecnologias nas propriedades que facilitam o trabalho manual, o serviço ainda não é muito atrativo, pois exige muita dedicação e esforço. Portanto, várias pessoas ainda buscam oportunidades de emprego na zona urbana, principalmente em indústrias.

A falta de mão-de-obra qualificada no mercado se torna uma fraqueza para a empresa rural pois, além do tempo e do recurso financeiro destinado para o treinamento de novos colaboradores, a taxa de desistência é grande, não atingindo nem o primeiro ano de trabalho.

Em algumas propriedades rurais, principalmente as de grande produção, é comum o proprietário oferecer casas para habitação dos seus colaboradores, especialmente quando a propriedade se encontra distante da zona urbana. No caso da Fazenda Limoeiro, o proprietário dispõe de algumas casas para moradia de seus colaboradores, entretanto, a maioria mora no povoado próximo a propriedade.

Muitas pessoas que procuram emprego na zona rural buscam uma propriedade com acomodação, caso o proprietário não tenha casas disponíveis, isso se torna um impasse no momento da contratação.

Outro empecilho enfrentado pelos produtores é a restrição de visitas na propriedade, principalmente dos familiares de seus colaboradores. Essa tomada de decisão, de restringir as visitas é uma medida de segurança para evitar possíveis

contaminações e estresse animal.

Uma medida para incentivar as pessoas a trabalharem no campo e diminuir a alta rotatividade dos colaboradores rurais seria a participação de uma parte dos lucros. Essa participação seria a divisão parcial das gratificações ofertadas pelo laticínio que compra o leite do produtor.

Essas gratificações são oferecidas em função da qualidade do leite produzido na fazenda. O produtor ganha essa bonificação por índice e proteína do leite, contagem de bactérias e certificação da propriedade.

Quando envolvemos os colaboradores diretamente com a empresa, inclusive na participação dos lucros, é criado um vínculo entre os interesses individuais (funcionários) com os da empresa. Isso os motiva a ponto de aumentarem seus esforços operacionais (Forti et al., 2018).

Quaisquer métodos de reconhecimento do colaborador, envolvendo especialmente bonificação, irá surgir efeito. A remuneração também é um prêmio oferecido pelos resultados atingidos com a participação de todos da empresa (Oliveira & Superti, 2006).

Uma prática adotada pelos produtores rurais que é fundamental para uma boa gestão estratégica é o ato de registrar todos os dados obtidos na produção. Segundo Costa et al. (2014) essa ação é primordial para que o produtor possa ter uma tomada de decisão eficiente e eficaz.

No processo de tomada de decisões, cabe ao empresário rural, olhar para o seu negócio com outra visão. Assim, o sucesso da empresa rural dependerá do grau de gerenciamento, com habilidade técnica e administrativa para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, tais como terras, máquinas e implementos, animais e toda a infraestrutura da fazenda, além de fatores externos (Santos et al., 2009).

Segundo as informações repassadas pelo produtor, diversificar a renda oferece garantias, entretanto, cada setor deve ser autossuficiente. Se em algum momento o produtor começar a remover capital de um setor para suprir os gastos ou investimentos do outro, provavelmente, ele irá falir.

Sobre a produção leiteira, quando questionado sobre os custos, o produtor rural disse que depende do preço do leite. Se aumenta a oferta, ou seja, há novos produtores produzindo e oferecendo ao mercado, logo o preço pago no litro de leite é reduzido.

A qualidade do produto julga bastante também no preço pago pelos compradores, como os laticínios. Segundo Cardoso (2012: p.18), “a qualidade do leite cru que chega à empresa deve ser garantida pela ordenha higiênica de vacas sadias e bem alimentadas, ser seguida de imediata refrigeração do leite na propriedade rural e de seu transporte a granel em tanques isotérmicos<sup>4</sup> até a indústria.”

A respeito da vantagem competitiva, o autor Lazzari et al., (2019) discorre que a vantagem está em ter um desempenho melhor que os concorrentes na oferta de algum produto ou serviço que o mercado valorize. O produtor rural discorre que na sua propriedade trabalhar com vantagem competitiva é estar sempre melhorando as técnicas de manejo, além de escolher uma empresa que o valorize pela qualidade do leite fornecido e pelas certificações<sup>5</sup> conquistadas pela propriedade.

O preço das commodities agrícolas como o milho e a soja também influenciam no lucro do produtor rural pois, se a muita demanda no mercado, o preço da ração aumenta. Por esse motivo, vários produtores optam em plantar como por exemplo o milho para a alimentação dos animais.

Produzir parte da alimentação dos animais dentro da propriedade é outra vantagem

---

<sup>4</sup> Mantém a temperatura do leite não permitindo que o mesmo sofra variações ou perca de temperatura.

<sup>5</sup> Adequações da propriedade perante a lei ou resoluções como o meio ambiente e leis trabalhistas.

competitiva pois, elimina o aumento do preço final dos ingredientes, sendo essa ação uma boa oportunidade para eliminar custos adicionais.

Seja comprando ou produzindo quando falamos de produção agrícola significa também estar exposto a uma ameaça, que é o clima. Chuvas irregulares, seca prolongada, ventos fortes diminuem a produção. Com essa redução a demanda aumenta e o preço sobe, prejudicando desde o produtor agrícola e o rural até o consumidor final.

Mesmo com todos os obstáculos para produzir, toda a população depende dos produtores, seja ele pequeno, médio ou grande. Todos que trabalham no campo, seja diretamente ou indiretamente contribuem para que o alimento chegue à mesa do consumidor.

Esta é a força do produtor, a produção pois, sem seu esforço e dedicação não há alimento.

## 5. CONCLUSÃO

Os desafios ao realizar essa pesquisa estava em agendar uma visita à propriedade do produtor pois seu horário é bastante restrito, além da compreensão de todos os dados recolhidos através da entrevista, devido às três atividades distintas.

Na propriedade foram observadas limitações da expansão devida à energia elétrica. Como o produtor possui planos para continuar expandindo, ele deverá aumentar a sua capacidade energética, sendo este um alto investimento. Outro empecilho futuramente será a sucessão familiar pois, o produtor não possui filhos. Apesar de possuir um irmão e sobrinhos, apenas o produtor administra a propriedade e todas as atividades rurais.

Conclui-se que o produtor rural possui algumas dificuldades em explorar a gestão estratégica como ferramenta. O proprietário da Fazenda Limoeiro faz o uso do planejamento estratégico, entretanto, não explora todos os recursos disponíveis dentro da gestão, como na capacitação estratégica mencionada anteriormente neste artigo.

Em relação aos pontos fortes foi possível observar que o produtor possui um planejamento estratégico definido, não agindo de forma precipitada em relação à tomada de decisões. O produtor procura reduzir os riscos fazendo um controle rígido de toda a produção, além de ter metas com prazos estabelecidos. Outro ponto forte é o controle financeiro, pois, o proprietário entende que como empresário rural ele está sujeito às variações do mercado, sendo necessário ter capital financeiro para manter a produção e fazer investimentos.

Em relação aos pontos fracos, nota-se o desafio que o produtor enfrenta em contratar mão de obra qualificada. Mesmo que o proprietário disponha de cursos e treinamentos para seus colaboradores, a contratação de novos integrantes ainda é um obstáculo. Outro fator limitante é o tempo e capital financeiro demandado para o treinamento do pessoal, pois grande parte dos novos colaboradores acabam saindo da propriedade antes mesmo de completar um ano de serviço. Essa rotatividade de funcionários causa perda de eficiência e produtividade.

Portanto, como proposto no objetivo específico, sugere-se que as melhorias encontradas são tornar o ambiente de trabalho mais atrativo, oferecendo por exemplo, bonificações para os melhores funcionários, além de incentivar a equipe a participar de cursos gratuitos ofertados por entidades que representam o produtor. Protocolar os processos também é uma excelente solução ao tempo demandado no treinamento dos novos colaboradores, aumentando assim a eficiência no momento das tarefas.

Outra sugestão é a contratação de profissionais ou empresas de consultoria que atuam exclusivamente em elaborar estratégias junto ao produtor para a capacitação estratégica na propriedade.

Sendo assim, este trabalho contribuiu aumentando minha percepção em relação as tomadas de decisões do produtor rural, expandindo meus conhecimentos tanto profissionais como pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, T. J. (2014). *Gestão estratégica: uma introdução*. São Paulo: Saraiva.
- André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. *Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103.
- Bressan, F. (2000) O método do estudo de caso. *Revista Administração on line [On Line]*, 1(1).
- Caetano Júnior, M. B. (2018). A importância do planejamento estratégico, tático e operacional no gerenciamento de projetos. *Revista Saber Eletrônico On-line*, 2(1), 51-57.
- Cançado, A. C., Villela, L. E., & Sausen, J. O. (2016). Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 69-84.
- Cardoso, M. (2012). *Percepção das empresas de lácteos sobre programas de pagamento por qualidade do leite e evolução dos indicadores de qualidade higiênico-sanitário*. (Tese de mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.
- Chaves, R. Q., Magalhães, A. M., Benedetti, O. I. S., Blos, A. L. F., & Silva, T. N. (2010). Tomada de decisão e empreendedorismo rural: um caso da exploração comercial de ovinos de leite. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 6(3), 3-21.
- Chiavenato, I. (1997). *Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração* (5ª ed.) São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática* (3ª ed.) São Paulo: Makron Books.
- Costa, E. A. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos* (2ª ed.) São Paulo: Saraiva.
- Costa, J. M. E., Viana, C. M. S., & Santos, J. K. B. (2014). A importância da contabilidade rural na pecuária. *Revista Saber Eletrônico*.
- Costa, M. A. M. (2016). *Influências da teoria do capital humano no equilíbrio da oferta e demanda de mão de obra de profissionais na área de tecnologia da informação do Brasil*. (Tese de doutoramento). Faculdade de Ciências Empresariais – Universidade FUMEC, Brasil.
- Debia, C. N. B., & Silva, N. L. S. (2017). Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego. *Revista de Ciências Empresarias*, 18(1), 161-187.
- Diniz, F. H., Bernardo, W. F., Teixeira, S.R., & Moreira, M. S. P. (2013). *Sucessão na agricultura familiar: desafios e perspectivas para propriedades leiteiras*. Brasília: Embrapa.

- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147-178.
- Forti, C. A. B., Barboza, F. L. M., Ribeiro, K. C. S., & Nogueira, S. G. (2018). O impacto do incentivo aos funcionários nos lucros dos bancos brasileiros. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(2).
- Herrero, E. F. (2017). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kwasnicka, E. L. (2009). *Introdução a administração* (6ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Lazzari, F. D., Abicht, A. M., Silva, M. J. L., & Ceolin, A. C. (2019). Vantagem competitiva a partir de um sistema de gestão de facas para frigoríficos. *Brazilian Journal of Development*, 5(3), 2474-2495.
- Lima, L. A. M., & Cunha, G. R. (2016). Gestão de custos e performance empresarial: a visão dos gestores de instituições de ensino superior. *Revista Gual*, 9(3), 21-44.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2).
- Mendonça, S. A. T., Ruzzão, A. P. A., Santos, J. E., & Azadinho, L. Z. (2017). O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Administração de Empresas em Revista*, 16(17), 50-68.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mourão, L. (2009). Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1).
- Neves, M. F. (2016). *Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa*. (1ª ed.) São Paulo: Canaoste.
- Oliveira, A. J., & Superti, E. (2006). Participação nos lucros e resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. *Revista Hórus*, 3(1), 101-112.
- Oliveira, M. C., Ponte, V. M. R., & Barbosa, J. V. B. (2006). Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre balanced scorecard. In *XIII Congresso Brasileiro de Custos*, 30-01 Novembro 2006. Belo Horizonte, MG.
- Pereira, J. M. (2011). *Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações* (4ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, G. J., Marion, J. C., & Segatti, S. (2009). *Administração de custos na agropecuária* (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Serra, F., Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2004). *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.

Sertek, P., Guindani, R. A., & Martins, T. S. (2007). *Administração e planejamento estratégico* (20ª ed.) Curitiba: Ibpex.

Tirolez. (2018). Ranking dos maiores municípios produtores de leite. Disponível em: <<http://www.girosocialb.com/2019/09/no-ranking-dos-maiores-municipios.html>> Acesso em: 30/01/2020.

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista Pedagogia Médica*, 383-386.

Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.

## ANEXO

### 1. FORMATAÇÃO DOS TRABALHOS

Não há requisitos de formatação rigorosos para submissão à *Multi-Science Journal*, mas todos os manuscritos devem conter os elementos essenciais necessários para transmitir cientificamente as informações do manuscrito, tais como, **Resumo (Abstract), Palavras-chave (Key words), Introdução, Material e Métodos, Resultados, Discussão (estes dois podem também ser unidos), Conclusões, Referências**. Fazem parte do trabalho as tabelas e elementos gráficos (quadros, esquemas, dentre outros), com títulos e legendas. Sugerimos que os autores dividam os manuscritos em seções bem definidas. Os elementos gráficos devem ser encaixados no corpo do texto, próximo às suas citações. Os textos devem ser digitados em papel A4 e salvos em extensão .doc, .txt ou .rtf, espaçamento simples (1,0) entre linhas, fonte Times New Roman, tamanho 12. **Todas as páginas deverão ser numeradas**. Deve-se evitar no texto o uso indiscriminado de siglas, excetuando as já consagradas.

### 2. CATEGORIAS DE ARTIGOS

#### 2.1. Artigos originais

Incluem estudos observacionais, experimentais, descritivos ou teóricos. Cada artigo deve conter objetivos claros, métodos utilizados, resultados, discussão e conclusões. Além disso, incluem ensaios teóricos (críticas e formulação de conhecimentos teóricos relevantes) e artigos dedicados à apresentação e discussão de metodologias e técnicas utilizadas na pesquisa científica. Neste caso, o texto deve ser organizado em tópicos para guiar os leitores quanto aos elementos essenciais do argumento desenvolvido.

**Limite máximo de páginas:** 20 laudas. Artigos com extensão maior serão avaliados pelo corpo editorial.

**Número de tabelas e figuras:** deve-se evitar usar mais do que 5 (cinco) no conjunto. Devem ser incluídos apenas os elementos gráficos imprescindíveis, evitando-se tabelas muito longas.

#### 2.2. Comunicações breves

São relatos curtos de achados que apresentam interesse para as áreas da *Multi-Science Journal*, mas que não comportam uma análise mais abrangente e uma discussão de maior fôlego. Incluem-se nesta categoria trabalhos de natureza técnica.

**Limite máximo de páginas:** 5 laudas, incluindo resumo, tabelas, figuras e referências.

#### 2.3. Artigos de revisão

**Revisão sistemática e meta-análise** - Por meio da síntese de resultados de estudos originais, quantitativos ou qualitativos, objetiva responder à pergunta específica e de relevância para uma determinada área. Descreve com pormenores o processo de busca dos estudos originais, os critérios utilizados para seleção daqueles que foram incluídos na revisão e os procedimentos empregados na síntese dos resultados obtidos pelos estudos revisados (que poderão ou não ser procedimentos de meta-análise).

**Revisão narrativa/crítica** - A revisão narrativa ou revisão crítica apresenta caráter descritivo-discursivo, dedicando-se à apresentação compreensiva e à discussão de temas de interesse científico. Deve apresentar formulação clara de um objeto científico de interesse, argumentação lógica, crítica teórico-metodológica dos trabalhos consultados e síntese conclusiva. Deve ser elaborada por pesquisadores com experiência no campo em questão ou por especialistas de reconhecido saber. Poderão ser publicados mediante convite do corpo editorial da Multi-Science Journal.

**Limite máximo de páginas:** 20 laudas, incluindo resumo, tabelas, figuras e referências.

#### **2.4. Cartas ao Editor**

Publicam-se também Cartas Ao Editor com até 600 palavras e 5 referências.

### **3. IDIOMA**

Aceitam-se manuscritos nos idiomas português e inglês. Artigos escritos em inglês dispensam resumo e palavras-chave em português. Artigos escritos em português devem conter resumo em português e inglês.

### **4. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

A primeira página do manuscrito deve conter:

- a) Título do artigo - deve ser conciso e completo. **Deve ser apresentada a versão do título em inglês.**
- b) Título resumido, para fins de legenda nas páginas impressas.
- c) Nome e sobrenome de cada autor.
- d) Instituição a que cada autor está afiliado, acompanhado do respectivo endereço (uma instituição por autor).
- e) Nome e endereço do autor responsável para troca de correspondência.
- f) Se foi subvencionado, indicar o tipo de auxílio, o nome da agência financiadora e o respectivo número do processo.
- g) Categoria do artigo (artigo original, comunicação breve, artigo de revisão ou carta ao editor)

### **5. REFERÊNCIAS**

**IMPORTANTE!!!**

**EM CASO DE ACEITE DO MANUSCRITO, ESTE SÓ SERÁ PUBLICADO APÓS A ADEQUAÇÃO DAS REFERÊNCIAS PELOS AUTORES.**

Nesses casos, as referências deverão seguir **RIGOROSAMENTE** as normas da *American Psychological Association* (APA) (American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6th Ed.). Washington, DC: APA.



### **Artigos de revistas científicas**

Menezes, I. P. P., Barroso, P. A. V., Silva, J. O., & Hoffmann, L. V. (2015). Distribuição do modo de ocorrência *in situ* de landraces de algodoeiro Semiárido Brasileiro. *Multi-Science Journal*, 1(1), 39-47.

(OBS.: Artigos com seis ou mais autores, usa-se a expressão “et al.”)

### **Livros**

Oliveira, A. (1986). *Monografia do concelho de Olhão*. Faro: Algarce em Foco.

Reis, C. (2001). *O conhecimento da literatura: introdução aos estudos literários* (2ª ed.) Coimbra: Almedina.

Mateus, M. H. et al. (2003). *Gramática da língua portuguesa*. Lisboa: Caminho.

(OBS.: Livros com seis ou mais autores, usa-se a expressão “et al.”)

### **Capítulo de livro**

Hughes, D., & Galinsky, E. (1988). Balancing work and Family lives: Research and corporate applications. In A. E. Gottfried & A. W. Machado (Eds), *Maternal employment and children's development* (pp. 233-268). New York: Plenum.

### **Dissertações ou Teses**

Rodrigues, A. S. L. (2012). *Caracterização da bacia do rio Gualaxo do Norte, MG, Brasil: avaliação geoquímica ambiental e proposição de valores de background*. (Tese de doutoramento). Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

### **Eventos acadêmicos**

Nicol, D. M., & Liu, X. (1997). The dark side of risk (what your mother never told you about time warp). In *Proceedings of the 11<sup>th</sup> Workshop on Parallel and Distributed Simulation, Lockenhaus, Austria, 10-13 June 1997* (pp. 188-195). Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.

### **Links de internet**

Bryant, P. (1999). *Biodiversity and conservation*. Disponível em: <<http://darwin.bio.uci.edu/~sustain/bio65/Titlpage.htm>> Acesso em: 19/10/1999.

Berenstein, I., & Puget, J. (2004). *Curso de psicoanálisis de família, Nível I e II*, promovido pelo Campus Virtual da APDEBA. Disponível em: <<http://www.apdeba.org>> Acesso em: 19/10/2004.

Comunicação pessoal não é considerada referência bibliográfica. Quando essencial, pode ser citada no texto, explicitando em rodapé os dados necessários. Devem ser evitadas citações de documentos não indexados na literatura científica mundial e de difícil acesso aos leitores, em geral de divulgação circunscrita a uma instituição ou a um evento; quando relevantes, devem figurar no rodapé das páginas que as citam. Da mesma forma,

informações citadas no texto, extraídas de documentos eletrônicos, não mantidas permanentemente em sites, não devem fazer parte da lista de referências, mas podem ser citadas no rodapé das páginas que as citam.

**AS REFERÊNCIAS DEVEM SER ORGANIZADAS EM ORDEM ALFABÉTICA, AO FINAL DO MANUSCRITO.**

## **6. CITAÇÃO**

### **Citações no interior do texto**

- (...) educação para saúde (Fisher, 1999), para prestação de serviços (Weist & Christodulu, 2000) e para a cidadania (Mulligan et al., 1997).
- Segundo Fonseca (2000), o trabalho é necessário (...)
- Para Machado & Santiago (2015), a população consome muitos alimentos (...)
- Seguindo o raciocínio de Beatriz et al. (2014), a educação (...)

No caso em que um autor citado, ou um conjunto de autores, tiveram dois ou mais trabalhos publicados no mesmo ano, tanto no texto quanto na lista de referências, a referência deve ser seguida por letra minúscula em ordem alfabética.

- Smith (2010a) ou (Smith, 2010a); Smith (2010b) ou (Smith, 2010b)
- White (2009ab) ou (White, 2009ab),
- Souza & Garcez (2011a) ou (Souza & Garcez, 2011a); Souza e Garcez (2011b) ou (Souza & Garcez, 2011b),
- Santibañes et al. (2008a) ou (Santibañes et al., 2008a); Santibañes et al. (2008b) ou (Santibañes et al., 2008b),
- Santibañes et al. (2008ab) ou (Santibañes et al. 2008ab)
- Citações em sequência, no texto, devem ser apresentadas em ordem cronológica (e na lista de referências em ordem alfabética).
- Baker (2008), Costa e Silva (2010), Dantas et al. (2011abc) ou (Baker, 2008, Costa & Silva, 2010, Dantas et al. 2011abc)