



Universidade de Cruz Alta

Diogo Oliveira Moreira

**GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS
DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE
INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL**

Dissertação de Mestrado

Cruz Alta – RS, 2020

Diogo Oliveira Moreira

**GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS
DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE
INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL**

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em
Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz
Alta, como requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Desenvolvimento Rural.

Orientadora: Profa. Dra. Tamara Silvana Menuzzi Diverio

Coorientadora: Profa. Dra. Jana Koefender

Cruz Alta – RS, abril 2020

M838g

Moreira, Diogo Oliveira

Gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento sustentável de propriedades rurais de Carazinho/RS: sistema estruturado através de indicadores ambientais e capital intelectual / Diogo Oliveira Moreira. – 2020.

98 f.: il., color.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Cruz Alta / Unicruz, Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural, Cruz Alta, 2020.

Orientadora: Profa. Dra. Tamara Silvana Menuzzi Diveri.

Coorientadora: Profa. Dra. Jana Koefender

1. Gestão de negócio rural. 2. Agronegócio. 3. Propriedade rural.

I. Diveri, Tamara Silvana Menuzzi. II. Koefender, Jana. III. Título.

CDU 338.43

Catálogo Bibliotecária Eliane Catarina Reck da Rosa CRB-10/2404

Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ
Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural

**GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS
DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE
INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL**

Elaborado por

Diogo Oliveira Moreira

Como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Rural.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Marostica
Fundação Getúlio Vargas – FGV

Prof. Dr. Gilmar Mantovani Maroso
Universidade Luterana do Brasil – Ulbra

Prof. Dr. Domingos Benedetti Rodrigues
Universidade de Cruz Alta – Unicruz

Cruz Alta – RS, 22 de maio de 2020.

AGRADECIMENTOS

Louvo a honra de agradecer à Deus, minha esposa Bruna Klein, meus preciosos filhos Augusto Klein Moreira e Otávio Klein Moreira e demais familiares, amigos, colegas de trabalho, clientes e parceiros, aos mestres professores do meio acadêmico, em especial minha orientadora Tamara Silvana Menuzzi Diverio e coorientadora Jana Koefender. Estendo também agradecimentos ao ambiente profissional, em especial aos produtores rurais, a empresa Agrodex Consultoria e a corretora Moreira Imóveis Rurais.

O SENHOR Deus é a minha fortaleza, e faz os meus pés como os da
corça, e me faz andar altaneiramente.
(Habacuque 3:19)

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a
um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence
obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.
(José de Alencar)

RESUMO

GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL

Autor: Diogo Oliveira Moreira

Orientadora: Profa. Dra. Tamara Silvana Menuzzi Diverio

Coorientadora: Profa. Dra. Jana Koefender

O objetivo deste estudo é apresentar um sistema estruturado de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento sustentável de propriedades rurais de Carazinho/RS, com o uso de e mensuração de indicadores ambientais e de capital intelectual. A pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como exploratória, em relação aos procedimentos como pesquisa de campo com abordagem qualitativa e quantitativa ao problema. Os dados do questionário de campo foram coletados de setembro a outubro de 2019. Após realizou-se a análise dos dados, utilizando processo de mensuração em percentual considerando indicadores de gestão ambiental e de capital intelectual. Constatou-se que as propriedades a partir dos indicadores de gestão já utilizados no ambiente rural não têm evidenciado de forma efetiva os indicadores propostos nesta pesquisa, devido estarem principalmente focados em gerenciar os desafios de rotina e o foco na produtividade. O processo de mensuração recomenda o critério de atingir o valor acima de 85% de forma consolidada dos aspectos ambientais e de capital intelectual. Constatou-se o resultado de 79% para indicadores ambientais e de 76% para indicadores de capital intelectual. Estes resultados evidenciam que o processo de melhoria contínua é necessário com a inclusão destes dois importantes indicadores juntamente com os que já qualificam e tornam o negócio gerido pela gestão inovadora, na busca por sustentabilidade e novas oportunidades de mercado. A proposta de um produto final remete-se a estruturar um sistema de indicadores integrados para potencializar o processo de tomada de decisão, agregado ao selo de gestão “Propriedade Referência” para aquela propriedade que atingir acima de 85% de aproveitamento consolidado, o que a tornará diferenciada e inovadora no mercado de alta competitividade.

Palavras-chave: Agricultura. Gestão de Negócios. Indicadores ambientais. Indicadores de Capital Intelectual.

ABSTRACT

RURAL BUSINESS MANAGEMENT FOCUSING ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL PROPERTIES IN CARAZINHO/RS: STRUCTURED SYSTEM THROUGH ENVIRONMENTAL INDICATORS AND INTELLECTUAL CAPITAL

Author: Diogo Oliveira Moreira

Advisor: Profa. Dra. Tamara Silvana Menuzzi Diverio

Coadvisor: Profa. Dra. Jana Koefender

The objective of this study is to present a structured management system for rural businesses aimed at the sustainable development of rural properties in Carazinho/RS, using and measuring environmental indicators and intellectual capital. The research is characterized in terms of objectives as exploratory, in relation to procedures such as field research with a qualitative and quantitative approach to the problem. The data from the field questionnaire were collected from September to October 2019. After the data analysis was carried out, using a percentage measurement process considering indicators of environmental management and intellectual capital. It was found that the properties based on the management indicators already used in the rural environment have not effectively shown the indicators proposed in this research, due to being mainly focused on managing routine challenges and the focus on productivity. The measurement process recommends the criterion of reaching a value above 85% on a consolidated basis of environmental and intellectual capital aspects. The result was 79% for environmental indicators and 76% for intellectual capital indicators. These results show that the process of continuous improvement is necessary with the inclusion of these two important indicators together with those that already qualify and make the business managed by innovative management, in the search for sustainability and new market opportunities. The proposal for a final product refers to structuring a system of integrated indicators to enhance the decision-making process, added to the "Property Reference" management seal for that property that reaches over 85% of consolidated utilization, which become differentiated and innovative in the highly competitive market.

Keywords: Agriculture. Business management. Environmental indicators. Intellectual Capital Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	População mundial e por regiões, em 2015 e 2030.....	22
Figura 2	Produção e área plantada de grãos	23
Figura 3	Projeções de grãos regiões selecionadas (*) 2018/2019 a 2028/2029	24
Figura 4	Produção e área plantada de grãos	24
Figura 5	Brasil Área plantada com 5 principais grãos	25
Figura 6	Sistema integrado à gestão de negócios rurais.....	44
Figura 7	Organograma de etapas da pesquisa	50
Figura 8	Selo gestão propriedade referência (PR).....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Cargo exercido	55
Gráfico 2	Ramo de atividade	56
Gráfico 3	Área total	56
Gráfico 4	Área arrendada	57
Gráfico 5	Hectares produtivos ano safra 2019/2020	57
Gráfico 6	Tempo de atuação como gestor	58
Gráfico 7	Distância da propriedade rural ao centro de Carazinho	58
Gráfico 8	Funcionários(as)/colaboradores(as) da propriedade.....	59
Gráfico 9	Enquadramento da propriedade rural	60
Gráfico 10	Modelo de gestão adotado pela propriedade rural	60
Gráfico 11	Comercialização dos produtos	61
Gráfico 12	Grau de escolaridade	61
Gráfico 13	Cadastro ambiental rural (CAR)	63
Gráfico 14	Lei 12.651/2012 código florestal	64
Gráfico 15	Equipamentos de proteção individual (EPI).....	65
Gráfico 16	Recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos	65
Gráfico 17	Análise da água da propriedade	66
Gráfico 18	Georreferenciamento na propriedade	66
Gráfico 19	Qualidade e certificação	67
Gráfico 20	Energia renovável.....	67
Gráfico 21	Benefícios, oportunidades e competitividade.....	68
Gráfico 22	Indicadores de gestão ambiental como modelo de negócio	68
Gráfico 23	Qualificação técnica e de gestão	69
Gráfico 24	Capacitação para os colaboradores	70
Gráfico 25	Assessoria técnica	70
Gráfico 26	Assessoria de gestão e mercado	71
Gráfico 27	Conhecimento de mercado em relação ao modelo do negócio	71
Gráfico 28	Motivação e retenção de talentos	72
Gráfico 29	Dias de campo e feiras do agronegócio.....	72
Gráfico 30	Marketing e logo marca.....	73
Gráfico 31	Capital intelectual diferenciado nos negócios	73

Gráfico 32	Indicadores mensurados de capital intelectual como modelo de negócio.....	74
Gráfico 33	Consolidado individual indicadores ambientais.....	77
Gráfico 34	Consolidado geral indicadores ambientais	78
Gráfico 35	Consolidado individual indicadores de capital intelectual.....	78
Gráfico 36	Consolidado geral indicadores de capital intelectual	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	Áreas de preservação permanente
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAR	Cadastro Ambiental Rural
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPI	Equipamento de proteção individual
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
Ha	Hectares
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEA	<i>Millennium Ecosystem Assessment</i>
MPDR	Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto interno bruto
PR	Propriedade referência
TIR	Taxa interna de retorno
TMA	Taxa mínima de atratividade
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Tema.....	14
1.1.1	Delimitação do tema	15
1.2	Problema de pesquisa	15
1.3	Hipóteses.....	15
1.4	Objetivo geral.....	16
1.5	Objetivos específicos.....	16
1.6	Justificativas.....	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Tendências e cenários do agronegócio brasileiro.....	19
2.2	Gestão e planejamento de propriedades rurais	25
2.3	Comercialização de produtos agropecuários e análise econômico-financeira	28
2.4	Qualificação e performance de indicadores	29
2.5	Políticas agrícolas e ambientais	31
2.6	Direito ambiental código florestal e cadastro ambiental rural.....	32
2.7	Sustentabilidade e indicadores ambientais.....	35
2.8	Capital intelectual	37
2.8.1	Gestão de pessoas	40
2.9	Desenvolvimento e indicadores sociais.....	41
2.10	Diagnóstico dos modelos de gestão rural	42
2.11	Certificação e selo de referência	45
2.12	Complexidade e risco.....	45
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	Tipo de pesquisa.....	49
3.2	Caminhos da pesquisa	50
3.3	Benefícios da pesquisa	52
3.4	Articulação da pesquisa	53
4	MODELOS DE GESTÃO E COMERCIALIZAÇÃO E INDICADORES EXISTENTES UTILIZADOS PELAS PROPRIIDADES RURAIS	55
4.1	Perfil do produtor e propriedades rurais investigadas	55
4.2	Perfil do modelo de gestão das propriedades investigadas	59

5	ANÁLISE DOS INDICADORES AMBIENTAIS E DE CAPITAL INTELECTUAL DEMANDADOS NAS PROPRIEDADES RURAIS	63
5.1	Gestão e indicadores ambientais das propriedades investigadas	63
5.2	Gestão do capital intelectual das propriedades investigadas.....	69
6 P	ROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS NA PROPRIEDADE RURAL	77
6.1	Resultado consolidado das propriedades investigadas.....	77
6.2	Selo gestão propriedade referência	79
6.3	Proposta produto final e melhorias.....	81
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	91
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE	96

1 INTRODUÇÃO

É notório que o debate sobre as necessidades de aprimoramento de gestão do mercado agropecuário, envolvendo toda a cadeia produtiva, promovidos pelas universidades, organizações, instituições, mercado e sociedade, elevam ainda mais a demanda por melhorias na gestão de propriedades rurais, com importância e objetivo de desenvolver melhores condições sociais e econômicas neste meio. Entretanto os produtores rurais podem estar expostos a inúmeros imprevistos que devem ser gerenciados por meio de elaboração de processo decisório mais adequado. Portanto há necessidade de ampliar indicadores de desempenho e *performance* nas questões, ambiental e de capital intelectual.

O desempenho das ações humanas nas organizações e no campo deriva de tomadas de decisões, onde suas atividades de gestão envolvendo curto, médio e longo prazos, muitas vezes estão contempladas mais na relação de rotinas diárias, no cumprimento de tarefas e metas traçadas no planejamento. O atual cenário de gestão de propriedades rurais, com tecnologia embarcada para ganhos de produtividade, vem crescendo de forma exponencial, como indicador de gestão econômico-financeira.

Acredita-se que em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, as organizações e indivíduos que estabelecerem visão de cenário, com inovação, tecnologia e consciência socioambiental, terão mais chances de sobreviver no mercado onde atuam, e para atingir resultados satisfatórios, torna-se requisito básico tomar decisões estruturadas através de uma ampla gama de informações e indicadores que possam promover a qualidade das tomadas de decisões estabelecidas por determinado planejamento com visão estratégica.

O desenvolvimento do campo apresenta inter-relações com processos de gestão e tomadas de decisões com o uso de tecnologias, principalmente relacionadas as questões relativas a desafios envolvendo meio ambiente e serviços. O empreendimento rural passa a necessitar uma qualificação e profissionalização mais adequada ao mercado global e competitivo, com ênfase em oportunidades de negócios e certificação, o que deverá agregar valor e melhor posicionar o negócio no setor agropecuário brasileiro e internacional.

Considerando este panorama, e levando em conta a identificação da necessidade de melhor gerenciar a propriedade rural, esta pesquisa busca ampliar aspectos das questões ambientais e de capital intelectual, visando possibilitar soluções nestes pontos que são determinantes, estarem estruturados e integrados. As etapas do sistema estruturado à gestão podem agregar valor ao negócio, seguindo uma lógica de gestão e diferenciação, onde o modelo utilizado atualmente no planejamento e execução das atividades operacionais,

gerenciais e estratégicas, possa ser diagnosticado, melhorado, e assim, potencializar a análise e gestão mais aprofundada no que refere-se à preparação para melhores oportunidades de mercado, com contribuição aos indicadores de desenvolvimento rural.

A agricultura vem sendo considerada ao longo da história um importante setor de crescimento econômico para o Brasil, o Produto interno bruto (PIB) ano 2019 do agronegócio representou 21,4% do PIB brasileiro total (CEPEA, 2020). O sistema estruturado à gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento de propriedades rurais de Carazinho/RS através de indicadores ambientais e de capital intelectual terá por âmbito integrar indicadores com ênfase em tomadas de decisões sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.

A partir desta compreensão, pretende-se estruturar um sistema de gestão de negócios rurais, voltado ao desenvolvimento de grandes propriedades rurais do município de Carazinho/RS, através da análise de 15 propriedades rurais com áreas acima de 256 hectares. Como relação de futuro o gerenciamento poderá elaborar estratégias, como meio de administrá-las, através do diagnóstico, aprimoramento, expansão e qualificação de indicadores, para que, a implantação do sistema proposto seja integrada a negócios e ao desenvolvimento rural.

Nesse contexto, torna-se relevante o impacto econômico, social e ambiental que os envolvidos no processo como meio de crescimento sustentável, possam em suas rotinas de gestão e negócios, fundamentar de forma estratégica a tomada de decisão, minimizando riscos, maximizando produtividade, receita e renda, com impacto social na esfera municipal, regional e nacional.

1.1 Tema

O tema do presente projeto versa sobre gestão de negócios rurais, voltados ao desenvolvimento sustentável de propriedades rurais no município de Carazinho/RS, sistema estruturado através de indicadores ambientais e capital intelectual. Através de pesquisa de campo com entrevista estruturada que identifica a situação atual das propriedades avaliadas, que possibilite um planejamento futuro e global com metas claras, acompanhamento sistêmico, continuidade e flexibilidade, buscando o máximo de precisão e adequação ao cenário estabelecido, por meio dele, qualificar o desenvolvimento de propriedades rurais de referência.

1.1.1 Delimitação do tema

O trabalho foi delimitado e centra-se em um sistema de gestão de negócios rurais, que possibilite a partir de indicadores de desempenho atualmente utilizados nos modelos de gestão nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. E incluir de forma estruturada novos indicadores da área de gestão ambiental e de capital intelectual com processos e métodos a possibilitar a mensuração dos dados, direcionados a aprimorar o desenvolvimento rural nos aspectos ambientais e capital intelectual, de grandes propriedades rurais no município de Carazinho/RS. Para tanto foram utilizados indicadores ambientais e de capital intelectual, para propriedades com classificação acima de 15 (quinze) módulos fiscais, apresentando um total de área acima de 256 hectares, que definido pelo (INCRA, 1993) estabelece para o referido município que 1 (um) módulo fiscal contempla 17 (dezesete) hectares, e o cálculo é baseado na Lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, que denomina este tipo de propriedade como agricultura patronal ou empresarial que predomina a mão de obra assalariada, volante ou permanentemente, onde o trabalhador não é proprietário de terras.

1.2 Problema de pesquisa

De que forma os indicadores de perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, ampliados com indicadores ambientais e de capital intelectual - através de pesquisa de campo e questionário estruturado - para diagnosticar a situação atual das propriedades, podem contribuir para utilização de ferramenta de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento sustentável das propriedades rurais no município de Carazinho/RS?

1.3 Hipóteses

Os indicadores ambientais legais, ao serem avaliados, podem contribuir de forma localizada para o desenvolvimento sustentável através dos negócios rurais, e os indicadores de capital intelectual entendidos como capacitação, recursos humanos, treinamentos, visão de cenário, retenção de talentos, poderão contribuir para a situação problema. Logo, os negócios rurais da propriedade rural através utilização de indicadores ambientais e de capital intelectual, poderão contribuir para a implantação de um Sistema de Gestão mais adequado ao desenvolvimento rural.

- a) se nos indicadores ambientais exigidos pela legislação brasileira e internacional por lei e os de cunho preventivo sustentável, forem melhor gerenciados e mensurados, poderão ampliar o desenvolvimento sustentável local nas propriedades rurais e na sociedade;
- b) se nos indicadores de capital intelectual, impulsionar a qualificação do nível de serviços, e haver aprimoramento de talentos, a competitividade tende a se ampliar nos resultados produtivos e sociais.

1.4 Objetivo geral

Identificar de que forma os indicadores ambientais e de capital intelectual irão contribuir para o sistema de gestão de negócios rurais como forma de desenvolvimento sustentável da propriedade rural.

1.5 Objetivos específicos

- a) identificar os modelos de gestão e comercialização e indicadores existentes utilizados pelas propriedades rurais no ano safra 2019/2020 no município de Carazinho/RS;
- b) evidenciar os indicadores ambientais demandados nas propriedades rurais da cidade de Carazinho/RS;
- c) evidenciar os indicadores de capital intelectual que propõem ampliar o nível básico, técnico e superior que aprimorem a visão e a prospecção de cenários da propriedade rural frente à competitividade de mercado e os benefícios sociais envolvidos;
- d) justificar de que forma os indicadores ambientais e de capital intelectual se constituem numa proposta de sistema de gestão de negócios rurais na propriedade rural do município de Carazinho/RS.

1.6 Justificativas

Pode-se inferir que o desenvolvimento do campo apresenta inter-relações com processos de gestão e tomadas de decisões com o uso de tecnologias, principalmente relacionadas às questões relativas a desafios envolvendo meio ambiente e serviços. Pode-se considerar que o meio acadêmico através da linha de pesquisa Gestão Rural, da Área de concentração de Desenvolvimento Rural Sustentável, do Programa de Mestrado Profissional

em Desenvolvimento Rural (MPDR), e sua interdisciplinaridade, terão contribuição no contexto do mercado Agropecuário, voltadas à produção de grãos nas grandes propriedades rurais do município de Carazinho/RS.

O empreendimento rural passa a necessitar uma qualificação e profissionalização mais adequada ao mercado global e competitivo, com ênfase em oportunidades de negócios e certificação, o que deverá agregar valor e melhor posicionar o negócio no setor agropecuário brasileiro e internacional. No fluxo dos processos de produção e gestão, dentre os desafios da nova forma de maximizar resultados sustentáveis do ponto de vista, ambiental, social e econômico, a gestão e o gerenciamento da propriedade rural, é um dos grandes gargalos da atividade produtiva, uma parcela significativa de produtores rurais permaneceu estagnada nos modelos antigos de gerenciar seus negócios, e atualmente encontram grandes obstáculos e dificuldades para manutenção de suas atividades frente a conjuntura atual.

O sistema integrado poderá contribuir para integrar o fluxo de gestão com os negócios da propriedade rural na região proposta do estudo, buscando identificar as potencialidades e desafios a serem tratados de maneira mais profissionalizada, gerenciar riscos ambientais, desenvolver capital intelectual, assim, estabelecer uma visão ampla em cada negócio de compra e venda remetendo aos critérios do estudo, que possibilite uma gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento da propriedade através da identificação dos indicadores ambientais e capital intelectual que serão tratados na pesquisa.

Destaca-se que o empresário rural, utilizando esta proposta, possa gerenciar com maior agilidade na tomada de decisão, podendo identificar alguns dos pontos de maior risco no negócio, se apresentar ao mercado como potencial na gestão ambiental e no capital intelectual fortalecido com visão de propriedade modelo que produz com qualidade e sustentabilidade, e que agrega valor tangível e intangível. Atualmente, o gestor necessita de elaboração de informações e indicadores que assessorem a propriedade a ser mais eficiente na produção e eficaz na gestão e comercialização. Para tanto ampliar os cuidados ambientais relacionados aos recursos naturais e manejo, e ao processo de qualificação e capacitação com visão mercadológica.

Propõe-se organizar e ampliar a gestão dos indicadores para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para o público rural que passam a ser elementos importantes para a sobrevivência de propriedades rurais, pois, afinal, constituir uma base de informações que em forma de painel de controle o gestor terá disponível informações financeiras, não financeiras, de processos internos, aprendizado, ambientais e do capital

intelectual da equipe. A pesquisa vai contribuir para a identificação dos indicadores e a continuidade será por decisão dos gestores das propriedades.

Quanto as vantagens, percebe-se que o mercado agropecuário está em pleno crescimento, e cada vez mais criterioso em relação às questões de produção alimentar. O cenário atual que demanda no mercado, amplia a performance nos negócios, valoriza gestão ambiental e de capital intelectual, para que os gestores tenham base consistente e consolidada para a tomada de decisão, com alinhamento de desenvolvimento sustentável nos negócios rurais.

A escolha do tema estabelece o estudo das dimensões do processo gerencial, envolvendo gestão por indicadores nos negócios rurais, com inclusão dos aspectos ambientais e de capital intelectual, de forma tangível e intangível com proposições de mensuração de indicadores, que deverão proporcionar apoio ao desenvolvimento rural.

2 REVISÃO DE LITERATURA

As propriedades rurais necessitam permanente estratégia de desenvolvimento da gestão para manter seu negócio competitivo e sustentável, contudo, necessitam ampliar o modo de gerenciar indicadores para a tomada de decisões assertivas e sustentáveis. Neste encontro vem a proposta de um sistema estruturado à gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento de propriedades rurais de Carazinho/RS através de indicadores ambientais e de capital intelectual, o que possibilitará como ferramenta de gestão uma forma mais efetiva de agir e medir os indicadores e verificar resultados em todo o processo gerencial da propriedade rural.

O texto é uma revisão de conceitos e definições que possibilitaram a condução deste trabalho. Esta seção trata da fundamentação teórica, serão utilizados os assuntos para fundamentar a pesquisa, sendo: sistema estruturado em gestão de negócios rurais voltados ao Desenvolvimento sustentável de Propriedades Rurais.

2.1 Tendências e cenários do agronegócio brasileiro

O modelo de negócios das propriedades rurais nos dias de hoje, está necessitando um processo de revisão da forma de organização e gestão. A atividade rural está se desenvolvendo com velocidade acelerada através das novas tecnologias que o setor vem disponibilizando em toda a cadeia produtiva, com apelo ambiental, social e econômico.

No Brasil a atividade econômica é dividida em três setores, primário, secundário e terciário. No setor primário encontram-se os produtos que são levados para outras indústrias, a fim de se transformarem em produtos industrializados e que utilizam grande quantidade de trabalho e terra. No setor secundário encontram-se atividades que processam e/ou combinam produtos primários, sendo que nesse setor há grande uso do fator capital. O setor terciário define-se como o conjunto de atividades que prestam serviços, seja para ele mesmo ou para os outros setores da economia (BACHA, 2007).

Surge na literatura especializada a terminologia *agribusiness* ou agronegócio, que envolve produção, dinâmica de economia, inovação e tecnologia com agregação de valores aos produtos produzidos *in natura*. Assim, Arbage (2006, p. 184) define agronegócio como sendo:

Agronegócio abrange a produção agropecuária propriamente dita (produção vegetal, produção animal, e as atividades vinculadas ao extrativismo), as atividades situadas a montante da produção agropecuária (indústria de insumos, máquinas e equipamentos, estrutura de financiamento à produção, instituições de pesquisa) e as atividades situadas à jusante da produção rural (setor de transporte, beneficiamento, armazenamento, estruturas de atacado e varejo incluindo os restaurantes e bares).

Assim sendo, na medida em que as economias vão se reestruturando frente ao cenário dinâmico e inovador, as relações comerciais envolvendo produção agropecuária objetivam ganhos de produtividade, qualidade em produtos e serviços, buscando agregar valor e lucros sustentáveis, cooperação e dinâmica de mercado que possibilitem bem-estar, desenvolvimento econômico financeiro, social e ambiental.

Segundo os autores Lopes e Contini (2012), a pressão do mercado atual, cada vez mais competitivo e dinâmico, exige mais pesquisas e avanços para consequente agregação de valor, produtividade, segurança e qualidade, junto com velocidade e eficiência.

Para ingressar e garantir mais competitividade e sustentabilidade na agricultura, Lopes e Contini (2012) enfatizam a importância da construção de políticas públicas adequadas, para o final atingimento de metas do agronegócio brasileiro. Desta forma, (LOPES; CONTINI, 2012, p. 29), “as pressões de mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos exigirão da pesquisa agropecuária avanços em diversificação, agregação de valor, produtividade, segurança e qualidade, com velocidade e eficiência superiores àquelas alcançadas no passado.”

O setor do agronegócio insere-se nas cadeias globais de valor. Elas são reflexos do processo de globalização, referindo-se a ideia de internacionalização dos processos produtivos, ou seja, a produção e suas atividades são fragmentadas em diversos países para a elaboração de um produto final onde nestes estágios fragmentados de produção, ocorre a agregação de valor a produtos intermediários, realizadas por uma única empresa ou separadas entre empresas diferentes, mas em escala global (OLIVEIRA, 2015; GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

O Agronegócio é uma das principais, se não a principal, alavanca da economia do nosso País, sendo responsável por quase 22% do PIB nacional e em constante expansão, fora isso, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Esalq/USP, nos três primeiros meses de 2019, a população ocupada no Agronegócio brasileiro foi de 18,07 milhões de pessoas trabalhando nos setores de produção rural, mostrando o tamanho do mercado de trabalho no agronegócio nacional.

O valor bruto da produção do Agronegócio na safra de 2019 se deu em torno de R\$ 564,32 bilhões, com o estado do Mato Grosso sendo o maior produtor com R\$ 82,8 bilhões, de todo esse valor de 564 bilhões de reais, R\$ 372,07 bilhões são provenientes da agricultura e R\$ 192,24 da pecuária.

Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* - FAO (2015), o Brasil caminha para se tornar o maior produtor de alimentos no mundo. Pela opinião dos especialistas esse avanço se deve a alguns fatores de condições climáticas: No Brasil é possível colher de duas a três safras por ano, dependendo do que for cultivado. Disponibilidade de água: é o país que possui a maior reserva de água doce do mundo, tendo 12% de toda água doce mundial em seu território. Grande mecanização no campo: O maquinário agrícola no Brasil está ficando cada vez melhor e além disso avança muito em pesquisa dentro do setor. Área de cultivo: Existem cultivos em aproximadamente 70 milhões de hectares e ainda há em torno de 40 milhões de áreas degradadas, que podem ser usadas sem interferir em florestas. Em 2019, o Brasil se encontra como o maior produtor mundial de cana de açúcar, de café e de laranja, sendo também o maior exportador de açúcar, de café e de suco de laranja.

O crescimento econômico e a modernização remetem a características inovadoras de desenvolvimento sustentável, Nunes (2006, p. 37) “assinala que o conceito de desenvolvimento sustentável se traduz a partir de um ingrediente inovador, ao incluir as gerações que estão por vir como titulares de direito de viver em um meio ambiente equilibrado e de desenvolvimento saudável.” O atual modelo de consumo busca desenvolver um modelo de produção e consumo em harmonia com a preservação ambiental e o bem-estar social.

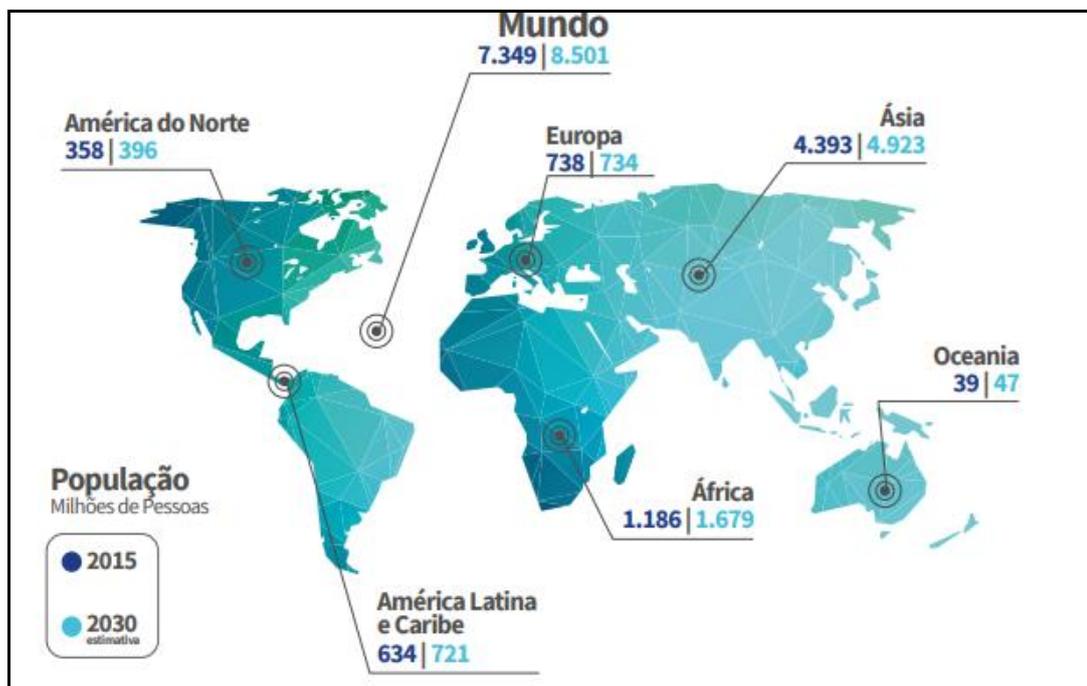
O futuro do Agronegócio depende de uma economia sustentável na produção de alimentos e na preservação ambiental. O desafio de uso sustentável dos recursos naturais para equilibrar a demanda de segurança alimentar, compõe dois importantes indicadores, o aumento de produtividade e o aumento populacional. O grande crescimento das regiões produtivas no Brasil, certamente que enfrentará a necessária demanda de tecnologias para controlar de forma sustentável os desmatamentos e manejos na produção de alimentos, fazendo mais com menos e como destaque atual se discute a biodinâmica como alternativa inovadora e potencial.

Analisando historicamente, percebe-se que atualmente se intensifica a modernização da agropecuária brasileira, mas mantendo os mesmos desafios de anteriormente. Mesmo que ainda haja uma integração subordinada da agricultura familiar ao grande capital, a dicotomia

da grande propriedade versus pequeno agricultor permanece visível. Apresenta perfil de modernização conservadora, mesmo que recorrendo a modernas forças produtivas, a produção agropecuária dominada pelo grande capital continua a produzir matérias-primas e alimentos, em grande medida, voltada ao exterior e com baixa agregação de valor por unidade do produto.

Segundo Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2018), em 2030 a expectativa é que o Brasil atinja a marca de 230 milhões de pessoas e o crescimento populacional futuro será influenciado não apenas pelas taxas de fertilidade e mortalidade, mas também pela distribuição da população mundial nas diferentes faixas etárias. Mudanças significativas devem ocorrer em função desta projeção.

Figura 1 - População mundial e por regiões, em 2015 e 2030



Fonte: World (2015).

Novos padrões e protagonismo dos consumidores, bem como a lei da oferta e demanda, correlacionados à segurança alimentar, estão diretamente ligados ao crescimento populacional, uma equação simples, mas complexa de organização em um modelo sustentável. A agricultura passa por profundas transformações – econômicas, culturais, sociais, tecnológicas, mercadológicas e ambientais, em acelerado processo no mundo rural. Tendências e projeções para o Agronegócio tanto brasileiro quanto para as questões do comércio exterior indicam trajetórias a serem desenvolvidas para atingir e atender as demandas, como também os desafios em relação ao contexto do Agronegócio mundial.

Conforme estudo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (BRASIL, 2019), as projeções para a produção de grãos para o Brasil, referem-se a 15 produtos pesquisados, e demonstra a previsão na Figura 2:

Figura 2 - Produção e área plantada de grãos

	Produção (mil t)		Área (mil ha)	
	Projeção	Lsup.	Projeção	Lsup.
2018/19	236.718	-	62.820	-
2019/20	241.652	264.183	63.835	66.749
2020/21	249.044	273.668	64.806	69.825
2021/22	254.895	285.463	65.766	72.529
2022/23	261.684	295.007	66.718	74.963
2023/24	267.892	304.996	67.669	77.202
2024/25	274.455	314.281	68.618	79.297
2025/26	280.799	323.578	69.568	81.286
2026/27	287.278	332.583	70.517	83.190
2027/28	293.674	341.509	71.466	85.029
2028/29	300.121	350.277	72.415	86.812

Variação %	
2018/19 a 2028/29	
Produção (mil t)	26,8%
Área (mil ha)	15,3%

Fonte: Mapa - Elaboração da CGAPI/DFI/SPA/MAPA e SIRE/Embrapa com dados da CONAB (2019).

A produtividade continuará sendo o principal fator impulsionando o crescimento da produção de grãos nos próximos dez anos. Isto poderá ser observado ao confrontar os dados de projeções de produção e área plantada – produção 26,8% e área, 15,3 % (BRASIL, 2019).

A disponibilidade de recursos naturais aliados a políticas públicas, novas tecnologias, a competências técnicas, experiências e empreendedorismo dos agricultores brasileiros, serão fundamentais para o avanço e desenvolvimento agrícola do país, que refletirá em ganhos exponenciais de produtividade, como demonstra a Figuras 3 e 4.

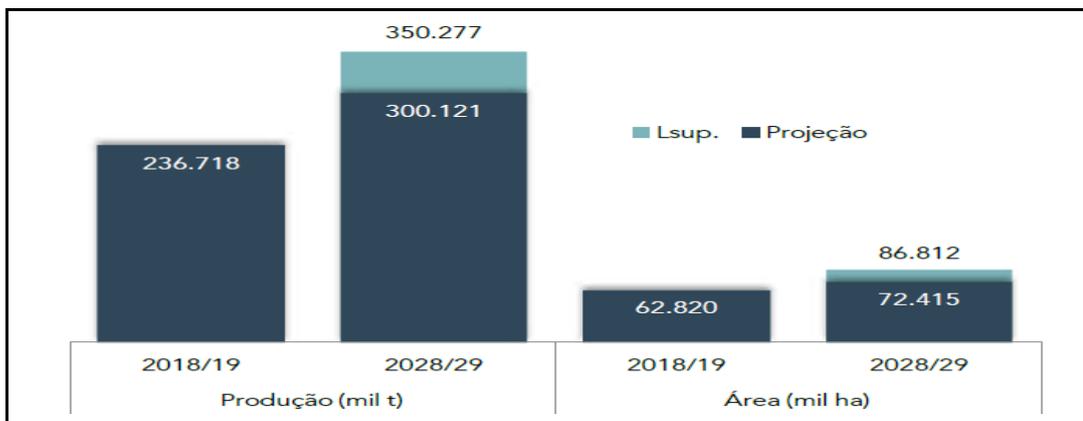
Figura 3 - Projeções de grãos regiões selecionadas (*) 2018/2019 a 2028/2029

Grãos - Regiões	Produção (mil t)			Área Plantada (mil ha)		
	2018/19	2028/29	Var.%	2018/19	2028/29	Var.%
Grãos	236.718	300.121	26,8	62.820	72.415	15,3
Grãos regiões selecionadas - Mil Toneladas				Mil hectares		
Região Sul	78.048	93.697	20,1	19.520	21.050	7,8
Região Centro-oeste	107.435	143.147	33,2	26.557	34.129	28,5
Região Norte	9.839	12.776	29,9	3.013	3.595	19,3
Grãos - Região Norte estados selecionados - Mil Toneladas				Mil hectares		
Rondônia	2.088	2.768	32,6	581	649	11,7
Pará	2.423	3.075	26,9	827	929	12,4
Tocantins	4.830	6.512	34,8	1.447	1.913	32,3

Fonte: CGAPI/DFI/SPA/MAPA e SIRE/Embrapa (2019).

*Grãos: corresponde a relação das lavouras levantadas pela Conab em seus levantamentos de safras (algodão caroço, amendoim total, arroz, aveia, canola, centeio, cevada, feijão total, girassol, mamona, milho total, soja, sorgo, trigo e triticale).

Figura 4 - Produção e área plantada de grãos



Fonte: CGAPI/DFI/SPA/MAPA e SIRE/Embrapa (2019).

As projeções para 2028/29 são de uma safra de grãos por volta de 300,1 milhões de toneladas, e corresponde a um acréscimo de 26,8% sobre a atual safra que está estimada em 236,7 milhões de toneladas. Esse acréscimo corresponde a uma taxa de crescimento de 2,4% ao ano. No limite superior a projeção indica uma produção de até 350,3 milhões de toneladas em 2028/29. A área de grãos deve aumentar 15,3% entre 2018/19 e 2028/29, passando de 62,8 milhões de hectares em 2018/19 para 72,4 milhões em 2028/29, o que corresponde a um acréscimo anual de 1,4% (BRASIL, 2019).

As projeções para 2028/29, segundo estudos do (BRASIL, 2019), oferecem uma primeira indicação para os próximos anos a respeito do comportamento da área dos cinco

principais grãos no Brasil. As projeções apontam para redução das áreas de arroz e feijão e aumento da área plantada de soja e milho. A área de soja mais que dobra no período considerado na figura 05.

Figura 5 - Brasil Área plantada com 5 principais grãos

	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29
Arroz	1.697	1.557	1.516	1.425	1.297	1.188	1.092	989	882	777	673
Feijão	2.978	2.853	2.748	2.643	2.538	2.433	2.329	2.224	2.119	2.014	1.909
Milho	17.242	17.366	17.490	17.613	17.737	17.861	17.984	18.108	18.231	18.355	18.479
Soja	35.802	36.678	37.596	38.550	39.513	40.482	41.452	42.424	43.395	44.367	45.339
Trigo	1.974	1.996	2.017	2.038	2.059	2.080	2.101	2.122	2.143	2.165	2.186
Total	59.694	60.450	61.367	62.269	63.144	64.043	64.958	65.867	66.771	67.678	68.586

Fonte: CGAPI/DFI/SPA/MAPA e SIRE/Embrapa (2019).

O Brasil é uma grande solução para os padrões de sustentabilidade, a agricultura 4.0 é uma realidade que está sendo inserida com tendências sociais, tecnológicas, econômicas e ambientais, que agrega produtividade aliada a sustentabilidade. Essa tendência tecnológica provoca a necessidade dos agricultores e envolvidos na cadeia produtiva, a buscar qualificações adequadas para o manuseio das novas máquinas e sistemas. Trata-se de um caminho sem volta, que veio para facilitar o replanejamento das empresas agroindustriais e que impacta todos os produtores rurais e grupos agrícolas.

Trata-se de uma ampla responsabilidade nacional e mundial o agronegócio brasileiro, frente aos níveis de produção, exportação para diversos países, que dependem dos produtos com qualidade produzidos neste território continental e amplamente diversificado com alto potencial de recursos naturais.

2.2 Gestão e planejamento de propriedades rurais

A gestão das propriedades rurais tem como principais desafios, a melhoria dos resultados socioambientais e financeiros. Os resultados sócios ambientais são consequência da conscientização de uma visão de longo prazo em detrimento da visão de curto prazo.

Nas últimas décadas do século XXI, o alto impacto do crescimento das *commodities* que de acordo com (GERMAN, 2005), a terminologia pode ser atribuída a um bem de

consumo cuja escassez, na forma de exaustão na extração, ou na redução de estoques globais, causará um impacto no preço em âmbito mundial. No mercado internacional, potencializou a entrada de tecnologia no meio rural, alavancando os negócios e os ganhos de produtividade, que proporcionalmente causou maximização dos custos e ampliação dos riscos. Neste contexto percebe-se que o crescimento com velocidade através das tecnologias que geram eficiência, escala e agregam valores, estão reduzindo as margens de rentabilidade dos negócios no meio rural.

O panorama histórico recente em relação ao potencial da agricultura no Brasil, relacionando as perspectivas de crescimento, apresenta que a sociedade brasileira fez por quatro décadas investimentos significativos na agricultura brasileira através de financiamentos e subsídios. Desde a década de 1970, a sociedade vem colhendo retornos desses investimentos: produção crescente a preços decrescentes ou estáveis (BARROS, 2010) e moeda estrangeira abundante e barata (BARROS, 2016).

É dinâmico e necessário que os gestores de propriedades rurais, se adaptem ao cenário amplamente competitivo, ao modo que possam se usar de modelos de gestão, se qualificar para o ambiente de mercado, exigente e competitivo, o qual envolvem muitas variáveis de ambiente interno e externo, para serem geridas.

O debate contemporâneo é na linha do desenvolvimento sustentável, nas últimas três décadas a discussão em torno da relação Estado-sociedade-natureza tem se apresentado como demanda nacional e internacional, podendo ser identificada neste processo de diferentes tendências de análise e interpretação, segundo Godard (2002), foi após a década de 70 que começa a se estabelecer a consciência de que as raízes dos problemas ambientais estariam nas formas de desenvolvimento tecnológico e econômico, sendo impossível o tratamento das questões, sem uma reflexão e consequente ação sobre este modelo de desenvolvimento proposto.

De acordo com Almeida (2002, p. 64), “a maior dificuldade não está em elaborar o conceito de desenvolvimento sustentável, mas sim em colocá-lo em prática.” O desafio de se colocar em prática o conceito de desenvolvimento sustentável se apresenta em envolver mudança de cultura nas organizações e propriedades rurais, e também de seus funcionários e gestores, como também demandar tempo e recursos financeiros.

Para os aspectos que envolvem o cumprimento da função social da propriedade rural, segundo Art. 186 da Constituição Federal de 1988, apresenta que a função social é cumprida quando a propriedade rural atende, simultaneamente, segundo critérios e graus de exigência estabelecidos em lei, aos seguintes requisitos: aproveitamento racional e adequado; utilização

adequada dos recursos naturais disponíveis e preservação do meio ambiente; observância das disposições que regulam as relações de trabalho; exploração que favoreça o bem-estar dos proprietários e dos trabalhadores.

Gestão é um fator importante para que as propriedades rurais desenvolvam negócios sustentáveis, com aprimoramento dos processos, que tem origem em uma boa gestão e avanço da tecnologia, para que conquistem espaço no mercado regional, o qual gera oportunidades de negócios no cenário nacional e internacional. A profissionalização remete atingir novos patamares que podem contribuir em ganhos sociais para o desenvolvimento rural, havendo visão de curto, médio e longo prazo, customização de projetos e regionalização econômica e social.

A gestão na discussão de campo científico situa o desenvolvimento teórico da administração, como menciona o autor:

A ciência organizacional é entendida como um dos domínios disciplinares que ajudam a formar o território multidisciplinar que é a gestão. Ou seja, nem tudo o que é gestão é do domínio da ciência organizacional, mas toda ciência organizacional pode ser entendida como podendo ser abarcada por uma ciência de gestão que demonstre preocupações não apenas aplicadas, como também, teóricas (CUNHA, 2000, p. 47).

Nesse panorama, Lousada e Valentim (2011) argumentam que a importância sobre reflexões do processo da tomada de decisão é indiscutível para a sociedade contemporânea, uma vez que as organizações necessitam cada vez mais de decisões rápidas e acertadas. Pode-se considerar que a propriedade rural precisa ser competitiva, estar sempre buscando inovações tecnológicas, baseando-se em acontecimentos da atualidade, coletando o maior número de informações para que o desempenho da atividade agrícola se desenvolva com sucesso, obtendo por fim o lucro (FLORES; RIES; ANTUNES, 2006).

No entanto, observa-se que a maioria das propriedades rurais não consegue aplicar com eficiência, as técnicas e ferramentas de gestão consolidadas aos modelos de administração, que poderiam proporcionar maior competitividade nos negócios rurais. A utilização em grande parte das propriedades em estudo, o critério de gestão está envolvido em custos de produção, manejo, logística e comercialização, do então calendário ano safra, o que dificulta uma prospecção de cenários produtivo, financeiro e comercial de médio e longo prazo.

2.3 Comercialização de produtos agropecuários e análise econômico-financeira

Em relação a forma de comercialização da produção, a metodologia é tradicional e segue um fluxo estabelecido pelo ciclo da cultivar que apresenta o período recomendado de plantio e colheita, ou seja, nesta mesma fase os produtores estarão colhendo suas safras, movimentando a logística e a armazenagem em empresas cerealistas e cooperativas da região, e alguns produtores de maior porte com unidades armazenadoras na propriedade rural, acabam escoando a sua safra de forma mais adequada aos preços comerciais mais atrativos em distintos períodos.

Para Valarine e Kuwahara (2006, p. 2) o produtor deve “[...] analisar os preços e custos da produção”, pois estes são definidos pelas mudanças ocorridas no mercado internacional, na medida em que o Brasil é “tomador de preço no mercado externo.”

Os métodos de comercialização, em momentos questionáveis, demandam revisão, pois seu desempenho econômico deriva de saber produzir até a comercialização de forma eficiente da referida cadeia de produção. A etapa de comercializar os produtos colhidos da terra, se caracterizam com uma das etapas mais importantes da atividade agropecuária. As formas tradicionais de comercialização em casos podem ocasionar até prejuízos aos produtores rurais, que entregam sua produção a intermediários obtendo preços menores aos praticados no mercado.

O cenário atual oferece técnicas mais eficazes de comercialização, porém é saliente a necessidade de entendimento da metodologia utilizada, informações amplas de mercado e legislação. De posse desse conhecimento, pode-se recomendar estratégias para tornar o empreendimento mais rentável e sustentável.

A análise econômico-financeira pode ser empregada para mensurar riscos, projetar e julgar desempenho estimado de organizações, empresas e negócios, pode-se monitorar o desenvolvimento no alcance dos objetivos desejados, e para as propriedades rurais os dados financeiros e econômicos, aliados aos indicadores ambientais e de capital intelectual, promovem uma análise diferenciada.

Segundo Costa, Andrade e Castro (2012) esses indicadores utilizados para avaliar a viabilidade econômico-financeira de um investimento são resultados de cálculos que indicam se um projeto é rentável e se investir nele é compensatório em relação a alternativas, sejam elas mutuamente excludentes ou não.

Para Greca *et al.* (2014) é essencial a aplicação da análise de viabilidade, pois ela proporciona avaliar se o capital investido terá retorno e também identificar se as condições de investimentos são favoráveis. Para isto, existem vários indicadores que podem auxiliar no processo, dentre eles: Taxa interna de retorno (TIR), Taxa mínima de atratividade (TMA), Valor presente líquido (VPL) e o *Payback* (prazo de retorno do investimento).

Assim, Padoveze e Benedicto (2014, p. 89) diz que “a análise econômico-financeira tem por objetivo extrair informações das demonstrações contábeis para ser utilizada no processo de tomada de decisões na empresa”. O gestor poderá de forma mais incisiva avaliar possíveis perspectivas de desempenho futuro.

Uma propriedade rural necessita de gestão eficiente visando gerenciar de forma que possa estabelecer a previsão de riscos e projetar investimentos de curto, médio e longo prazo. A profissionalização permite que o processo de constante revisão dos seus modelos de negócios, organização e gestão seja efetivo para o desenvolvimento de gestão de processos a atingir a esperada sustentabilidade.

2.4 Qualificação e performance de indicadores

Estratégias de negócios podem ser associados com qualificação e performance, podendo ser relacionado o desempenho da empresa à existência de estratégias. Os indicadores de desempenho revelam-se, importantes, devem ser considerados como ferramenta de suporte a processos de planejamento estratégico e de controle das estratégias adotadas e implementadas pelas organizações e atualmente há tendência do uso de indicadores financeiros e não financeiros incorporados aos indicadores sociais e ambientais, quando houver necessidade. As tomadas de decisões envolvem atualmente, um maior número de variáveis que demandam ser avaliadas, assim, exigem preocupação dos gestores com os indicadores.

Até a chegada de um produto agrícola à mesa do consumidor, o mesmo passa por um longo caminho, existe toda uma programação de previsão de utilização de insumos, para a organização do plantio, e posteriormente os manejos demandados e a relação ciclo e clima, depois vem a colheita e a gestão comercial para o escoamento da produção, o armazenamento e, por fim, a disponibilização para o consumidor. Referido processo, amplia a necessidade de rastreabilidade, onde reside um aumento da qualidade do gerenciamento sobre os meios de produção e distribuição de um produto.

Segundo Spers *et al.* (2003), a certificação já se configura como uma ferramenta de mercado essencial, incorporada ao segmento agroalimentar, principalmente em países desenvolvidos, e deve ser crescentemente demandada. Vale destacar que a adoção de padrões de qualidade mais rígidos exige que exista harmonia entre a implementação dos novos padrões e a criação de condições para que sejam feitos os investimentos necessários para atender a esses novos padrões.

O mercado dá sinais de incentivo aos processos de qualidade, certificação e rastreabilidade, os consumidores internos se posicionam em desejar mais produtos com qualidade, mesmo que estejam com valor agregado, e o mercado de exportação por naturalidade os critérios são padronizados em segurança, qualidade e rastreabilidade. Este nicho de mercado desenvolve todo o processo produtivo e qualifica os acordos comerciais gerando possibilidades de melhor sustentação das parcerias. Logo, o papel do Estado é fundamental para a confiança do mercado, alinhado aos órgãos reguladores que tendem a ser mais criteriosos nas fiscalizações, demonstrando eficiência e segurança.

Vale ressaltar que os indicadores de desempenho têm papel fundamental no processo de monitoramento e controle de qualidade, certificação e rastreabilidade, apresentam soluções para consolidar os modelos de gestão utilizados no processo, com aprimoramento tecnológico abertos permanentemente para a melhoria contínua.

As aplicações de melhoria contínua, segundo Mesquita (2001), estão relacionadas à área de gestão da qualidade total e derivam da experiência japonesa de que a maioria das melhorias em qualidade, flexibilidade e redução de custos está associada com inovação incremental sustentada. Logo, torna-se fundamental ofertar ao mercado capacidade de fornecer produtos e serviços que sejam sempre melhores.

Para Miranda e Silva (2002), os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que de fato devem ser consideradas, devendo ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação. Os indicadores de desempenho a serem utilizados fazem parte de uma sequência lógica de procedimentos para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização.

O papel das medições é fornecer informações efetivas e concretas, para a promoção de tomadas de decisões mais assertivas e para obtenção de melhorias. As metas devem ser estabelecidas e alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio, mensuradas a realidade do

mercado, com probabilidade de serem atingidas, em termos de aspectos e indicadores qualitativos e quantitativos.

Da mesma forma, a utilização consciente de indicadores na propriedade rural faz com que os gestores consigam conduzi-la de uma maneira melhor, mais assertiva e eficiente. Os indicadores ajudam a acompanhar e medir os resultados do que foi planejado. Sendo assim, a qualificação dos indicadores desencadeia potencial gerencial e produtivo, elevando o caminho para a sustentabilidade.

2.5 Políticas agrícolas e ambientais

Políticas agrícolas e ambientais, efetivas e integradas, auxiliam e permitem que as propriedades rurais trabalhem produção agrícola dentro da legalidade ambiental. O planejamento de uma unidade produtiva é extremamente oportuno ser desenvolvido a partir de conceitos de oportunidades de negócios sendo gerados na integração entre produção e conservação ambiental.

As políticas agrícolas apresentam meios voltados para o produtor rural, visando regular a produção agrícola, para o mercado externo e interno, e também voltadas para a disponibilização desta produção para os consumidores, envolve políticas de crédito e fomento a produção, regulação de mercado, com caráter social, uma vez que se deve voltar à promoção do bem-estar dos produtores e consumidores.

Para este tema das políticas agrícolas, dispõe a Lei nº 8.171/1991, esta lei fixa os fundamentos, define os objetivos e as competências institucionais, prevê os recursos e estabelece as ações e instrumentos da política agrícola, relativamente às atividades agropecuárias, agroindustriais e de planejamento das atividades pesqueira e florestal.

A política nacional de recursos hídricos através da Lei nº 9.433/1997, no art. 2º, apresenta os seguintes objetivos: assegurar à atual e às futuras gerações a necessária disponibilidade de água, em padrões de qualidade adequados aos respectivos usos; a utilização racional e integrada dos recursos hídricos, incluindo o transporte aquaviário, com vistas ao desenvolvimento sustentável; a prevenção e a defesa contra eventos hidrológicos críticos de origem natural ou decorrentes do uso inadequado dos recursos naturais; incentivar e promover a captação, a preservação e o aproveitamento de águas pluviais.

O licenciamento ambiental é definido pela Resolução CONAMA Nº 237, de 19 de dezembro de 1997, como procedimento administrativo pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e a operação de empreendimentos e

atividades utilizadoras de recursos ambientais, consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou daquelas que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental, considerando as disposições legais e regulamentares e as normas técnicas aplicáveis ao caso.

Nos últimos cinquenta anos o suprimento de serviços ambientais tem diminuído em todo o mundo, sendo que 60% dos serviços examinados pelo *Millennium Ecosystem Assessment* (MEA) estão sendo degradados ou usados de forma insustentável, incluindo-se água doce, serviços de purificação do ar e da água, regulação do clima regional, e desastres naturais e pragas (MEA, 2005).

Percebe-se que as propriedades agrícolas ambientalmente regularizadas ou em processo de regularização possuem um importante diferencial competitivo e até um maior valor de mercado quando comparadas com propriedades que possuem passivo ambiental, podendo obter certificações ambientais e a conquista de mercados diferenciados (SILVA; BARRETO, 2014).

A necessidade de promover uma solução viável capaz de garantir resiliência ambiental é o desafio da sociedade, que deve ter participação direta para conquistar esta transformação, e assim garantir o futuro das próximas gerações.

Percebemos que no contexto de produção agrícola, quando praticada em ambiente de elevada diversidade natural, que é o caso da região de Carazinho/RS, permite que a gestão ambiental se aprimore com produção tecnificada consolidada a economia e meio ambiente.

As propriedades rurais que seguirem a legislação de forma criteriosa, bem como o uso de processos e manejos adequados ao clima, utilização de novas tecnologias, deverão oportunizar diferenciação no mercado, e assim, projetar atuação em novos nichos demandados ao setor agropecuário. Contudo, ampliar o foco na gestão ambiental como um indicador de performance na atividade rural com viés de desenvolvimento regional, aumentará ainda mais o rendimento sustentável do negócio.

2.6 Direito ambiental código florestal e cadastro ambiental rural

A proteção ambiental a partir de 1960 começa a ter o atual enfoque, visto que antes, preocupava-se tão e somente, com a propriedade dos recursos naturais. A partir da revolução industrial e a mudança na forma de produção, com maior produção e consumo, a utilização de matérias primas, tem-se o maior grau de impacto ambiental.

O Direito Ambiental tem sua atuação e discussão no contexto internacional, porque não se pode limitar sua atuação a um território, visto que a natureza não conhece limites políticos, quer sejam países, Estados, Municípios ou qualquer outra convenção formal.

Princípios, como conceitua Cristiane Derani (2001, p. 44-45), referem-se a:

As normas que dispõem a respeito de algo ser realizado o mais amplamente possível dentro das relativas possibilidades do direito e dos fatos. Princípios são, portanto, mandados de otimização (Optimierungsgebote), com a característica de poderem ser preenchidos em diferentes graus. À medida deste preenchimento depende não somente dos fatos como também das possibilidades abertas pelo direito. A área das possibilidades do direito é delimitada pelo conjunto de princípios e regras vigentes.

Para o meio rural a utilização dos recursos naturais, fazem parte da rotina dos produtores rurais e de toda a cadeia produtiva, a qual é responsável pela produção de alimentos norteadas pela segurança alimentar e pelo direito ambiental. Como o Brasil é altamente produtivo, em consequência a degradação do meio ambiente é proporcional aos níveis de produtividade, crescimento populacional e econômico.

As regras e os princípios do Direito Ambiental estão voltados para a finalidade básica de proteger a vida em quaisquer das formas em que esta, se apresente e também para garantir um padrão de existência digno para os seres humanos desta e das futuras gerações.

Derani (2011, p. 45) acrescenta que:

As regras são normas que podem ou não ser preenchidas, ficando descartada uma gradação de preenchimento. Quando uma norma vale há, então, um mandamento para fazer exatamente aquilo que ela exige, nada mais ou menos. As regras contêm, com isto, estipulações no âmbito do fático – e juridicamente possível. Isto significa que a distinção entre regras e princípios é uma distinção qualitativa e não uma distinção hierárquica em grau de importância.

Na produção de alimentos no meio rural, nas propriedades, a legislação geralmente é seguida a rigor, os processos tecnológicos, vem ampliando as estratégias de manejos mais sustentáveis que auxiliam em minimizar os impactos ambientais. As regras são impostas para serem seguidas e executadas, e no campo, o grande diferencial do presente está focado em preservação, levando o setor agropecuário a repensar práticas e processos que possam cada vez mais contribuir com o bem estar socioambiental.

Os conceitos formulados definem e consagram o meio ambiente como um direito humano fundamental e a importância dos princípios para o Direito Ambiental. No art. 225 da CF/88 estabelece não só um direito subjetivo, pertencente ao povo, às gerações atuais e às gerações futuras, mas também um princípio reitor da política social e econômica.

Portanto, é de grande importância a atuação do direito ambiental, pois diante das constantes agressões ao meio ambiente nos últimos anos, e a preocupação com a preservação para a presente e as futuras gerações é cada vez mais relevante, para que o desenvolvimento sustentável seja papel fundamental para que o equilíbrio seja pleno entre o meio ambiente e os seres humanos.

Para incentivo à preservação e recuperação do meio ambiente, o Governo Federal através da Lei nº 12.651/2012, institui o cumprimento da legislação ambiental, programa de apoio e incentivo à conservação do meio ambiente, bem como para adoção de tecnologias e boas práticas que conciliem a produtividade agropecuária e florestal, com redução dos impactos ambientais, como forma de promoção do desenvolvimento ecologicamente sustentável, observados sempre os critérios de progressividade.

O Código Florestal e o Cadastro Ambiental Rural (CAR), na busca por conservação das florestas e outros tipos de vegetação nativa, tem objetivo de proteção da fauna e da flora de cada região. Atualmente a legislação ambiental brasileira em seus princípios preservar e proteger os recursos naturais e gerar bem-estar social das populações humanas.

As adequações das propriedades rurais à legislação ambiental, seguindo o novo Código Florestal Brasileiro, a Lei Federal nº 12.651/2012, objetivam em parte, recuperar áreas degradadas frente a essa nova legislação. No Art. 61-A, das áreas consolidadas em áreas de preservação permanente, apresentam normativas para os imóveis rurais que os proprietários necessitam com ampla atenção seguir e em alguns casos programar a regularização, (BRASIL, 2012).

Os desafios são extremos relacionados à recuperação de áreas degradadas, ao mesmo tempo que a demanda de produção de alimentos cresce de forma exponencial, o que expressa uma disparidade na velocidade em que os problemas de meio ambiente evoluem e necessitam de planejamento, prevenção e consciência ambiental, derivados do modelo econômico capitalista do cenário atual.

Conforme Barbieri (2007, p. 127),

Abordagem ambiental estratégica significa tratar sistematicamente as questões ambientais, para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

Por sua vez, os recursos naturais envolvem toda a sociedade, que expressa, defende e age por interesses, e a harmonia deste ambiente depende de visão e ação coletiva, para que

toda a comunidade perceba que se trata de biodiversidade, mas também de aquecimento global. Por estas razões que os aspectos ambientais deve ser a preocupação central do homem, pois agressões ao meio ambiente, poderá trazer consequências irreversíveis para as presentes e futuras gerações.

Neste contexto, aliado a indicadores padrões de gestão da propriedade rural, incluir de forma mais efetiva no negócio, um dado mensurado no critério ambiental, relacionado com preocupação e prevenção, planejamento, educação e consciência, processos, ação e visão sustentável, irá gerar maior gestão e resultados no ativo ambiental da propriedade rural. A fase atual dos impactos ambientais avançou bastante na identificação dos problemas e das soluções as quais devem ser adotadas ações de forma efetiva para alcançar efeitos rápidos e visíveis, regidos por legislação rigorosa.

A reponsabilidade é fator fundamental na atividade que envolve recursos naturais, no art. 225 da Constituição Federal de 1988, em relação ao meio ambiente, apresenta que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Inicialmente, conceitua-se, conforme o caput do artigo 29 do “Novo Código Florestal”, o CAR como o registro auto declaratório, que o referido cadastro detém não só o perímetro dos imóveis georreferenciado, como também a delimitação geográfica das áreas de interesse ambiental do interior das propriedades, cujo acompanhamento, análise e fiscalização é feito por imagens de satélite.

Por fim, pode afirmar que o CAR tem demonstrado ser um mecanismo de controle e gestão mais práticos e seguro do que o sistema cartorial, além disso, a aplicação do CAR é muito benéfica para todos os principais envolvidos: meio ambiente e população humana.

2.7 Sustentabilidade e indicadores ambientais

O cenário socioambiental que caracteriza as sociedades contemporâneas, demonstra que o impacto dos humanos sobre o meio ambiente se apresenta cada vez mais complexo, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

De acordo com o documento Agenda 21 (CNUMAD, 1996), a sustentabilidade ambiental está relacionada a padrões de consumo e de produção sustentáveis e uma maior eficiência no uso de energia para reduzir, ao mínimo, as pressões ambientais, o esgotamento dos recursos naturais e a poluição. Os governos, em conjunto com setor privado e a sociedade,

devem atuar para reduzir a geração de resíduos e de produtos descartados, por meio da reciclagem, nos processos industriais e na introdução de novos produtos ambientalmente saudáveis.

Para Sachs (1993, p. 23),

a sustentabilidade ambiental pode ser alcançada por meio da intensificação do uso dos recursos potenciais para propósitos socialmente válidos; da limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-se por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição; intensificação da pesquisa de tecnologias limpas.

As pesquisas sobre o desenvolvimento sustentável foram impulsionadas, no Brasil, somente na década de 1990, em decorrência da evolução da discussão e preocupação com a preservação do meio ambiente e com as condições sociais e econômicas da sociedade. Mesmo com os avanços que o tema sustentabilidade vem alcançando, há uma pluralidade de termos utilizados para evidenciá-lo, ou até mesmo das ações necessárias para alcançá-lo (LARUCCIA, 2012; LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Como parte de um modelo de gerenciamento ambiental diferenciado na propriedade rural, que consiste em um mecanismo voluntário do processo, para melhorar seu desempenho ambiental, e assim, ampliar e alavancar as conformidades regulamentadas, gerando evidência e aumento na sua competitividade, o que resulta em um elemento estratégico crucial na atividade.

Os indicadores de desempenho ambiental visam demonstrar as práticas organizacionais no sentido de minimizar os impactos ao meio ambiente decorrentes de suas atividades. Esses indicadores referem-se ao uso de recursos naturais demonstrados em valores monetários e em valores absolutos de quantidade ou consumo, considerando também as iniciativas de gerenciamento ambiental, os impactos significativos relacionados ao setor da atividade e as respectivas ações de minimização (GASPARINI, 2003).

No gerenciamento da propriedade rural, muitas vezes na visão do produtor rural, a legislação ambiental gera para o produtor rural, uma sensação de visão de auditoria, que pode ocasionar, muitas pesadas e críticas severas. No entanto, a legislação ambiental faz parte do cotidiano produtivo e deve ser cumprida de forma criteriosa, para harmonizar questões produtivas e econômicas com gestão ambiental sustentável.

Tornar um elemento mais natural e trabalhando no dia a dia com visão estratégica, a gestão ambiental a ser cumprida pela propriedade rural, poderá potencializar oportunidades e parcerias de negócios, através de critérios de certificação a serem desenvolvidos e enquadrados.

No cenário atual, na região de Carazinho/RS, muitos produtores rurais geralmente produzem no verão cultivares de soja e milho, e no inverno cultivares de trigo e aveia, a cada ano safra, em muitas vezes sem haver diferenciação, e falta de planejamento de diversificação, o que gera o risco de comprometer o resultado econômico, financeiro e ambiental da atividade produtiva. O que se busca é um modelo diferenciado de se produzir e gerenciar, influenciado também pelos aspectos ambientais, onde o ponto central de futuro é o novo código florestal.

Adotar um fluxo interno chamado de sistema de licenciamento ambiental para a propriedade, nos pontos centrais, licenciamento, fiscalização e monitoramento, para estabelecer a gestão ambiental do imóvel rural e da atividade produtiva. Este procedimento irá controlar as atividades agropecuárias e o licenciamento e o controle de resíduos quando houver.

2.8 Capital intelectual

Acrescenta-se, o indicador que complementa o estudo, que é o critério do capital intelectual, a partir de estabelecer o modelo de gestão utilizado no presente momento pelas propriedades amostradas, avaliar e incluir o critério ambiental, o sistema sugere a inclusão de um novo aspecto que será mensurado como ativo intangível, o capital intelectual da propriedade rural, dos gestores e da equipe de força de trabalho e estratégia.

O discernimento sobre as técnicas de cultivo, produção e comercialização e investimentos tecnológicos, e no capital humano aumentam a qualidade e a competitividade no setor agrícola, Carbone (2009, p. 130) afirma que “[...] há uma consciência em formação de que o desempenho conquistado de qualquer empresa é resultado do capital humano disponível”. O conhecimento está sendo mais valorizado e usado no meio rural, traz oportunidades de otimizar os processos e sair do padrão, resultando em inovações e vantagens competitivas.

Não adianta uma propriedade rural ter todo o avanço tecnológico e não saber ser estrategicamente diferente dos seus concorrentes. Investir no conhecimento dos funcionários e gestores, não é apenas contratar os melhores e mais qualificados do mercado, mas é

possibilitar o livre fluxo do conhecimento, aceitando e experimentando o novo. Neste contexto, atualmente as organizações do setor agropecuário vem cada vez mais ampliando espaços para novas formas de gestão, com foco nos bens intangíveis, relevantes para o gerenciamento dos negócios.

Edvinsson e Malone (1998, p. 40), definem o capital intelectual como “[...] a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”. Centrado no desafio que é o gerenciamento de propriedades rurais, mercado interno, mercado externo, política, legislação e economia, um dos maiores problemas está na sucessão familiar.

Para Mayo (2003) os agentes que têm influências na geração de valor das empresas são as pessoas que pensam. Na busca por produzir algum produto ou prestar serviços de forma que atenda às necessidades dos clientes, o capital intelectual passou a ser colocado como o principal fator que possibilita a geração de qualidade.

No contexto específico de bem-estar, assim como os aspectos ambientais, o ponto de capital intelectual, será chave para que o sistema estruturado de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento de propriedades rurais através de indicadores ambientais e capital intelectual, da amostra da pesquisa, possa se consolidar como um painel de gestão para as tomadas de decisões.

Dessa maneira os recursos existentes até então, valorizados e utilizados na produção: terra, capital e trabalho, aliaram-se ao conhecimento, permitindo assim transformar a estrutura econômica das nações e, principalmente, valorizar o ser humano (ANTUNES; MARTINS, 2007).

Marr, Gray e Neely (2003) identificam as razões pelas quais as organizações estão buscando mensurar o seu capital intelectual, entre elas, a avaliação do capital intelectual permite às empresas formularem suas estratégias, pois a mensuração ajuda a organização a identificar suas competências corporativas e os melhores recursos para aproveitar as oportunidades; a avaliação dos indicadores de performance do capital intelectual contribuem para as empresas avaliarem suas estratégias, ao mesmo tempo que as executam.

Os indicadores do capital intelectual contribuem para as organizações nas decisões de desenvolver, diversificar e expandir seus recursos, nas alianças estratégicas e aquisições, possibilita o uso de medidas financeiras e não financeiras, possibilita os acionistas e gestores uma visualização dos concorrentes, crescimento do mercado e suas volatilidades, perigos inerentes ao aumento do custo de capital e avaliações incorretas das empresas.

Para demonstrar os indicadores de capital intelectual que propõem ampliar o nível básico, técnico e superior que aprimorem a visão e a prospecção de cenários da propriedade rural frente a competitividade de mercado e os benefícios sociais envolvidos, a valoração das pessoas com a transformação e ampliação do conhecimento será a parte central como recurso e capital intangível, o qual de forma concreta, inovadora irá reestruturar o negócio, elevando o nível de produtividade, competitividade e diferenciação frente ao mercado globalizado, que exige prospecção de cenários e alta profissionalização.

Desta maneira os ramos do Agronegócio precisaram continuamente do capital humano e de suas habilidades para a efetivação de negócios internos e externos aos países, criando assim a necessidade de tornarem-se competitivos e inovadores, e estas características estão fortemente vinculadas com investimentos em conhecimento (SHELMAN; CONOLLY, 2012).

Dadas a importância do capital intelectual para a atividade de produção rural, no contexto do agronegócio, que tem relevância nacional e internacional, os elementos formadores de qualificação, entre os envolvidos na atividade, ressaltam a importância estabelecida na ligação de bem-estar e desenvolvimento rural.

O bem-estar pessoal se refere a “[...] sentir-se globalmente bem ao longo do ciclo vital” (SARRIERA *et al.*, 2012, p. 92). O estudo de tal profundidade busca compreender as variáveis que envolvem o sentir-se bem, na dimensão de conhecimento, experiência, segurança, futuro e espiritualidade, capacitação e relacionamentos, os quais no meio rural consolidam capital intelectual uma ferramenta de ganhos sustentáveis que permitam gerar insumos e resultados efetivos para o desenvolvimento.

É importante destacar que no ambiente em estudo, a gestão do conhecimento está em crescimento, ou seja, médios e grandes proprietários, investem mais no capital intelectual, na perspectiva de manutenção do negócio e de projeções futuras envolvendo sucessão familiar, para gestão e tomada de decisões. Muito se ouve no mercado sobre retenção de talentos, onde profissionais qualificados e bem preparados são altamente disputados. Portanto, no meio rural, também não é diferente, mas a força de trabalho em sua maioria se trata da operação, e o nível de escolaridade na maioria dos casos é baixa, frente a ausência de mecanização e tecnologias em décadas anteriores.

O momento é outro e as novas tecnologias e programas de mecanização disponibilizadas nos últimos anos no Brasil, alavancou de forma exponencial o agronegócio, que tem destaque internacional, conhecido como o futuro celeiro do mundo. Neste contexto, o nível de aprofundamento técnico e gerencial demandou muitos esforços, para esta nova

cultura, de força de trabalho versus altas tecnologias, que buscam eficiência, eficácia e resultados sustentáveis, do ponto de vista econômico, social e ambiental.

O aprimoramento técnico e estratégico através de ampliação do capital intelectual dos envolvidos no negócio, as propriedades rurais, tem caminhado de forma cautelar, no ritmo do mercado, o que se pretende, é uma potencialização de conhecimentos, na área de treinamentos, capacitação e qualificação, de visão de mercado na metodologia de prospecção de cenários e modelos diferenciados de se fazer gestão de propriedades rurais.

Fundamentalmente estar em constante evolução na questão do conhecimento, os patamares de posicionamento estratégico são mais bem percebidos e efetivos, pois a gestão através de critérios técnicos e estratégicos, direciona o negócio para sua sustentabilidade, minimizando riscos e assim gerando sentimento de bem estar para os envolvidos e a comunidade a qual estão inseridas.

2.8.1 Gestão de pessoas

Apesar da evolução e valorização do capital humano o contexto de gestão de pessoas se mostra um grande desafio nos relacionamentos profissionais, nem sempre é possível o gestor, atender as demandas dos colaboradores, em paralelo às necessidades da propriedade rural. Os gestores procuram reconhecer essa importância, e atender essas necessidades, com a busca permanente em construir entre os colaboradores e gestores um maior envolvimento organizacional visando um maior comprometimento.

A Gestão de Pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010, p. 8).

Quando se fala em Gestão de Pessoas, é imprescindível mencionar seis processos básicos que norteiam as atividades a serem desenvolvidas pela área, sendo eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Assim, cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Mascarenhas (2008), a gestão estratégica de pessoas é definida como toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

No cenário atual, as organizações buscam acompanhar as constantes mudanças que o mundo globalizado vem apresentando, com intuito de atuar de forma eficiente e eficaz. Na gestão das propriedades rurais, também é preciso inovar e aprimorar para que os objetivos principais da organização sejam alcançados, com aprimoramento nas relações humanas.

2.9 Desenvolvimento e indicadores sociais

Por necessidade humanitária e com intuito de proteger o sujeito mais fraco da relação de trabalho que sempre mostrou ser o empregador o direito do trabalho, assim, regulamentar as relações de trabalho entre empregadores e empregados, visando a proteção destes. Na linha social e humanitária, de forma organizada, os trabalhadores conquistaram direitos importantes.

O Direito do trabalho é ramo jurídico especializado, que regula certo tipo de relação laborativa na sociedade contemporânea. “Seu estudo deve iniciar-se pela apresentação de suas características essenciais, permitindo ao analista uma imediata visualização de seus contornos próprios mais destacados.” (DELGADO, 2014, p. 45).

Definir um fenômeno jurídico consiste na “atividade intelectual de apreender e desvelar seus elementos componentes e o nexa lógico que os mantém integrados. Definição é, pois, a declaração da estrutura essencial de determinado fenômeno, com seus integrantes e o vínculo que os preserva unidos.” (DELGADO, 2014, p. 45).

Define direito do trabalho como “conjunto de princípios e normas que regulam, principalmente, as relações imediata ou mediadamente ligadas ao trabalho remunerado, livre, privado e subordinado, e, ainda, aspectos relativos à existência dos que o executam.” (NASCIMENTO, 2011, p. 293).

Todos os ramos do Direito surgiram em algum contexto histórico peculiar, o direito do trabalho não é diferente, a sua razão de existir é justamente o trabalho e suas relações, mas para isso é necessário que haja um ponto de equilíbrio, no qual não deve haver espaço para surgir elementos superiores ou inferiores em seu aspecto subjetivo.

Perceber desenvolvimento é um desafio, visto que diferentes fundamentos sociais são relacionados a crescimento econômico, que apresenta como aumento da renda um dos principais fatores para a leitura de território e consolidação dos objetivos sociais para melhoria das condições de vida das populações. Os indicadores sociais, e seus benefícios são extremamente importantes para uma sociedade viver em harmonia e progresso, que estabelece pessoas, meio ambiente e economia com um tripé correlacionado a atingir desenvolvimento.

Gohn (2008) argumenta que a participação e a articulação de sujeitos no território, enquanto processos de vivência coletiva imprimem significado e direcionamento aos grupos e às redes, desenvolvem a consciência crítica desalienadora, com base em crenças e valores da própria cultura política, que levam à mudança e à transformação social.

Apesar da tendência da globalização que representa “[...] mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo” (HELD; MCGREW, 2001, p. 13).

O objetivo é conectar espaços, pessoas e economia, com a percepção de coletividade, desenvolvimento regional e rural, assim, a dinâmica produtiva e social de uma localidade, região ou território, eleva ao dinamismo econômico, projetando melhorias dos resultados na qualidade de vida da comunidade, criando aos membros um capital coletivo, capital social e intelectual, criado e sustentado por trocas compartilhadas pelos envolvidos direta e indiretamente.

2.10 Diagnóstico dos modelos de gestão rural

O agronegócio brasileiro vem utilizando modelos de gestão com base nos resultados financeiros, deixando por vezes de lado algumas vezes outros aspectos bem importantes como o planejamento e controle integrado com indicadores ambientais e de capital intelectual.

Diante da importância desse tema, Kaplan e Norton (1997) enfatizaram a necessidade de incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não-financeiros, como satisfação e retenção dos clientes, motivação dos funcionários, como forma de aperfeiçoamento dos processos internos.

Para o processo de análise e acompanhamento gerencial, a criação de indicadores, qualifica a tomada de decisão, para Takashina (1999), os indicadores são representações quantificáveis das características de produtos e processos, sendo assim utilizados para a melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo.

Os indicadores são utilizados para auxiliarem nas medições e qualificação do processo de tomada de decisões, fundamentando as argumentações das informações dos processos.

A atribuição de uma meta, deriva da criação de um indicador, que consiste na definição de um determinado valor pretendido ao indicador nas suas condições. Para Mourão (2006), pode-se identificar um indicador como uma estatística, um fato, uma medida, uma série quantitativa de dados (indicador quantitativo) ou uma série de evidências ou percepções postuladas sobre a realidade (indicador qualitativo). A estatística e os indicadores são instrumentos para se aproximar da realidade, mas dependem de definições, que são base para qualquer medida.

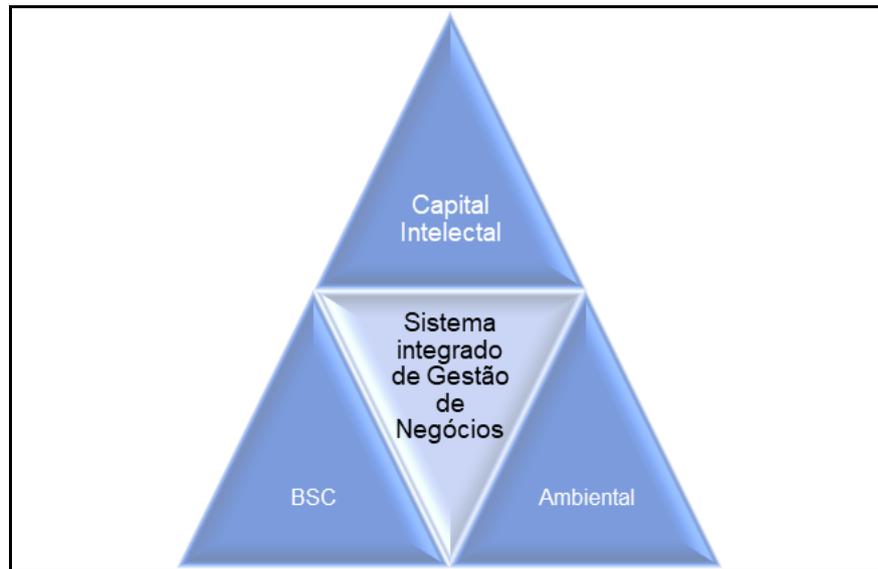
Medir não é fácil, mesmo que diversos aspectos sejam tangíveis, a dificuldade aumenta quando se quer medir coisas intangíveis e embora essa seja a nova tendência dentro dos indicadores, ainda não há padrões para tais medidas e os indicadores são uma descrição, e não uma realidade, mas que apresentam uma correlação de causa e efeito entre os indicadores.

Em algumas cadeias produtivas, por conta de diversas variáveis, em termos de gestão da propriedade rural, tem sido grande entrave para o desenvolvimento do setor, com perspectivas além das econômicas, mas também de sustentabilidade ambiental e social.

Diversas organizações utilizam a metodologia de gestão por indicadores *Balanced Scorecard* (BSC), originalmente criado pelos Professores da Harvard *Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1992. Conforme comenta Padoveze (2007, p. 121) o “*Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial.”

Baseado no BSC, agregando indicadores ambientais, e de capital intelectual, a pesquisa objeto de estudo, na amostra das propriedades rurais na leitura de território das grandes propriedades rurais do município de Carazinho/RS, desenvolve um olhar para elevar a técnica de gestão, que integra os indicadores para diagnóstico, análise e tomadas de decisões, frente ao cenário atual e o de prospecção e assim, poder gerar indicadores sociais e de desenvolvimento rural. A estruturação será planejada e desenvolvida conforme Figura 6.

Figura 6 - Sistema integrado à gestão de negócios rurais



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

O sistema de gestão de negócios rurais com indicadores já estabelecidos, agregando os indicadores ambientais e de capital intelectual, irá desenvolver e adaptar um sistema estruturado à gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento de propriedades rurais, através de indicadores ambientais e capital intelectual.

A gestão e os negócios da propriedade rural serão estabelecidos por planejamento e visão de curto, médio e longo prazo, com direção em gerar desenvolvimento rural, ao meio inserido. Visa incorporar uma tomada de decisão mais efetiva com os critérios de BSC, no processo de rotina apoiado em outros dois braços estratégicos, o ambiental e o capital intelectual, mensurados com indicadores derivados da atividade interna e externa do negócio.

O modelo sugere que o gestor da propriedade rural dentro das áreas e processos deverá trabalhar de forma integrada, operação, processos de manejo, comercial e marketing e suprimentos, recursos humanos e legalizações. Ao necessitar de um investimento tangível imobilizado, como um trator, não bastará a análise da referida demanda, e o desenvolvimento do projeto para captação de recursos financeiros para financiamento, com o sistema implantado, deverá verificar se o negócio rural, trará bem estar, qualificação do processo ambiental, bem como todos os demais benefícios técnicos e de gestão que envolvem aquisição de equipamentos.

Na mesma perspectiva para os investimentos em custeio da produção na propriedade rural, atividade que envolve a maior parte da movimentação anual, girando a cadeia produtiva, insumos, máquinas e equipamentos, serviços, logística, legalizações, cenário econômico, clima, entre outras variáveis que movimentam a atividade. Realizar negócios com

gestão neste método proposto, através de visão empreendedora, considerando medição do desempenho, suporte às decisões gerenciais, apoiado a melhoria contínua, o sucesso tende a ser promissor.

A partir disso, entender e qualificar o processo de decisão baseado em indicadores que possibilitem visão estratégica de desenvolvimento sustentável, com a devida relevância destacando com os demais objetivos o bem estar e o meio ambiente.

2.11 Certificação e selo de referência

O aumento de alimentos diferenciados tem-se mostrado no mercado como uma tendência de maior lucratividade com ganhos sustentáveis para os produtores de alimentos nas propriedades rurais. A busca por selos de qualidade de produtos, referência em modelos de gestão e negócios, certificação padronizada, estão sendo mais demandados com objetivo de sustentação e agregação de valor para as propriedades rurais.

Mostrar para o mercado que o negócio tem diferenciais e é uma referência, expressar evidências sobre conhecimento, processos produtivos, gestão de qualidade, ambiental e de capital intelectual, reforça o posicionamento da marca e do negócio. Criar e seguir um selo de certificação e referência é um caminho longo, mas que leva para o sucesso da organização com credibilidade e aumento de satisfação de clientes e parceiros, o que amplia a competitividade e os resultados sociais, econômicos e ambientais.

A certificação pode ser definida como a avaliação de um sistema de qualidade segundo os requisitos das normas ou outros protocolos, com a emissão de um certificado comprovando que a empresa produtora ou processadora está em conformidade com as exigências estabelecidas nestas normas e nos padrões protocolares (PENTEADO, 2010).

A motivação para a criação de um selo de propriedade referência (PR) está ligada à necessidade de apresentar a propriedade rural como diferenciada, nos indicadores ambientais e de capital intelectual, para que os negócios sejam realizados de forma mais estruturada, com visão de gestão qualificada e sustentável.

2.12 Complexidade e risco

Quando se propõe uma pesquisa em suas diversas fases, nos deparamos com riscos e dificuldades, os quais regem o ritmo do planejamento e das incertezas. Os impactos gerados

ao longo do processo vão sendo percebidos, desenvolvidos e organizados conforme o ritmo de solução apresentada para a referida dificuldade, que por ventura se fará presente.

Para Beck (2001) é fundamental o estabelecimento da distinção entre o risco e a percepção do risco. Tal procedimento analítico presta-se a compreensão do risco enquanto orientação de certa objetividade, enquanto a percepção de risco admite plenamente a subjetividade, colocando em termos relativos os sentimentos expressados, pois estes certamente são compostos com as fantasias individuais sobre os perigos do mundo.

Nesse sentido ameaça ao se tornar visível pode crescer e dissolver entre vantagens e diferenças, segundo Beck (2010, p. 57):

[...] cedo ou tarde, os riscos ensejam também ameaças, que relativizam e comprometem por sua vez as vantagens a eles associadas e que, justamente em razão do aumento dos perigos e atravessando toda a pluralidade de interesses, fazem com que a comunhão do risco também se torne realidade.

Estipular e perceber os riscos tem o papel de auxiliar na identificação da crítica social do meio ambiente, onde os cientistas convivem com uma diversa percepção de risco, e necessitam desenvolver de forma sistemática a conscientização para minimizar ameaças e atingir os avanços esperados pela cientificidade. Como afirma Beck (2010, p. 67) “riscos são um ‘barril sem fundo de necessidades’, que não pode ser encerrado e nem esgotado.”

No espaço vazio de representação política da “sociedade de risco” - outrora chamado “vácuo político”, as vias de emancipação do homem estariam todas bloqueadas. O que por homens foi feito pode também por homens ser alterado. Este é o início capaz de explicar sua falta de resignação. Beck (2011, p. 238-239) discute os fundamentos do conceito “sociedade de risco” orientado pela ideia de que o passado e o futuro fazem parte do presente da sociedade capitalista, explicitada no seguinte excerto:

O fundamental é antes de mais nada: que tipo de ciência já vem sendo praticada no que diz respeito à previsibilidade de seus efeitos colaterais supostamente imprevisíveis. O fiel da balança neste contexto é saber: se persistirá a superespecialização que produzi efeitos colaterais a partir de si mesma e que parece, com isto, confirmar sempre de novo a sua inevitabilidade, ou se será possível reencontrar e desenvolver a força necessária para uma especialização voltada para o contexto; [...] enfim, se riscos e ameaças serão metódica e objetivamente interpretados a contento ou será cientificamente multiplicados, menosprezados ou encobertos.

Na linha da ação e da complexidade, temos um campo amplo para reflexão, que para Morin (2009, p. 82) “o problema do conhecimento é muito importante e é necessário ensinar

que todo o conhecimento é tradução e reconstrução.” Seguindo na percepção de Morin (2009, p. 83), “há, portanto, um paradigma da disjunção que, no lugar de fazer a redução do humano ao natural, afirma que tudo que é humano só é compreendido pela eliminação do que é biológico.”

Como expõe Morin (2005, p. 18), “[...] a inteligência cega destrói os conjuntos e a totalidade isola todos os objetos daquilo que os envolve. Não pode conceber o elo inseparável entre o observador e a coisa observada”. Na visão de complexidade, que nos faz reconhecer que precisamos avançar na integração dos saberes, entre a relação, ciência, tecnologia e sociedade. Através do fator político, se percebe a necessidade, deste repensar ciência e tecnologia, dispor diferentes integrações de saberes, áreas do conhecimento, para pensar em desenvolvimento com sustentabilidade, que supõe valorizar igualmente as máquinas, as pessoas e o meio ambiente, a fim de suprimir riscos e incertezas. Morin (2000, p. 180-181) observa ainda que:

[...] a necessidade de pensar em conjunto na sua complementaridade, na sua coerência e no seu antagonismo as noções de ordem, de desordem e de organização obriga-nos a respeitar a complexidade física, biológica, humana. Pensar não é servir às ideias de ordem ou de desordem, é servir-se delas de forma organizadora, e por vezes desorganizadora, para conceber nossa realidade [...]. A palavra complexidade é palavra que nos empurra para que exploremos tudo e o pensamento complexo é o pensamento que, armado dos princípios de ordem, leis, algoritmos, certezas, ideias claras, patrulha no nevoeiro o incerto, o confuso, o indizível.

Da crise conceitual à solidariedade, descobrimos que novos modos de pensar a realidade, em sua complexidade inerente, novos modos de dialogar com o mistério do mundo e o conhecimento deve enfrentar a complexidade.

Risco Intelectual – Pela complexidade de linguagem das perguntas, onde a fim de, evitar este desconforto foram elaboradas questões com linguagem e organização de nível de compreensão de indivíduos com qualquer nível de instrução. Também não é previsto alguma forma de risco em qualquer fase da pesquisa que possibilite danos aos participantes nas dimensões físicas, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, do mesmo modo não está previsto desconforto ao conceder os dados solicitados no questionário.

Portanto, existe consciência de que enfrentaremos dificuldades que apresentarão riscos a serem percebidos, como a não aceitação por parte dos produtores e a possível resistência de abrir dados da propriedade que serão diagnosticados e analisados. Tais riscos bem administrados entre as partes permitirão que a pesquisa siga em seu ritmo na busca da conclusão dos objetivos e assim gerar soluções propostas para o público alvo que poderão ser

percebidos através de indicadores sociais, econômicos e ambientais. A seguir, na etapa da metodologia, será definida de que forma a pesquisa foi realizada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa demonstrar qual foi a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, através dos itens: tipo de pesquisa, caminhos da pesquisa, benefícios da pesquisa e articulação da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa científica, que para Marconi e Lakatos (2010), é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com economia e maior segurança, permite através dos conhecimentos e informações adquiridas traçar um caminho para chegar ao objetivo proposto, além de auxiliar nas decisões a serem tomadas pelo cientista. No que tange a técnica, será utilizada pesquisa qualitativa, quantitativa e prescritiva, em relação aos elementos relacionados no problema da pesquisa.

A pesquisa apoia-se no método científico indutivo, conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 68), define a abordagem como: “A indução é um processo mental intermediário do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas.” Portanto, o objetivo, dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam.

Relativo à pesquisa de campo, foi utilizado o método dedutivo, a dedução lógica, conforme Diniz e Silva (2008, p. 6),

[...] parte das teorias e leis consideradas gerais e universais buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares. O exercício metódico da dedução parte de enunciados gerais (leis universais) que supostos constituem as premissas do pensamento racional e deduzidas chegam a conclusões. O exercício do pensamento pela razão cria uma operação na qual são formuladas premissas e as regras de conclusão que se denominam demonstração.

Portanto, neste trabalho, a partir dos dados levantados e analisados, foram identificadas informações que colaboraram para o desenvolvimento geral da pesquisa proposta, desenvolvida através da aplicação de questionário para coleta de dados via entrevista estruturada. Foi utilizado como instrumento pesquisa de campo que para (FONSECA, 2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica

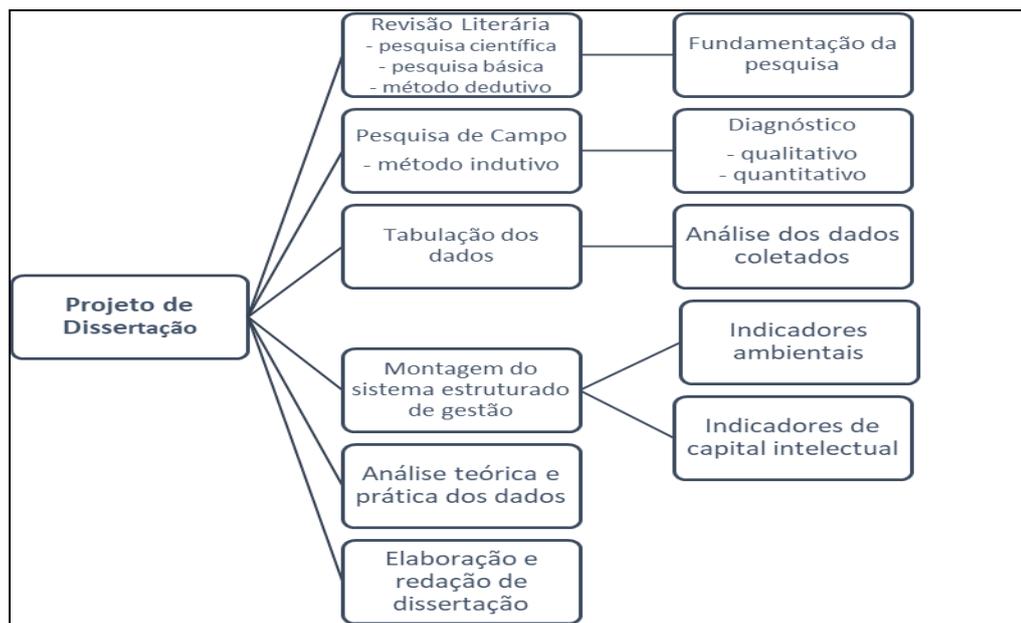
e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Consiste em uma pesquisa básica, segundo Oliveira Neto e Melo (2006, p. 11) a pesquisa quanto a sua natureza, será: “básica, quando tem por objetivo entender, descrever ou explicar os fenômenos naturais, não é reservada e tem como meta a divulgação do conhecimento obtido.”

3.2 Caminhos da pesquisa

As etapas da pesquisa apresentam como será sustentado o desenvolvimento do projeto, onde o trabalho teórico e prático segue um organograma, definido pela estruturação metodológica apresentada a seguir:

Figura 7 - Organograma de etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O trabalho foi realizado em duas etapas, na etapa 01, pesquisas bibliográficas de estudos, publicações, livros e artigos relacionados ao tema, na construção da análise qualitativa do objeto em estudo a partir do referencial teórico. Na etapa 02 foi analisado, as propriedades rurais amostradas, com mais de 15 módulos fiscais multiplicados por 17 hectares, equivalentes e acima de 256 hectares no município de Carazinho/RS, classificadas como grandes propriedades, os modelos de gestão utilizados, o sistema de comercialização, a

verificação da gestão ambiental, e a relação de capital intelectual na condução da gestão de pessoas na produção e gestão global da propriedade.

Presume-se que grande propriedade rural se caracteriza acima de 15 (quinze) módulos fiscais, acima de 256 hectares, segundo a Lei 8.629/1993, que no art. 4º conceitua pequena propriedade com área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais, e média propriedade com área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais. A lei não faz referência a grande propriedade rural, pois deixa implícito que toda a propriedade com área superior a 15 módulos fiscais é considerada grande propriedade.

O estudo avaliou 15 propriedades rurais consideradas grandes e patronais no município de Carazinho/RS, com os seguintes critérios de inclusão e exclusão: propriedade acima de 256 hectares, com mais de 50% de área própria, com mais de 5 anos na atividade produtiva. O convite aos participantes foi divulgado no Sindicato Rural de Carazinho, e por adesão, obteve-se uma amostra de 15 propriedades rurais.

A proposição foi verificar o atual modelo de gestão e desenvolver um sistema estruturado à gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento da propriedade rural, através da criação e mensuração de indicadores ambientais e de capital intelectual, que trarão suporte estratégico e apoio aos indicadores que o gestor utiliza no seu método de gestão, da produção e comercialização.

Com base nestes novos dados agregados, como painel de gestão, o gestor irá ampliar seu campo de visão para a tomada de decisão e assim desenvolver negócios rurais com maior olhar sustentável e competitivo, no cenário nacional e internacional, podendo estar preparado para certificações alinhadas a segurança alimentar.

Salienta-se que muitos negócios e modelos inovadores de produção e comercialização de produção agrícola são estabelecidos em relações regionais, estaduais e internacionais. Adequar uma propriedade a critérios de competição de mercado e certificação pode permitir o negócio agregar valor, e para isso as áreas que demandam um trabalho de melhoria dentro toda a cadeia e o processo de gestão, são as que apontam regularmente alguma carência nas questões ambientais e do capital intelectual. Assim, pretende-se neste estudo fortalecer estas perspectivas e adicionar a gestão ambiental e capital intelectual, no modelo de negócio de propriedades rurais. Desta forma, busca-se desenvolver critérios para mensurar em forma de indicadores de desempenho.

Na questão ambiental de legislação vigente e específica da atividade em análise, foi tratada como ponto de estrutura efetiva para a legalidade da operação, assim como no nível de capital intelectual da propriedade rural, o grau de diferenciação será analisado em mensurar

em nota de 1 à 5 escala percentual do menor para o maior, quais os riscos e potencialidades da gestão ambiental. Em específico na questão do capital intelectual, de acordo com Brooking (1996), o capital intelectual se divide em quatro categorias ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e os ativos de infraestrutura, que também será mensurado com nota de 1 a 5 escala percentual (%) do menor para o maior para identificar o posicionamento da propriedade em estudo.

Em ambas as situações os critérios de mensuração foram elaborados no decorrer da pesquisa através de questionário técnico produzido através do estudo que possibilitaram identificar através de indicadores os níveis de questões ambientais e de capital intelectual, que adicionados aos indicadores pré-existentes no negócio, permitiram gerar um sistema estruturado de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento rural.

Os indicadores mensurados e avaliados apresentam um percentual que quanto mais próximos de 100% melhor é o desempenho. O nível recomendado é que esteja acima de 85% para estrair em um cenário de competitividade e potencial de melhorias. Quando mais elevado o percentual, melhor é a situação e posicionamento da propriedade rural nos itens mensurados da pesquisa. Os participantes responderam o questionário estruturado via formulário *google*, de pesquisa, que possibilitou uma interação *online* e maior velocidade no preenchimento, bem como a tabulação dos dados e gráficos.

Nos dados tabulados apresentados em formas de gráficos, e alguns casos a soma dos percentuais pode não totalizar 100% devido ao critério de arredondamento dos percentuais, visto que não utilizamos em nossos relatórios os dados com casas decimais. Nestes arredondamentos, podemos ter casos que somam 99% (ou menos) ou 101% (ou mais). O arredondamento é um conceito matemático básico, que determina que entre 0,0% e 0,4% são arredondados para 0%, enquanto os valores superiores a 0,5% são arredondados para 1%.

Para motivação e incentivo como proposta do projeto foi desenvolvido um produto, que chamamos de Selo Gestão Propriedade Referência (PR), para que os participantes e demais interessados após a defesa dos dados, possam utilizar para o gerenciamento e acompanhamento da gestão dos indicadores ambientais e de capital intelectual, baseado nos itens propostos no questionário estruturado da pesquisa.

3.3 Benefícios da pesquisa

Percebe-se que é notório que o mercado agropecuário em pleno crescimento, cada vez mais criterioso em segurança alimentar, aponte rapidamente a gestão ambiental e exija do

mercado, em especial dos seus gestores, que se amplie o capital intelectual, e assim, ampliar a base para a tomada de decisão, com alinhamento de desenvolvimento sustentável nos negócios rurais.

Destaca-se que o empresário rural, se utilizando de informações ligadas ao meio ambiente e de capital intelectual, possa gerenciar com maior agilidade na tomada de decisão, podendo identificar alguns pontos de maior risco no seu negócio, e assim, apresentar ao mercado como potencial na gestão ambiental e no capital intelectual fortalecido com visão de “propriedade referência” que produz com qualidade e sustentabilidade, e que agrega valor tangível e intangível ao seu negócio/empreendimento. Atualmente o gestor necessita de elaboração de informações e indicadores que assessorem a propriedade a ser mais eficiente na produção e eficaz na gestão e comercialização. Para tanto é necessário ampliar os cuidados ambientais relacionados aos recursos naturais e manejo, e ao processo de qualificação e capacitação com visão mercadológica, sendo sessas informações que dão respaldo à tomada de decisão.

Os resultados serão socializados através de um boletim informativo onde será apresentada as principais conclusões da pesquisa, sendo este encaminhado aos meios de comunicação como o Jornal Diário da Manhã de Carazinho, Revista Agrorural e Sindicato Rural de Carazinho, no qual são os de maior circulação na Região de Carazinho. Outra forma de socialização dos resultados obtidos será através de participação de eventos, que tenham como intuito a participação de agricultores que atuam na atividade Agropecuária.

3.4 Articulação da pesquisa

No que diz respeito ao processo de articulação do projeto, em relação ao programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural (MPDR), com sua formação, base científica e com o mercado. Destacamos que as ações a serem desenvolvidas permearão a cadeia produtiva, relacionando extensão, ensino, pesquisa, mercado e indicadores sociais.

Através do desenvolvimento do Projeto de Pesquisa I do Programa MPDR, foi possível identificar uma demanda local do Município de Carazinho/RS, em relação ao processo de gestão das grandes propriedades rurais, que em vista do mercado agropecuário em crescimento, embarcando tecnologia e gestão, alguns pontos estratégicos necessitam de aprimoramento e outros um tratamento mais detalhado para ampliar as oportunidades na ordem de propriedades modelos e com pleitos de certificação para negócios com valor agregado, que podem consolidar o posicionamento mercadológico de forma sustentável.

O empresário rural podendo gerenciar sua propriedade com o sistema integrado de gestão, através de um painel de controle de gestão, que agrega indicadores ambientais e de capital intelectual, estará mais preparado e competitivo ao cenário de produção de grãos, assim estabelecendo negócios com gestão e desenvolvimento. Na prática, o ponto de tomada de decisão com avaliação mais ampla de indicadores de performance, elevam a assertividade, geram melhores resultados operacionais, econômicos, sociais e ambientais.

O meio científico e acadêmico estabelece todo o estudo teórico, pesquisa de mercado e o de novas proposições, através de fundamentação de escritores e atores desta área, que carregam a experiência e a evolução do meio rural através de história, dados e indicadores. Tendo em vista o mercado que busca negócios sólidos que proporcionem vantagens competitivas, e relações de longo prazo, que possam contribuir com a demanda de segurança alimentar, qualidade e excelência. Pode-se estabelecer que a articulação das organizações e sujeitos envolvidos possam obter em conjunto o sucesso da proposta do estudo em questão.

4 MODELOS DE GESTÃO E COMERCIALIZAÇÃO E INDICADORES EXISTENTES UTILIZADOS PELAS PROPRIEDADES RURAIS

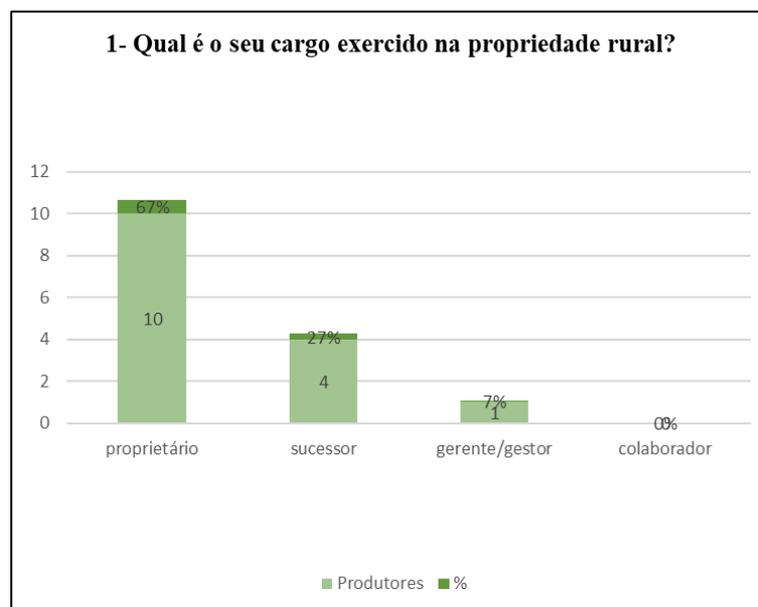
Nesta etapa será demonstrado como é realizada a gestão e a comercialização das propriedades investigadas no ano safra 2019/2020 no município de Carazinho/RS, e descrito a análise dos dados, divididos através dos itens: perfil do produtor e propriedades investigadas, perfil do modelo de gestão das propriedades investigadas, gestão ambiental das propriedades investigadas.

4.1 Perfil do produtor e propriedades rurais investigadas

Esta seção é a parte I do questionário e apresenta o perfil dos produtores e das propriedades investigadas, que fazem parte da amostra de 15 propriedades rurais da Cidade de Carazinho e microrregião. Os resultados apresentados buscam identificar o perfil dos produtores e suas características em relação às propriedades rurais, que venham a participar do processo decisório do negócio.

Em relação aos cargos exercidos pelos produtores rurais, 67% são proprietários, 27% são sucessores e 7% são gerentes/gestores (Gráfico 1).

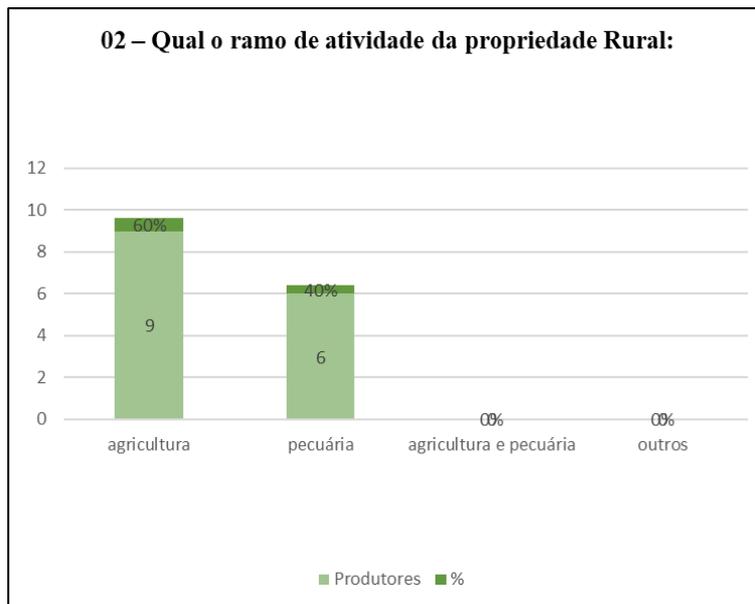
Gráfico 1 – Cargo exercido



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O ramo de atividade destas propriedades rurais está dividido em 60% agricultura e 40% pecuária, o que está de acordo com a caracterização da região (Gráfico 2).

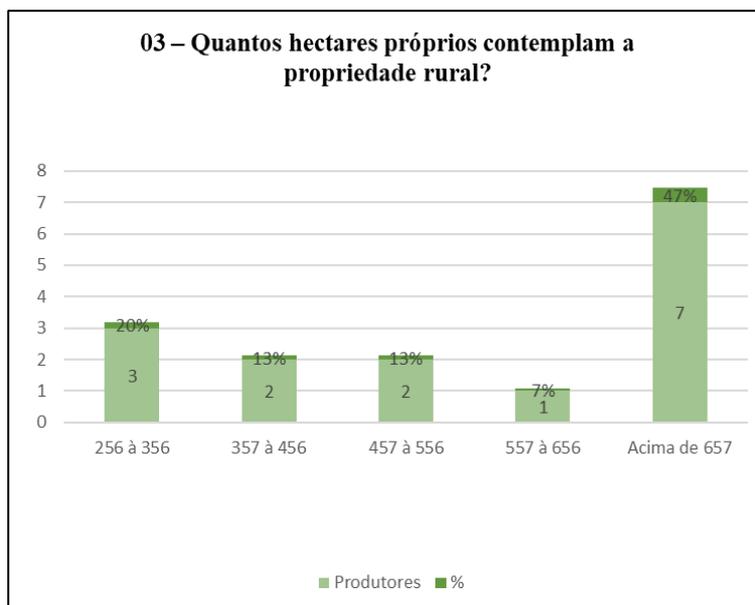
Gráfico 2 – Ramo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao tamanho das propriedades rurais em escala hectares (ha), de 256 à 356 ha são 20%, de 357 à 456 ha são 13%, de 457 à 556 ha são 13%, de 557 à 656 ha são 7% e acima de 657 ha são 47% (Gráfico 3).

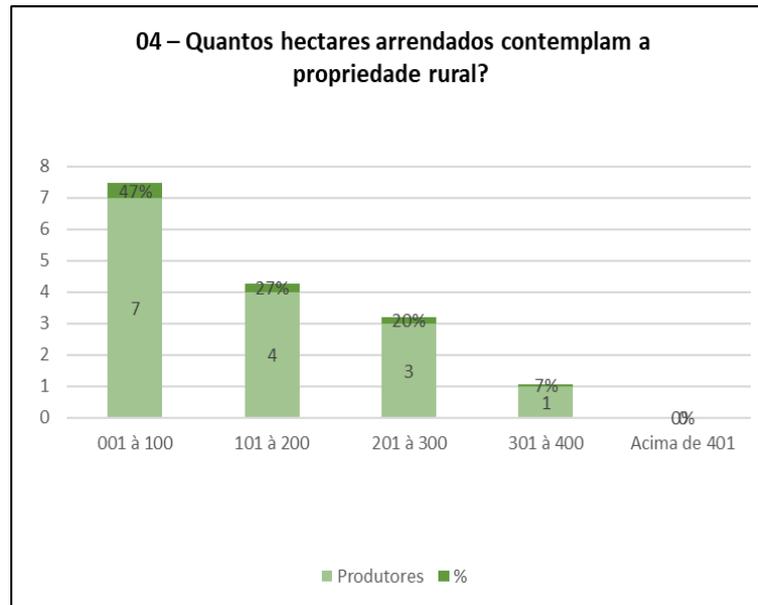
Gráfico 3 – Área total



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao volume de área arrenda em hectares, a distribuição apresenta de 01 à 100 ha são 47%, de 101 à 200 ha são 27%, de 201 à 300 ha são 20% e de 301 à 400 ha são 7% (Gráfico 4).

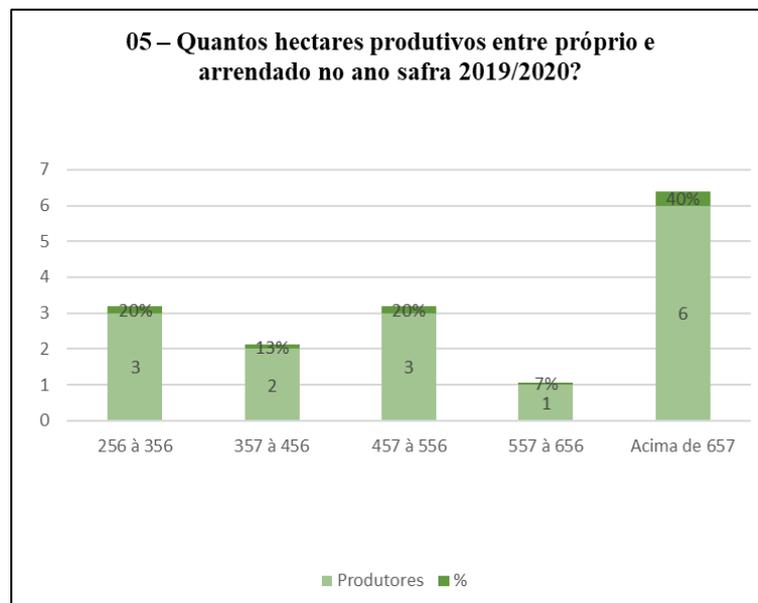
Gráfico 4 - Área arrendada



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A soma da área produtiva entre hectares próprios somados aos arrendados, representam de 256 a 356 ha são 20%, de 357 à 456 ha são 13%, de 457 à 556 ha são 20%, de 557 à 656 ha são 7% e acima de 657 ha são 40% (gráfico 5).

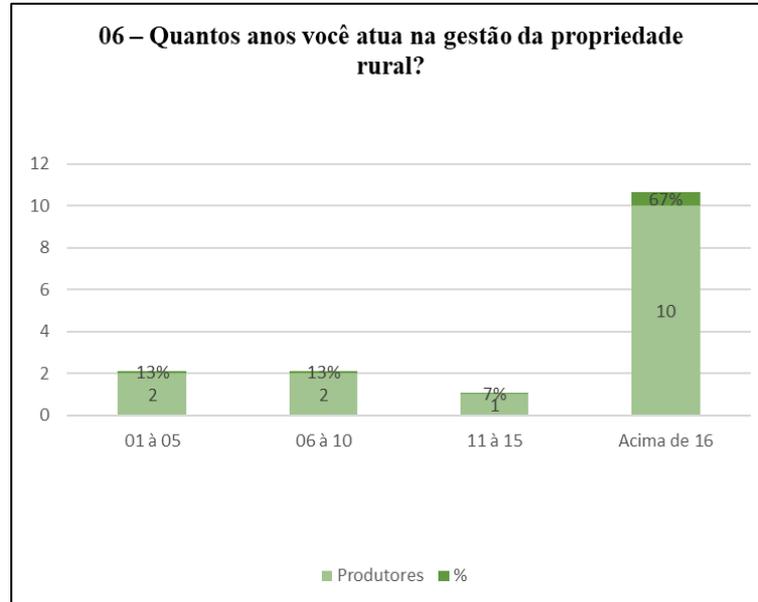
Gráfico 5 - Hectares produtivos ano safra 2019/2020



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Referente ao tempo de atuação em funções de gestão na propriedade rural frente as tomadas de decisões do negócio, de 01 à 05 anos são 13%, de 06 à 10 anos são 13%, de 11 à 15 anos são 7% e acima de 16 anos são 67% (Gráfico 6).

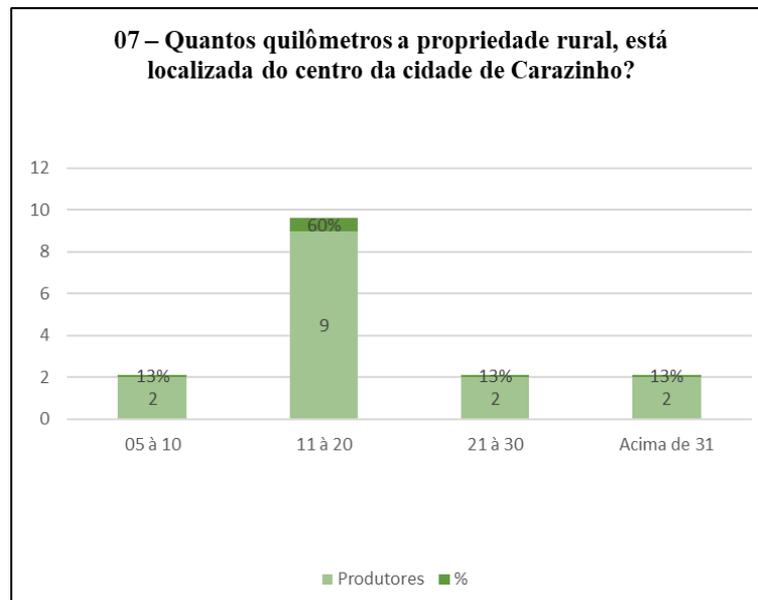
Gráfico 6 - Tempo de atuação como gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A localização da propriedade tem como referência o centro da cidade de Carazinho, e avalia a distância em quilômetros, que apresentou os dados de 05 à 10 Km são 13%, de 11 à 20 Km são 60%, de 21 à 30 Km são 13% e acima de 31 Km são 13% (Gráfico 7).

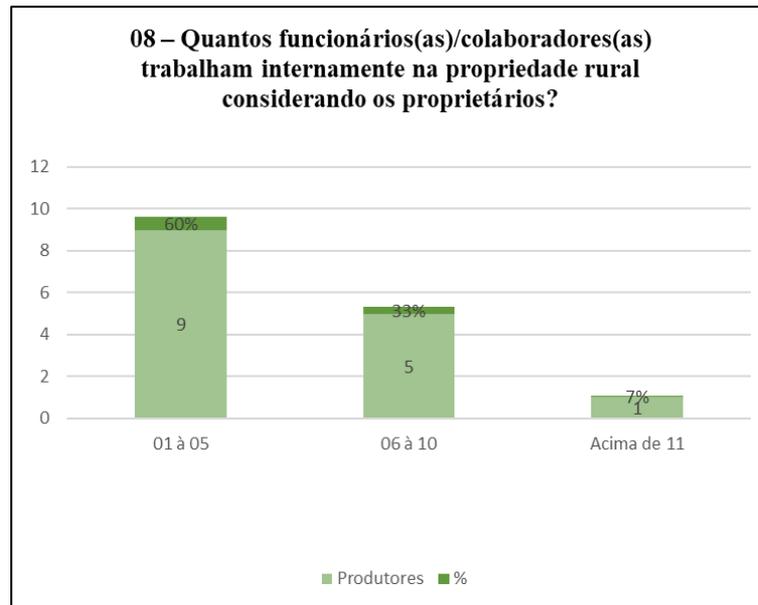
Gráfico 7 - Distância da propriedade rural ao centro de Carazinho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação aos recursos humanos do negócio, os envolvidos entre proprietários e empregados, estão distribuídos entre pessoas, de 01 à 05 são 60%, de 06 à 10 são 33% e acima de 11 são 7% (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Funcionários(as)/colaboradores(as) da propriedade



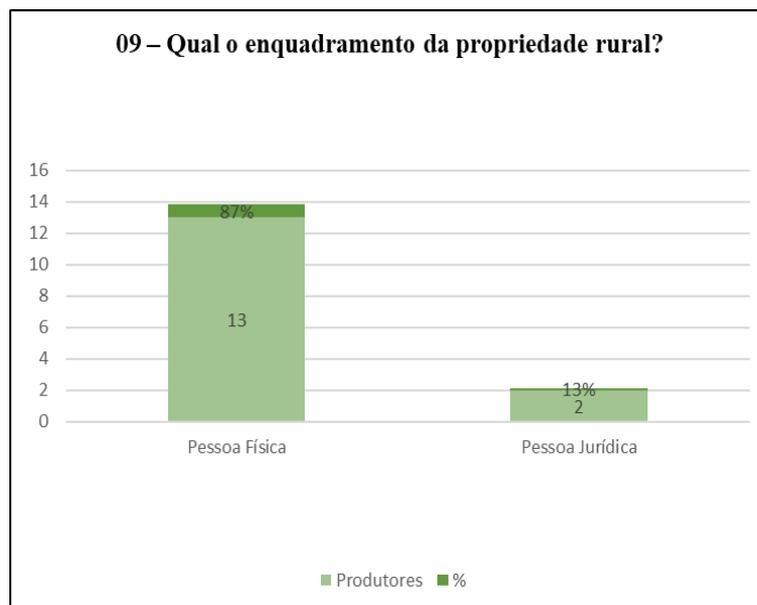
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2 Perfil do modelo de gestão das propriedades investigadas

Esta seção apresenta a parte II do questionário, o perfil do modelo de gestão das propriedades investigadas, que fazem parte da amostra de 15 propriedades rurais da Cidade de Carazinho e microrregião. Depois de compreender o perfil dos produtores e das propriedades rurais, buscou-se fazer uma análise dos modelos de gestão que atualmente os produtores rurais estão utilizando no negócio.

Em relação ao enquadramento do exercício da atividade rural entre pessoa física e pessoa jurídica, a distribuição apresentada foi de 87% pessoa física e 13% pessoa jurídica (Gráfico 9).

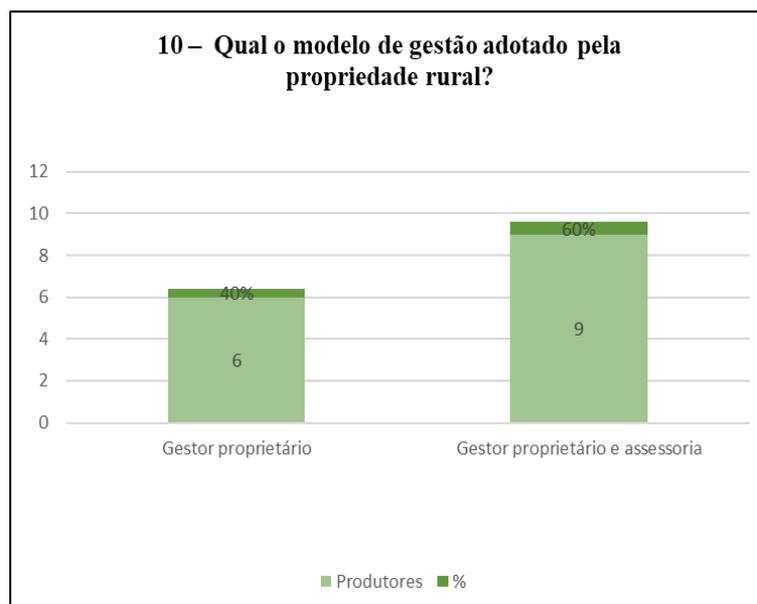
Gráfico 9 - Enquadramento da propriedade rural



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Historicamente o modelo de gestão de propriedades rurais predominou de forma familiar, e os dias de hoje com a profissionalização, mecanização e as novas tecnologias, os dados apresentaram que o modelo atual de gestão adotado pela propriedade rural, 40% gestor proprietário e 60% gestor proprietário e assessoria externa (Gráfico 10).

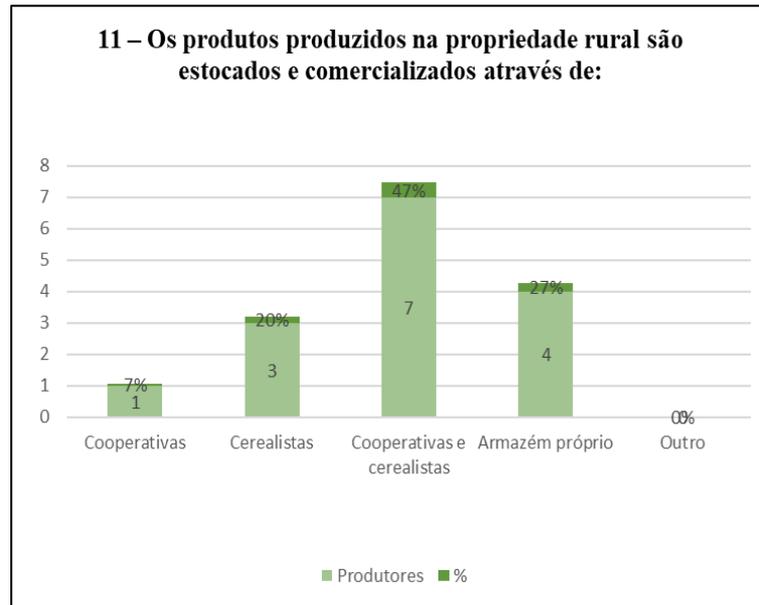
Gráfico 10 - Modelo de gestão adotado pela propriedade rural



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto aos produtos produzidos na propriedade e a forma de estocagem e comercialização, se apresenta o atual cenário, de que 7% via cooperativas, 20% via cerealistas, 47% via cooperativas e cerealistas e 27% em armazém próprio (Gráfico 11).

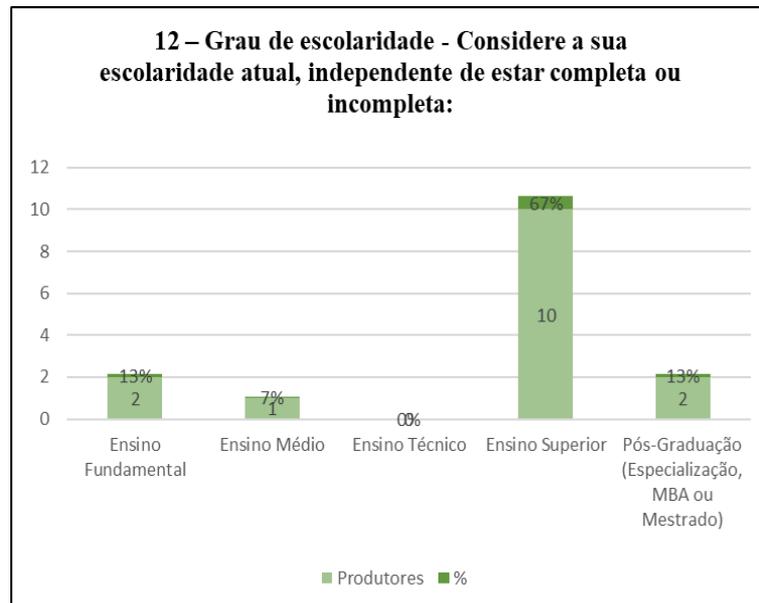
Gráfico 11 - Comercialização dos produtos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Relacionado ao grau de escolaridade, mesmo na condição de incompleta, verifica-se que ensino fundamental são 13%, que ensino médio são 7%, que ensino superior são 67% e com pós-graduação são 13% (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nessa linha de análise, verifica-se que os resultados que envolvem o perfil do produtor, os modelos de gestão e comercialização da produção, em conformidade com (FLORES; RIES; ANTUNES, 2006) pode-se considerar que a propriedade rural precisa ser competitiva, estar sempre buscando inovações tecnológicas, baseando-se em acontecimentos da atualidade, coletando o maior número de informações para que o desempenho da atividade agrícola se desenvolva com sucesso, obtendo por fim o lucro.

O contexto apresenta que o perfil dos produtores ao passar dos anos, em especial no ano de 2004 quando o preço de uma saca de soja atingiu o valor de R\$ 50,00, e como um marco apresentou uma nova fase para o Agronegócio brasileiro, as novas tecnologias de forma exponencial foram disponibilizando a toda cadeia produtiva, certamente que com altos custos, e assim respondendo ao crescimento da demanda e aos ganhos de produtividade, alavancou até o presente momento uma expressiva balança comercial. No Brasil verifica-se que o perfil dos gestores rurais acompanha o mercado, na busca de aprimoramento nos processos, nos modelos de gestão e na comercialização da produção, mas como em todos os setores o mercado demanda ciclos de melhoria contínua, o setor agropecuário caminha para a sustentabilidade.

Os dados revelam que o maior percentual dos proprietários das propriedades rurais comanda o seu negócio, com o maior volume de áreas relativamente grande e próprias, o que gera segurança patrimonial, a atuação principal é o ramo da agricultura em específico a soja, milho e trigo, ele estão a mais de 15 anos no comando da propriedade, e apresentam também formação técnica e acadêmica, ponto estratégico para a elevação do nível de capital intelectual. O trabalho é otimizado e a maioria emprega até 05 colaboradores, é utilizado o mercado empresarial para a comercialização e logística da produção, e a maioria contrata uma assessoria para auxiliar nas rotinas e decisões, a utilização contábil é via CPF bloco de produtor rural.

5 ANÁLISE DOS INDICADORES AMBIENTAIS E DE CAPITAL INTELECTUAL DEMANDADOS NAS PROPRIEDADES RURAIS

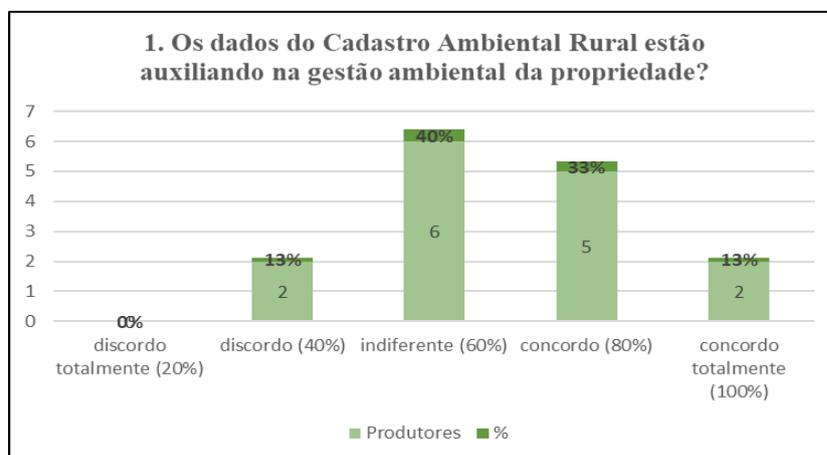
Nesta etapa será demonstrado indicadores ambientais demandados nas propriedades rurais investigadas da cidade de Carazinho, e os indicadores de capital intelectual o estudo busca verificar o nível básico, técnico e superior que pode aprimorar a visão e a prospecção de cenários da propriedade rural frente à competitividade de mercado e os benefícios sociais envolvidos e descrito a análise dos dados, divididos através dos itens: gestão e indicadores ambientais das propriedades investigadas, gestão do capital intelectual das propriedades investigada e questões abertas das propriedades investigadas.

5.1 Gestão e indicadores ambientais das propriedades investigadas

Esta seção é a parte III do questionário e apresenta o perfil dos indicadores de gestão ambiental das propriedades investigadas, que fazem parte da amostra de 15 propriedades rurais da Cidade de Carazinho e microrregião. Depois de compreender o perfil dos produtores e das propriedades rurais, o modelo de gestão que atualmente estão inseridas operando o negócio. Buscou-se fazer uma análise em relação às questões ambientais de forma mensurada a gerar resultados que possam ser tratados a partir de dados.

Em relação aos dados do cadastro ambiental rural, foi avaliado se os dados estão auxiliando na rotina da propriedade integrando as demandas de melhorias em relação a gestão ambiental, onde os resultados evidenciam em discordo (40%) 13%, indiferente (60%) 40%, concordo (80%) 33% e concordo totalmente (100%) 13% (Gráfico 13).

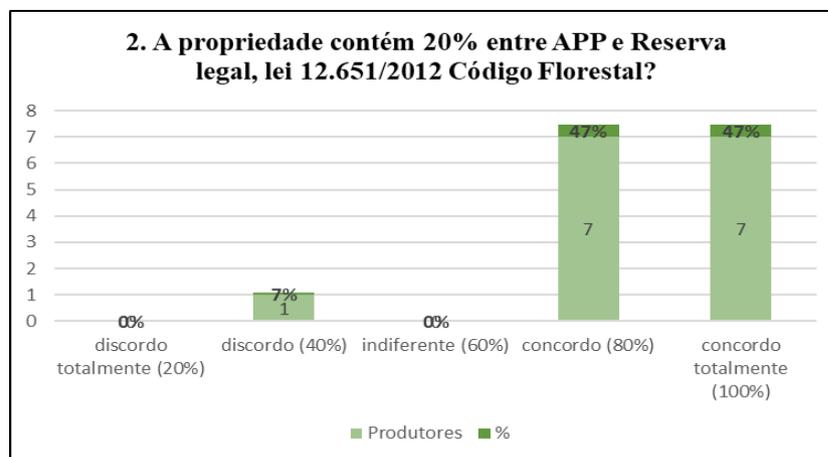
Gráfico 13 - Cadastro ambiental rural (CAR)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Referente à Lei 12.651/2012 do código florestal sobre a existência de um mínimo de 20% entre áreas de preservação permanente (APP) e Reserva legal nas propriedades investigadas, se apresentou o cenário, mais relevante em concordância. A percepção atual dos critérios ambientais demonstra uma maior preocupação dos produtores rurais no tema, e o avanço na visão de enfrentar as dificuldades de manejos mais sustentáveis com viés de preservação e correção de solo, se mostra mais evoluído no cenário onde a sociedade de forma geral exige juntamente com o mercado maior foco nos critérios de uso sustentável dos recursos naturais para a garantia de segurança alimentar (Gráfico 14).

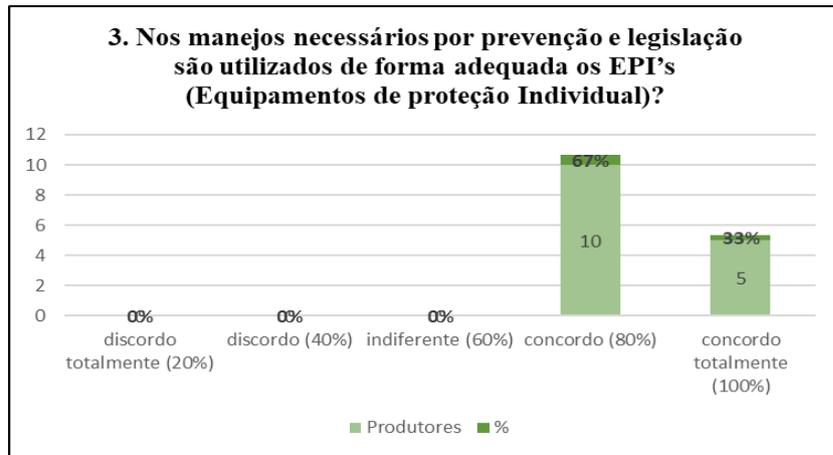
Gráfico 14 - Lei 12.651/2012 código florestal



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A pesquisa também buscou compreender como são utilizados os equipamentos de proteção individual de segurança dos operadores nas operações de manejo, as quais principalmente em aplicações de defensivos agrícolas, que são regidas por normativas específicas. Quando questionados, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 33% (Gráfico 15).

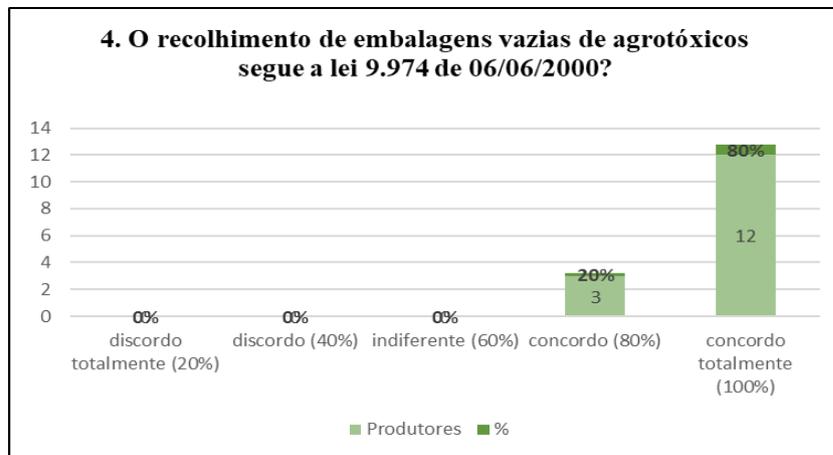
Gráfico 15 - Equipamentos de proteção individual (EPI)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando questionados sobre o recolhimento de embalagens vazias de agrotóxico, em seguir a Lei 9.974 de 06/06/2000, afirmaram concordo (80%) 20% e concordo totalmente (100%) 20% (Gráfico 16).

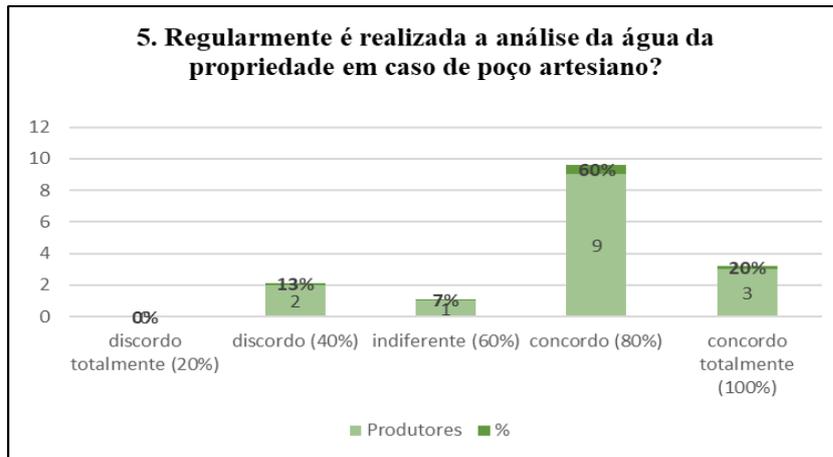
Gráfico 16 - Recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Relacionado à análise da água da propriedade rural em caso de poço artesiano, para auferir a qualidade e manter o ambiente com uso consciente. Os dados se apresentam em discordo (40%) 13%, indiferente (60%) 7%, concorro (80%) 60% e concordo plenamente (100%) 20% (Gráfico 17).

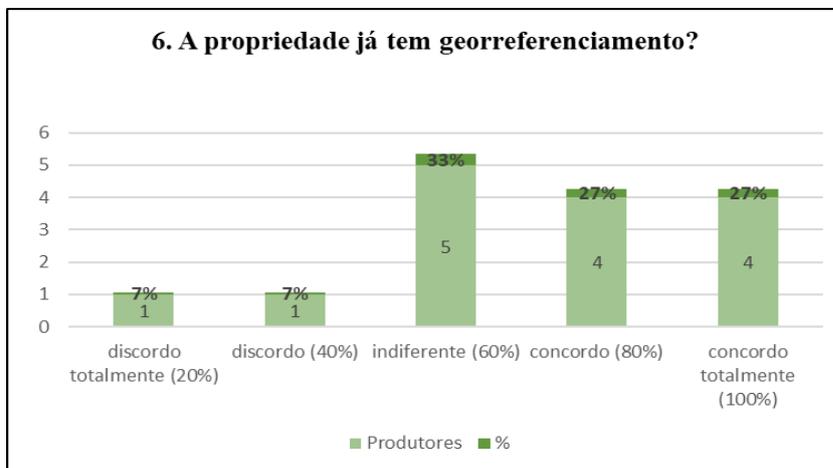
Gráfico 17 - Análise da água da propriedade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Questionados sobre georreferenciamento, os produtores responderam qual a situação atual da propriedade, assim, apresentou-se, discordo totalmente (20%) 7%, discordo (40%) 7%, indiferente (60%) 40%, concordo (80%) 33% e concordo totalmente (100%) 13% (Gráfico 18).

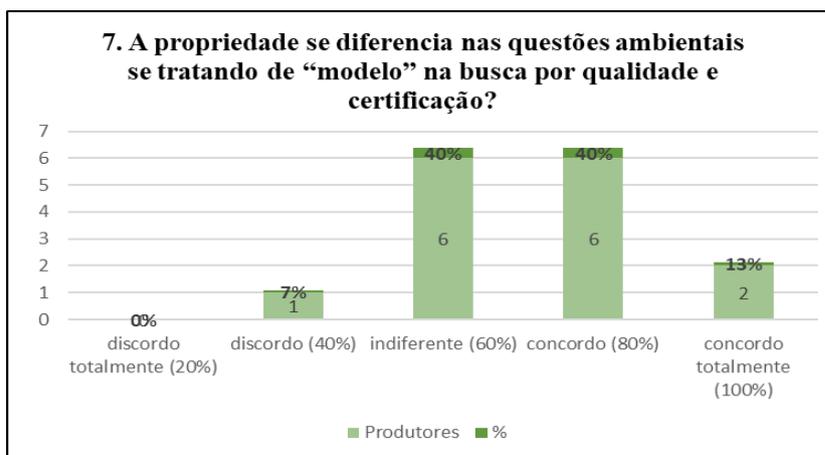
Gráfico 18 - Georreferenciamento na propriedade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A pesquisa também questionou se a propriedade se diferencia nas questões ambientais se tratando de “modelo” na busca por qualidade e certificação. Atualmente uma tendência para a manutenção no mercado e também para nichos diferenciados. Segue o cenário, discordo (40%) 7%, indiferente (60%) 40%, concordo (80%) 40% e concordo totalmente (100%) 13% (Gráfico 19).

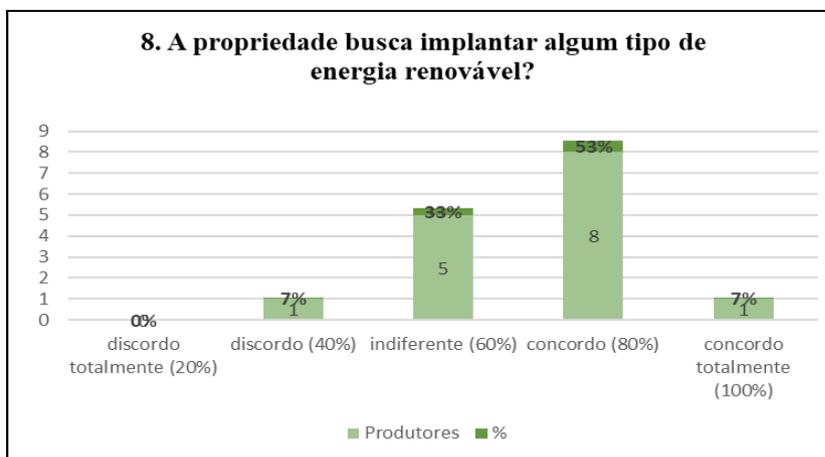
Gráfico 19 - Qualidade e certificação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Relacionado à energia renovável se apresenta em pauta, e os produtores rurais foram questionados se a propriedade busca implantar alguma forma de energia renovável, afirmam discordo (40%) 7%, indiferente (60%) 33%, concordo (80%) 53% e concordo totalmente (100%) 7% (Gráfico 20).

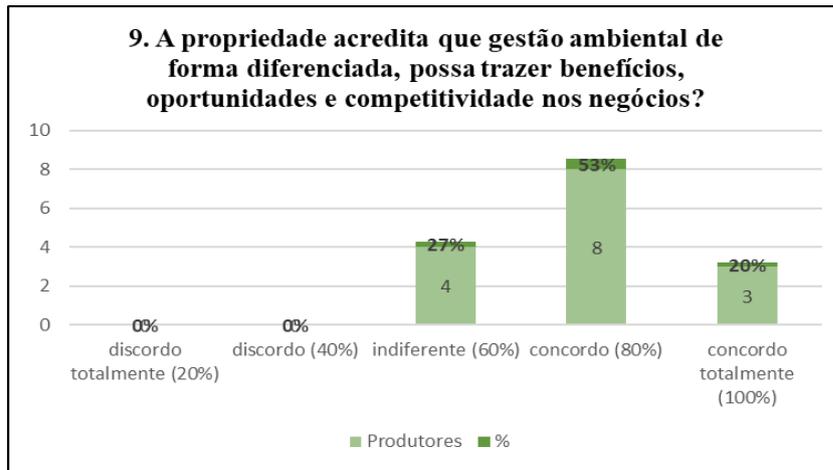
Gráfico 20 - Energia renovável



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As oportunidades que o mercado apresenta segue uma linha sustentável e criteriosa em relação a gestão ambiental, e os produtores foram questionados se a propriedade acredita que a gestão ambiental de forma diferenciada tem condições de atender, trazendo benefícios, oportunidades e competitividade para os negócios. O resultado apresenta indiferente (60%) 27%, concordo (80%) 53% e concordo totalmente (100%) 20% (Gráfico 21).

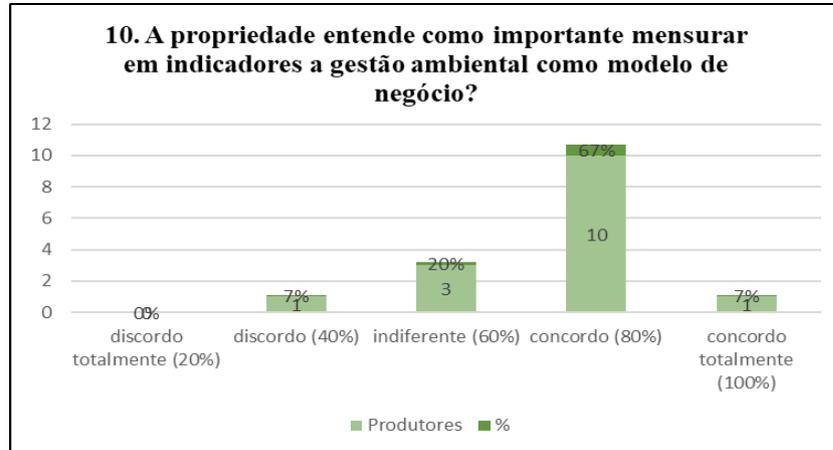
Gráfico 21 - Benefícios, oportunidades e competitividade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Questionados sobre mensurar em indicadores a gestão ambiental como modelo de negócios, o cenário apresenta, discordo (40%) 7%, indiferente (60%) 20%, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 7% (Gráfico 22).

Gráfico 22 - Indicadores de gestão ambiental como modelo de negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A relação entre os dados consolidados demonstram que nos critérios de lei do código florestal, CAR e as regras de georreferenciamento, a maioria dos produtores utiliza os dados e avalia como importante fazer parte da rotina da propriedade, somados a responsabilidade da utilização dos equipamentos de proteção individual e o recolhimento permanente das embalagens de agrotóxicos conforme legislação. A questão da água da propriedade é tratada com muito cuidado, em especial quando a captação é via poço artesiano.

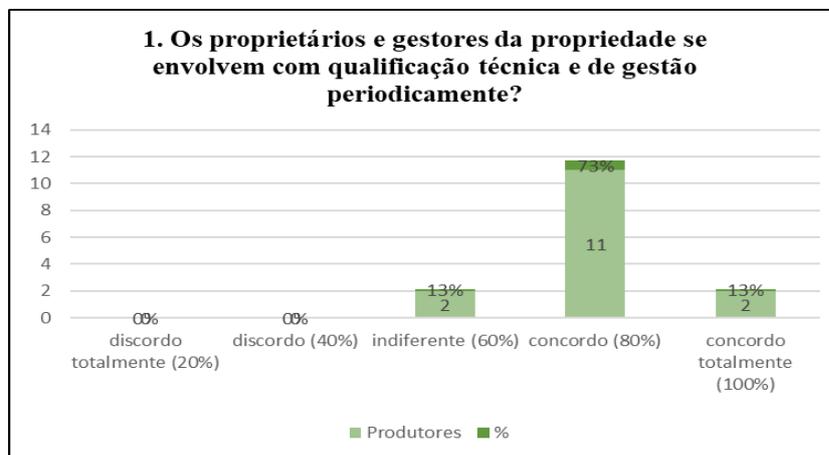
Percebe-se que as propriedades agrícolas ambientalmente regularizadas ou em processo de regularização possuem um importante diferencial competitivo e até um maior valor de mercado quando comparadas com propriedades que possuem passivo ambiental, podendo obter certificações ambientais e a conquista de mercados diferenciados (SILVA; BARRETO, 2014).

Apontam que é estratégico apresentar-se ao mercado com modelo diferenciado de gestão, necessidade de agregar energias renováveis, qualidade e certificação para o processo. Este posicionamento frente ao mercado, com melhorias contínuas tendem a apresentar melhores oportunidades de negócios com a utilização do sistema integrado para as tomadas de decisões e apresentação dos diferenciais da propriedade.

5.2 Gestão do capital intelectual das propriedades investigadas

A parte IV do questionário apresenta o perfil dos indicadores de gestão do capital intelectual das propriedades investigadas, que fazem parte da amostra de 15 propriedades rurais da Cidade de Carazinho e microrregião. Depois de compreender o perfil dos produtores, das propriedades rurais, o modelo de gestão que atualmente estão inseridas operando o negócio e a gestão ambiental. Buscou-se fazer uma análise em relação as questões de capital intelectual de forma mensurada a gerar resultados que possam ser tratados a partir de dados. A pesquisa também aprofundou a pauta sobre qualificação técnica e de gestão, de forma periódica, os resultados apresentam, indiferente (60%) 20%, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 7% (Gráfico 23).

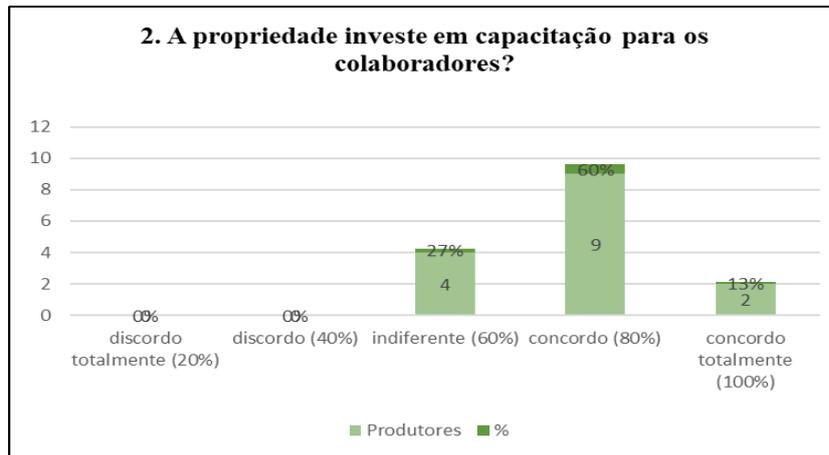
Gráfico 23 - Qualificação técnica e de gestão



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando questionados sobre investimentos em capacitação junto aos seus colaboradores e gestores da propriedade, as respostas se apresentam em indiferente (60%) 20%, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 7% (Gráfico 24).

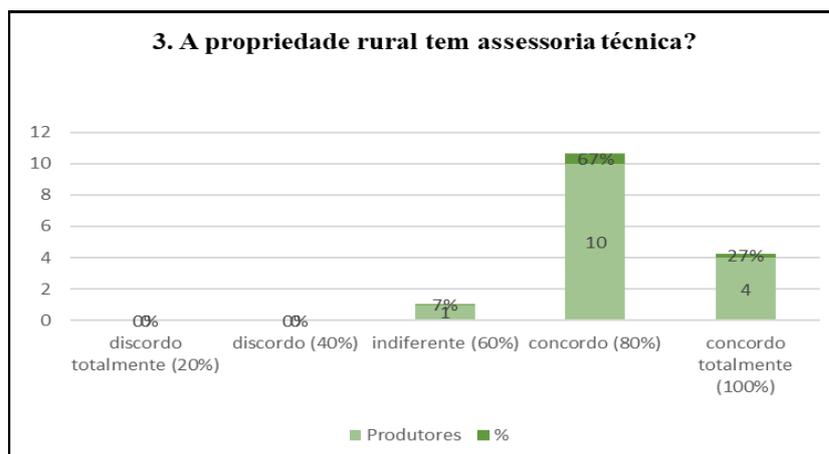
Gráfico 24 - Capacitação para os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O papel do apoio técnico e gerencial amplia e consolida em muitos casos os resultados do negócio. A pesquisa aponta se a propriedade rural tem algum suporte como assessoria técnica e o resultado apresenta em indiferente (60%) 7%, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 27% (Gráfico 25).

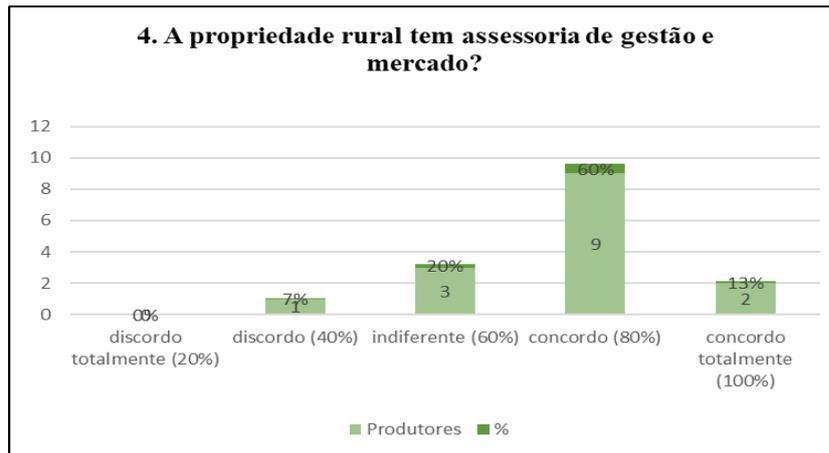
Gráfico 25 - Assessoria técnica



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em sequência ao gráfico anterior, o questionamento a seguir trata da assessoria de gestão e mercado, em caso de a propriedade ter este suporte. Os dados apontam discordo (40%) 7%, indiferente (60%) 20%, concordo (80%) 60% e concordo totalmente (100%) 13% (Gráfico 26).

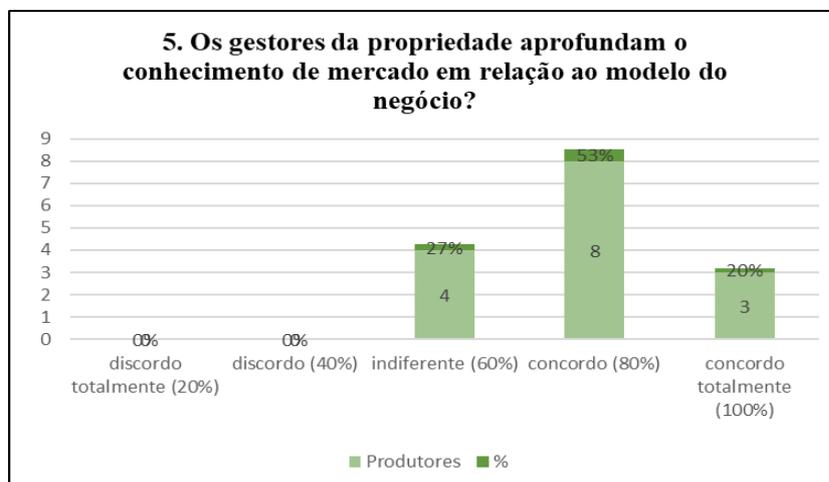
Gráfico 26 - Assessoria de gestão e mercado



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O setor agropecuário brasileiro tem uma expressiva participação na economia nacional e internacional, e também apresenta diversos interesses e oportunidades. De forma a qualificar os gestores, as propriedades foram questionadas se aprofundam o conhecimento de mercado em relação ao modelo de negócio, pois em meio a evolução constante, a parte gerencial demanda alto grau de adaptabilidade. O cenário se apresentou em indiferente (60%) 27%, concordo (80%) 53% e concordo totalmente (100%) 20% (Gráfico 27).

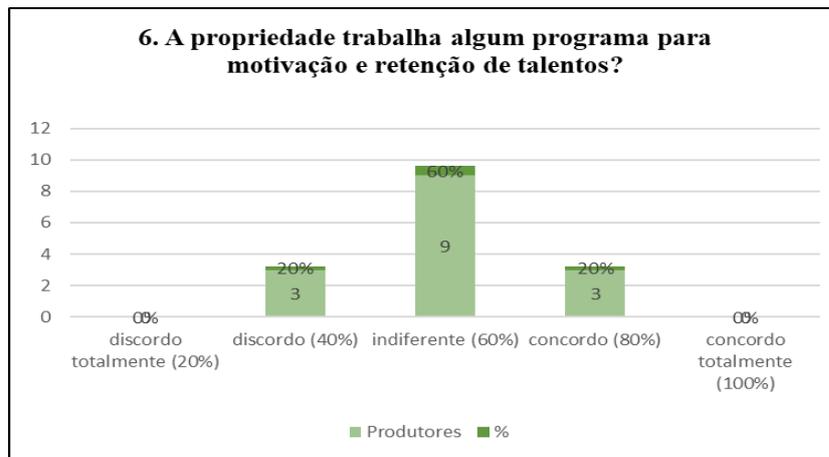
Gráfico 27 - Conhecimento de mercado em relação ao modelo do negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A valorização do capital intelectual gera solidez para o negócio e para a cadeia produtiva como um todo, pois é um fator que envolve as pessoas, as quais se envolvem nas tomadas de decisões, e assim, a valorização para a sustentação de longo prazo é fundamental. Relação esta apresentada, os memos foram questionados se a propriedade trabalha algum programa para a motivação e retenção de talentos. As respostas se apresentam em discordo (40%) 20%, indiferente (60%) 60%, concordo (80%) 20% (Gráfico 28).

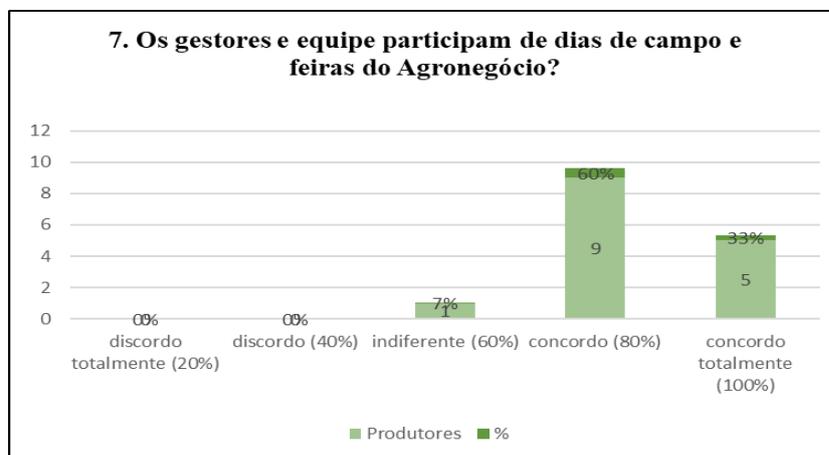
Gráfico 28 - Motivação e retenção de talentos



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Também se avaliou se os gestores e equipe participam de dias de campo e feiras do setor do Agronegócio, os quais promovem muita troca de conhecimento, científico, técnico e prático. O resultado apresentou em indiferente (60%) 7%, concordo (80%) 60% e concordo totalmente (100%) 33% (Gráfico 29).

Gráfico 29 - Dias de campo e feiras do agronegócio



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os entrevistados foram questionados sobre a área de marketing, em específico se a propriedade tem atualmente uma logo marca no negócio, para desenvolver e potencializar a comunicação ao mercado. Essa questão apontou, discordo totalmente (20%) 20%, discordo (40%) 13%, indiferente (60%) 47%, concordo (80%) 20% (Gráfico 30).

Gráfico 30 - Marketing e logo marca



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Relacionado às oportunidades frente ao capital intelectual estar sendo trabalhado de forma diferenciado. Assim, afirmam os entrevistados, indiferente (60%) 13%, concordo (80%) 67% e concordo totalmente (100%) 20% (Gráfico 31).

Gráfico 31 - Capital intelectual diferenciado nos negócios

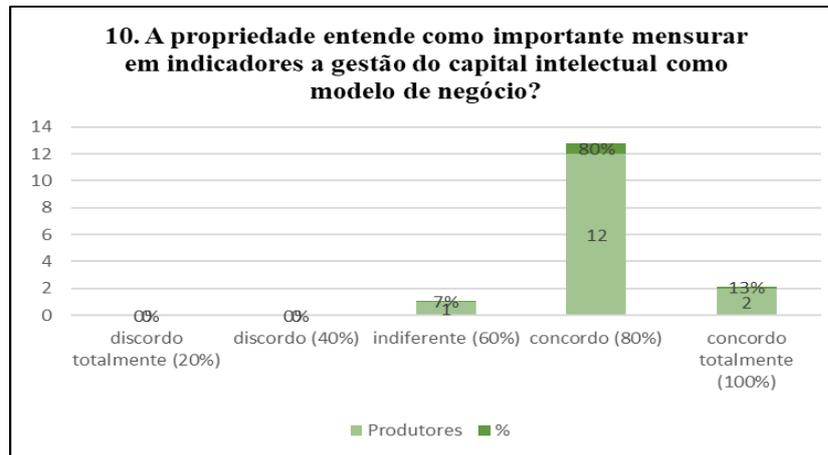


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As pessoas são parte extremamente importante, para o processo produtivo acontecer de forma sustentável, a dedicação para o tema de capital intelectual, cada vez mais vem ampliando espaço e importância estratégica. Os entrevistados foram questionados a relevância

de mensurar os indicadores de gestão do capital intelectual como modelo de negócio, e assim ter disponível uma gestão através de análise de indicadores. O cenário apresentou, indiferente (60%) 7%, concordo (80%) 60% e concordo totalmente (100%) 13% (Gráfico 32).

Gráfico 32 - Indicadores mensurados de capital intelectual como modelo de negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tendo em vista os dados do capital intelectual, torna-se estratégico e diferenciado apresentar ao mercado que a propriedade, os gestores e demais envolvidos considerem em sua maioria que a relação de qualificação e assessoria técnica e de gestão sejam desenvolvidas com o aprimoramento das pessoas envolvendo retenção de talentos, capacitação periódica, participação em eventos e a interação com as informações de mercado.

Para Mayo (2003) os agentes que têm influências na geração de valor das empresas são as pessoas que pensam de forma estratégica. Na busca por produzir algum produto ou prestar serviços de forma que atenda às necessidades dos clientes, o capital intelectual passou a ser colocado como o principal fator que possibilita a geração de qualidade.

Importante ressaltar que as ações em relação a marketing devem ser ampliadas, ao mesmo tempo que a maioria aponta ser estratégico para gerar oportunidades, mensurar o capital intelectual e desenvolver tratamento diferenciado a este importante ativo, o qual gerido via sistema integrado potencializa o processo decisório da referida propriedade rural.

5.3 Questões abertas das propriedades investigadas

Esta seção apresenta as questões abertas respondidas por adesão sobre os indicadores ambientais e de capital intelectual, das propriedades investigadas, que fazem parte da amostra de 15 propriedades rurais da Cidade de Carazinho e microrregião.

Os participantes nas referidas questões, puderam de forma livre expressar seus pontos de vista e apresentar relatos alinhados ao questionamento. Em relação ao primeiro questionamento: Qual sua percepção sobre o ambiente no meio rural nas questões ambientais que envolvem a propriedade rural?

Obteve-se algumas respostas: acredito ser uma forma de potencializar o negócio como um todo; muito burocrático; questões ambientais devem ser analisadas de forma sustentável, preservando APP e matas nativas; entendo ser extremamente importante, e devemos potencializar ainda mais; o agricultor é o indivíduo que mais cuida da sua propriedade e do meio ambiente entorno dela, todo o manejo é feito com receituário agrônomico, com o mínimo de contaminação do solo e os rios, gerando um equilíbrio entre rentabilidade e preservação; julgo ser muito importante para a qualificação de um negócio sustentável; vejo ser importante, mas com muitos desafios e burocracia; seguir o código florestal e pronto; preservamos o máximo de mata nativa; nascentes e APP; buscamos o maior equilíbrio entre produtividade e preservação; tema dos mais importantes do negócio; entendo que todos os produtores devem melhorar.

Neste caso, a visão da ampla maioria dos produtores rurais expressa que de fato as questões ambientais são complexas e importantes para todo o conjunto, reconhecer que é um desafio permanente a busca pela sustentabilidade e que potencializar esta área é de grande estratégia para a sustentação do negócio. Sob o ponto de vista analítico, percebo que os produtores rurais estão no caminho certo alinhados as demandas micro e macro regionais frente a alavancar a propriedade nos critérios de gestão e equilíbrio ambiental.

O segundo questionamento desenvolve e aponta a percepção do produtor rural participante da pesquisa, forma pela qual, livremente pode responder à pergunta: Qual sua percepção sobre o ambiente no meio rural nas questões de capital intelectual que envolvem a propriedade rural?

Obteve-se algumas respostas descritivas: acredito ser uma forma de potencializar o negócio como um todo; precisa de muito mais conhecimento; dentro da propriedade envolve muita responsabilidade e concentração, o capricho de infraestrutura, cabível a tal necessidade de manejo de máquinas e insumos deve ser prioridade juntamente com capacitação; a agricultura, está sempre em constante evolução, mudança de cenário a todo momento, por isso é de extrema importância aprimorar os conhecimentos, buscando estar sempre atualizado, para um bom gerenciamento da propriedade; as informações são sempre amplas, mas temos dificuldade em uma informação mais efetiva para auxiliar o produtor pensando na renda da produção; questão de extrema importância que está afetando a sucessão das empresas rurais;

tanto na administração quanto no operacional; uma oportunidade a ser aprofundada e investida; entendemos ser de extrema importância e relevância para o crescimento efeito do negócio e dos envolvidos; acredito que o conhecimento será um dos grandes diferenciais; precisamos melhorar, potencializar nosso capital intelectual.

Nota-se que o capital intelectual movimenta relações humanas, uma das áreas mais complexas de se administrar independente do nível de conhecimento. Estes apontamentos demonstram a busca pela compreensão mais ampla desta área que tem características que envolvem perfil, valores, cultura e relações interpessoais que refletem diretamente na sociedade. O trabalho pela busca do conhecimento é permanente e se utilizado de forma estratégica e consolidada com aplicabilidade e visão para o mercado, tende-se a gerar diferenciação e oportunidades para o negócio.

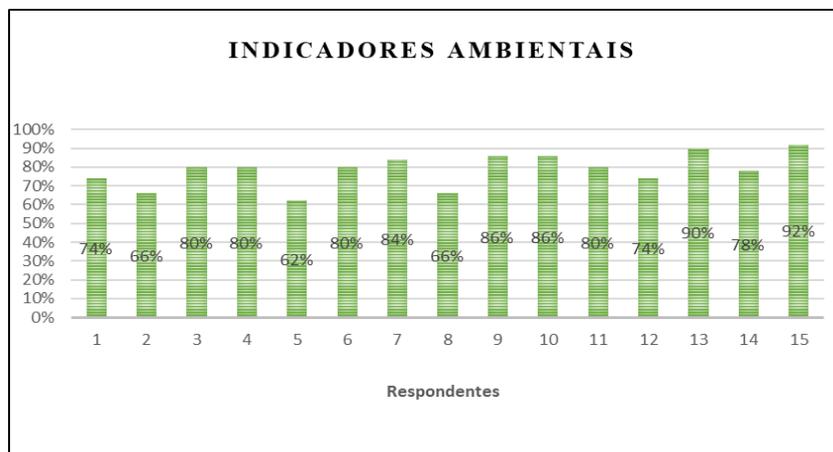
6 PROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS NA PROPRIEDADE RURAL

Nesta etapa será demonstrado a proposta de sistema de gestão de negócios rurais nas propriedades da cidade de Carazinho, e um selo proposição de melhoria para um processo de certificação e descrito a análise dos dados, divididos através dos itens: resultado consolidado das propriedades investigadas e o selo gestão propriedade referência.

6.1 Resultado consolidado das propriedades investigadas

O resultado final da pesquisa apresenta o consolidado da análise dos indicadores ambientais e de capital intelectual das 15 propriedades rurais investigadas, e demonstra um percentual final de resultado de toda a amostra dos dois macros indicadores pesquisados. Os resultados da demanda em mensurar gestão ambiental nas propriedades rurais variam de 74% à 92%, cenário que gerou um consolidado que demonstra um aproveitamento significativo frente aos desafios dos quesitos ambientais (Gráfico 33).

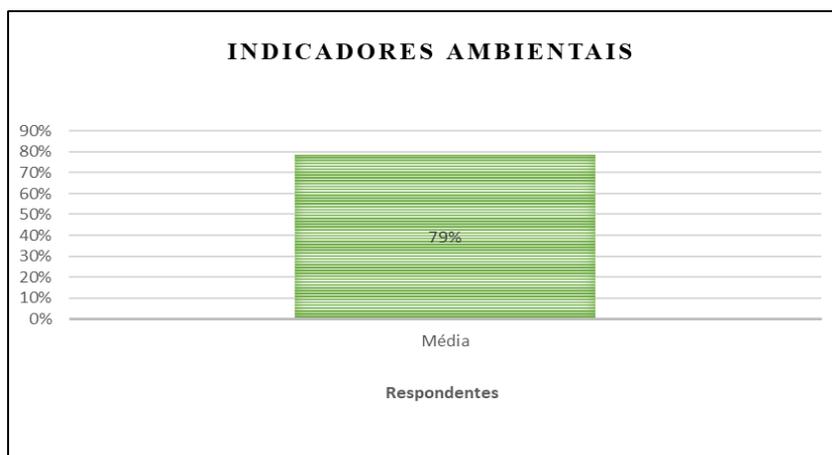
Gráfico 33 - Consolidado individual indicadores ambientais



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na média geral consolidada dos participantes da pesquisa apontou 79% de aproveitamento dos indicadores de gestão ambiental, o que demonstra que as propriedades estão niveladas para cima, gerando e expressando para a cadeia de produção um exemplo de cuidados com o meio ambiente. Fato que, o ideal projetado gira de 85% à 100%, espaço para ampla discussão se permeia necessário para consolidação de melhores resultados seguidos de trabalho e gestão (Gráfico 34).

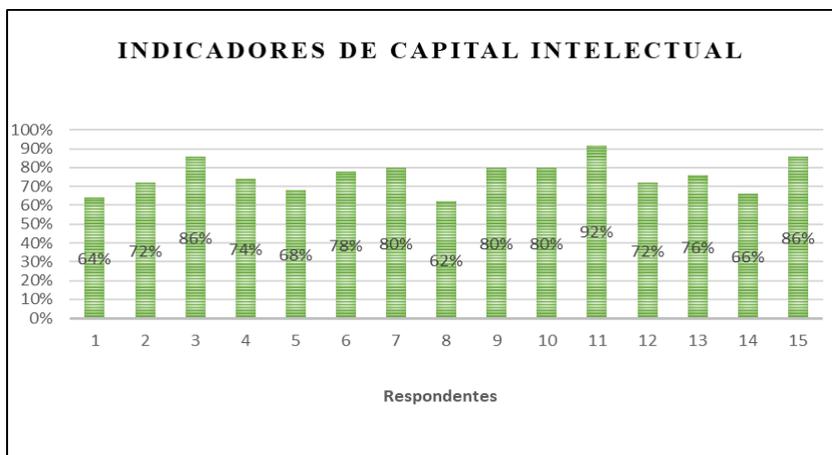
Gráfico 34 - Consolidado geral indicadores ambientais



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados da demanda em mensurar capital intelectual nas propriedades rurais variam de 64% à 86%, cenário que gerou um consolidado que demonstra um aproveitamento significativo frente aos desafios dos quesitos de capital intelectual (Gráfico 35).

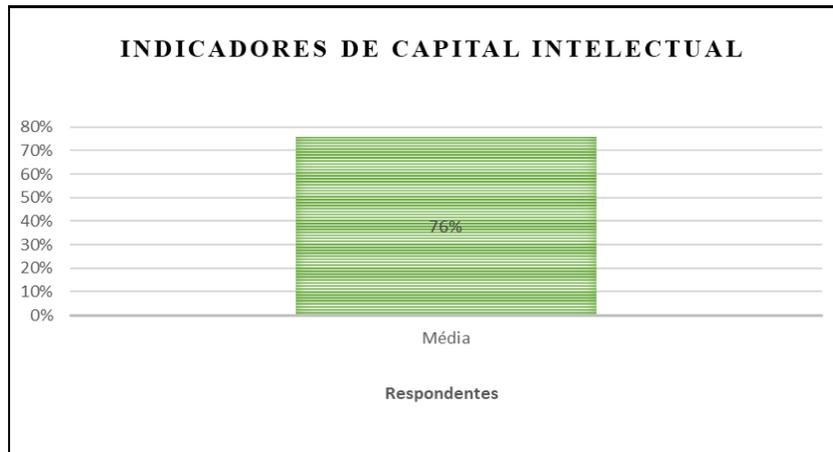
Gráfico 35 - Consolidado individual indicadores de capital intelectual



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O resultado consolidado de capital intelectual apresenta 76%, necessitando ampliar e conquistar melhorias que podem ser reconhecidas no mercado girando em torno de 85% à 100% (Gráfico 36).

Gráfico 36 - Consolidado geral indicadores de capital intelectual



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para o processo de análise e acompanhamento gerencial, a criação de indicadores, qualifica a tomada de decisão, para Takashina (1999), os indicadores são representações quantificáveis das características de produtos e processos, sendo assim utilizados para a melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo. Os indicadores são utilizados para auxiliarem nas medições e qualificação do processo de tomada de decisões, fundamentando as argumentações das informações dos processos.

Os resultados consolidados dos indicadores de gestão ambiental e de capital intelectual concretizam o desenvolvimento da pesquisa, que aponta que uma melhoria permanente deve ser traçada para curto, médio e longo prazo, para que os presentes indicadores mensurados consolidem o processo de gestão por indicadores e qualifique as tomadas de decisões, assim gerando sustentabilidade e renda para o negócio.

6.2 Selo gestão propriedade referência

A partir da análise e da verificação de melhorias que podem ser ampliadas nas propriedades rurais, o produto Selo Gestão Propriedade Referência (PR), é indicado para que o processo de gerenciamento dos indicadores ambientais e de capital intelectual possam desenvolver rotinas de melhoria contínua através de ferramentas de gestão, para alcance das demandas e pontos de fragilidades que necessitam de melhorias, para assim, apresentar melhorias e elevar o os índices diagnosticados na coleta de dados. A Figura 8 apresenta o selo proposto para identificar o potencial da propriedade rural, que estando acima de 85% mostra-se em um cenário adequado para as novas tendências do Agronegócio, assim contemplando o selo propriedade referência.

Figura 8 - Selo gestão propriedade referência (PR)



Fonte: Do autor (2019).

O processo de certificação é indutor de melhorias da gestão e da produção, melhora os resultados operacionais das propriedades rurais e também permite a venda de um produto diferenciado que atende a nichos de mercado que primam pela qualidade. Necessitamos de muita pesquisa e união para ampliar a capacidade e o planejamento do processo de certificação das propriedades rurais, os gestores e todos os envolvidos na cadeia produtiva, devem aderir o mais breve possível a esta tendência que será fundamental para o futuro sustentável da produção de alimentos.

A certificação pode ser definida como a avaliação de um sistema de qualidade segundo os requisitos das normas ou outros protocolos, com a emissão de um certificado comprovando que a empresa produtora ou processadora está em conformidade com as exigências estabelecidas nestas normas e nos padrões protocolares (PENTEADO, 2010).

Uma certificação integra um mercado diferenciado e de tendência mundial, onde, a produtividade e a gestão dos produtores tendem a melhorar com o processo implantado de certificação, com geração de benefícios importantes para o produtor rural. Desta forma, a rentabilidade “adicional” da propriedade melhora e permite ao produtor aderir à sistemas de certificação, assim consolidando segurança e sustentabilidade ambiental, social e econômica ao seu negócio.

6.3 Proposta produto final e melhorias

Diante do exposto propõe-se que o produto final seja utilizar em forma de sistema estruturado de gestão dos indicadores como um painel de gerenciamento, levando a potencializar o processo e identificar de forma mensurada todos os indicadores do negócio, ao modo de integrar um selo de identificação de potencial da propriedade.

O sistema propõe integrar e considerar os indicadores ambientais os de capital intelectual e os demais indicadores de rotina da gestão que já são utilizados no processo decisório. O selo propriedade referência, agrega destaque no modelo de gestão e de negócios da propriedade rural elevando o nível de apresentação e imagem do negócio ao mercado que absorve modelos diferenciados e inovadores na condução da inteligência em gestão.

A sugestão para o processo de melhoria contínua estabelece justamente a elevação dos referidos indicadores trabalhados na proposta, os quais se referem a áreas extremamente importantes para toda a cadeia produtiva e para a relação social, econômica e ambiental. O sistema integrado e o selo proporcionarão ao gestor analisar, avaliar, agir e buscar ampliar a melhora de todos os indicadores, pois visualizar de forma consolidada diversos indicadores em forma de painel de gestão estimula a assertividade nas decisões.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que o mercado agropecuário está em pleno crescimento, cada vez mais criterioso com demandas de segurança alimentar e desenvolvimento, aponte rapidamente a gestão ambiental e exija do mercado, em especial dos seus produtores e gestores, que se amplie o capital intelectual, e assim, elevar o nível estratégico para as tomadas de decisões, com alinhamento direcionado ao desenvolvimento sustentável nos negócios rurais.

No Brasil verifica-se que o perfil dos gestores rurais acompanha o mercado, na busca de aprimoramento nos processos, nos modelos de gestão e na comercialização da produção, mas como em todos os setores o mercado demanda ciclos de melhoria contínua, o setor agropecuário caminha para a sustentabilidade.

Tendo em vista os dados do capital intelectual, torna-se estratégico e diferenciado apresentar ao mercado que a propriedade, os gestores e demais envolvidos considerem em sua maioria que a relação de qualificação e assessoria técnica e de gestão sejam desenvolvidas com o aprimoramento das pessoas envolvendo retenção de talentos, capacitação periódica, participação em eventos e a interação com as informações de mercado.

A proposta do Sistema consolida-se ao apontar integração para a gestão de negócios rurais das propriedades, sendo que o processo é subsidiado através dos indicadores pré-existentes de rotina e os adicionais propostos da área ambiental e de capital intelectual, agregados ao selo de propriedade referência apresentam e potencializam de forma consolidada em forma de painel de gestão de indicadores todo o cenário para o líder do processo tomar melhores decisões buscando sempre melhoria contínua.

Fundamental e estratégico apresentar-se ao mercado com modelo diferenciado de gestão, necessidade de agregar energias renováveis, qualidade e certificação para o processo. Este posicionamento frente ao mercado, com melhorias contínuas tendem a apresentar melhores oportunidades de negócios com a utilização do sistema integrado para as tomadas de decisões e apresentação dos diferenciais da propriedade.

Os resultados consolidados dos indicadores de gestão ambiental e de capital intelectual concretizam o desenvolvimento da pesquisa, que aponta que uma melhoria permanente deve ser traçada para curto, médio e longo prazo, para que os presentes indicadores mensurados consolidem o processo de gestão por indicadores e qualifique as tomadas de decisões, assim gerando sustentabilidade e renda para o negócio.

Tendo em vista o contexto, a presente pesquisa propôs-se compreender e avaliar como o gerenciamento através do sistema de gestão de negócios rurais, o qual agrega de forma

estratégica os indicadores consolidados de 79% para gestão ambiental e 76% para gestão do capital intelectual, a recomendação é também agregar esforços para implantar o Selo Gestão Propriedade Referência como projeto futuro de melhorias, que vem a estimular como critério de referência estar acima de 85% para elevar o grau de gestão, competitividade e oportunidades dos negócios da propriedade rural.

A análise da pesquisa com as 15 propriedades rurais de Carazinho/RS, permitiu identificar que os gestores e demais envolvidos no processo produtivo e de gestão, estão evoluindo para agregar conhecimentos técnicos, de gestão, de mercado, e ampla disposição para pautar e avançar nos indicadores ambientais e de capital intelectual.

Um dos fatores que pode contribuir para este processo é o mercado altamente competitivo e criterioso nas demandas de qualidade, certificação e rastreabilidade. Ao perceber que a oportunidade de certificar a propriedade com um selo de referência, verifica-se motivação para a qualificação do processo e adesão a gestão inovadora e sustentável.

Reflexo disto também é a demanda por gestão consciente sustentável dos recursos naturais influenciados pelo debate internacional das metas do milênio da Organização das Nações Unidas (ONU), e a expressiva participação do Brasil na segurança alimentar com impactos nacionais e internacionais. E a relação do capital intelectual para contribuição na gestão do conhecimento, na perspectiva de manutenção do negócio e de projeções futuras envolvendo sucessão familiar, para gestão e tomada de decisões efetivas e assertivas.

Deste total que participaram da pesquisa, as 15 propriedades rurais consideradas grandes e patronais no município de Carazinho/RS, acima de 256 hectares, com mais de 50% de área própria, com mais de 5 anos na atividade produtiva. Historicamente o modelo de gestão destas propriedades rurais predominou de forma familiar, e os dias de hoje com a profissionalização, mecanização e as novas tecnologias, os dados apresentaram que o modelo atual de gestão adotado pela propriedade rural, 40% gestor proprietário e 60% gestor proprietário e assessoria externa.

O perfil dos gestores das propriedades rurais, acompanhando o mercado, apresentam evolução e aprimoramento nos processos, nos modelos de gestão e na comercialização que caminha na busca por melhorias contínuas com aderência a processos de certificação e capacitação de técnicas e a utilização de novas tecnologias.

Uma certificação integra um mercado diferenciado e de tendência mundial, onde, a produtividade e a gestão dos produtores tendem a melhorar com o processo implantado de certificação, com geração de benefícios importantes para o produtor rural. Desta forma, a rentabilidade “adicional” da propriedade melhora e permite ao produtor aderir à sistemas de

certificação, assim consolidando segurança e sustentabilidade ambiental, social e econômica ao seu negócio.

É de se levar em consideração, que os gestores rurais poderão avaliar a possibilidade de aderir a proposta de gerenciar sua propriedade rural com o sistema integrado de gestão, através de um painel de controle de gestão, que agrega indicadores ambientais e de capital intelectual, e certificar um Selo de Gestão Propriedade Referência, e assim, elevar o nível do negócio, que navega em ambiente competitivo no cenário de produção de grãos.

Conclui-se, assim, que os negócios da propriedade rural se direcionam para o desenvolvimento rural, o ponto de tomada de decisão com avaliação mais ampla de indicadores de performance, elevarão a assertividade, apresentando melhorias nos resultados operacionais, econômicos, sociais e ambientais. Sugere-se novos estudos e continuidade nos modelos de gestão das propriedades rurais para identificar condições de melhorias permanentes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2002.
- ANTUNES, M. T.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.
- ARBAGE, A. **Fundamentos da economia rural**. Chapecó: Argos, 2006.
- BACHA, C. J. C. **Entendendo a Economia Brasileira**. Campinas: Átomo, 2007.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARROS, G. S. A. C. Medindo o Crescimento do Agronegócio: Bonança Externa e Preços Relativos. *In*: VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. (orgs.). **Agricultura, Transformação Produtiva e Sustentabilidade**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2016. v. 1, p. 219-250.
- BARROS, G. S. A. C. Política Agrícola no Brasil: Subsídios e Investimentos. *In*: GASQUES, J. G.; VIEIRA FILHO, J. E.; NAVARRO, Z. (orgs.). **A Agricultura Brasileira: Desempenho, Desafios e Perspectivas**. Brasília: IPEA, 2010. v. 1, p. 237-258.
- BECK, U. **A ciência é causa dos principais problemas da sociedade industrial**. [Entrevista concedida a] Antoine Reverchon, do J. Le Monde. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 nov. 2001.
- BECK, U. **Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade**. 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 2011.
- BECK, U. **Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade**. Tradução de Sebastião Nascimento. São Paulo: Ed. 34, 2010.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 de out. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 12.651 de 25 de maio de 2012**. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; [...] e dá outras providências, Brasília, Diário Oficial da União, n. 102, seção 1, p. 1-8.
- BRASIL. **Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política agrícola. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8171.htm. Acesso em: 14 de mar. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993**. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [1993]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8629.htm. Acesso em: 14 de mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997.** Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, [...]. Brasília, DF: Presidência da República, [1997]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9433.htm. Acesso em: 14 de mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.974, de 6 de junho de 2000.** Altera a Lei no 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2000]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9974.htm. Acesso em: 14 de mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Projeções do agronegócio: Brasil 2018/2019 a 2028/2029: projeções de longo prazo.** Brasília, DF: Mapa/SPA, 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2018-2019-2028-2029/view>. Acesso em: 26 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria especial de agricultura familiar e do desenvolvimento agrário. **Regulamentação agricultura familiar.** Brasília: MDA, 2017. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/regulamenta%C3%A7%C3%A3o-da-lei-da-agricultura-familiar-ganhos-para-o-brasil>. Acesso em: 21 out. 2018.

BROOKING, A. Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London. **Management Journal**, v. 17, n. 4, 1996.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **PIB Agro.** CEPEA-USP/CNA, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. **Série histórica das safras.** Brasília: CONAB, 2020. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/serie-historica-das-safras?start=10>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE - CONAMA. **Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997.** Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/res/res97/res23797.html>. Acesso em: 22 mar. 2020.

COSTA, C. H. G.; ANDRADE, F. T.; CASTRO, L. G. de C. **Análise da viabilidade econômico-financeira da cafeicultura: um estudo nas principais regiões produtoras de café do Brasil.** ABCustos, 2012. Disponível em: <http://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/141/43>. Acesso em: 14 nov. 2019.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CNUMAD. **Agência 21.** Brasília: Senado Federal, 1996.

CUNHA, M. P. e. Ciência organizacional: passado, presente futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. *In*: CUNHA, M. P. e. **Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas**. Lisboa: Dom Quixote, 2000. p. 47-65.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2014.

DERANI, C. **Direito Ambiental Econômico**. São Paulo: Max limonad, 2001.

DINIZ, C. R.; SILVA, I. B. **Tipos de métodos e sua aplicação**. Campina Grande, Natal: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EMBRAPA. **Visão 2030: O Futuro da Agricultura Brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, 2018. p. 25-26.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONES - FAO. **Information material**. 2015. Disponível em: <http://www.fao.org/sustainability/es>. Acesso em: 06 fev. 2020.

FLORES, A. W.; RIES, L. R.; ANTUNES, L. M. **Gestão rural**. Porto Alegre: Dos Autores, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 24 maio 2018.

GASPARINI, L. V. L. **Análise das inter-relações de indicadores econômicos, ambientais e sociais para o desenvolvimento sustentável**. 2003. 221 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis: a primer**. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Duke University. 2016.

GERMAN, H. **Commodities and commodity derivatives**. Modeling and pricing for agriculturals, metals and energy. Chichester: Wiley, 2005.

GODARD, O. A gestão integrada dos recursos naturais e do meio ambiente: conceitos, instituições e desafios de legitimação. *In*: VIEIRA, P. F.; WEBER, J. (orgs.). **Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GOHN, M. G. **O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. Coleções Questões da Nossa Época, v. 123.

GRECA, F. M.; BARDDAL, R. L.; RAVACHE, S. C.; SILVA, D. G.; CATAPAN, A.; MARTINS, P. F. Análise de um projeto de investimento para minimização de quebras de estoque com a utilização da metodologia multi-índices e da simulação de Monte Carlo. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, Sergipe, v. 4, n. 3, p. 1092-1107, 2014.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA. **Lei nº 8.629/1993 - Módulos fiscais**. Brasília: INCRA, 1993. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>. Acesso em: 21 out. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARUCCIA, M. M. Sustainability strategies: when does it pay to be green? Resenha Bibliográfica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 172-174, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n1/a11v16n1.pdf>. Acesso em: 21 out. 2018. doi: 10.1590/S1415-65552012000100011.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, v. 13, p. 39-52, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>. Acesso em: 21 out. 2018. doi: 10.1590/S1415-65552009000500004.

LOPES, M. A.; CONTINI, E. **Agricultura, sustentabilidade e Tecnologia**. Especial Embrapa, fev. 2012.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, W. L. **Ciências Empresariais**. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda., 2011.

MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Why do firms measure their intellectual capital? **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, 2003.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Learning. 2008.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. Tradução: TORRES, J. M. P. Revisão técnica SILVA, R. O. de. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MESQUITA, M. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, 2001.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT - MEA. **Ecosystems and human well-being: synthesis**. Washington: MEA, 2005. v. 5. doi.org/10.1196/annals.1439.003.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. *In*: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOURÃO, P. Contributo para o estudo económico dos indicadores regionais. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, Angra do Heroísmo, PT, n. 12, p. 77-92, 2006. Disponível em: http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER12/art04_rper12.pdf. Acesso em: 21 out. 2018.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, Paulo Henrique Faria. **Meio ambiente e mineração: o desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Juruá, 2006.

OLIVEIRA NETO, A. A.; MELO, C. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, S. E. M. C. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. Brasília: FUNAG, 2015.

ONSAFETY. **Agronegócio no Brasil**. Maringá: ONSAFETY, 2020. Disponível em: <https://onsafety.com.br/agronegocio/#ciclo>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007, p. 122-123.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PENTEADO, S. R. **Certificação Agrícola**. Campinas, SP: Edição do Autor, 2010.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel/Fundap, 1993. p. 102. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 89-91, mar./abr. 1994.

SPERS, E. E. Segurança do Alimento. *In*: ZYLBERSTAJN, D.; SEARE, R. F. **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SARRIERA, J. C.; XIMENES, V. M.; BEDIN, L.; RODRIGUES, A. L.; SCHÜTZ, F. F.; MONTSERRAT, C.; SILVA, C. L. Bem-estar pessoal de pais e filhos e seus valores aspirados. **Aletheia**, Canoas, v. 37, p. 91-104, 2012.

SHELMAN, M.; CONNOLLY, A. J. The human capital issue: ensuring the future of food and agribusiness. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, 2012.

SILVA, D. S.; BARRETO, P. **O aumento da produtividade e lucratividade da pecuária bovina na Amazônia**: o caso do projeto Pecuária Verde em Paragominas. Belém: Imazon, 2014. Disponível em: http://imazon.org.br/PDFimazon/Portugues/livros/Lucratividade_Pecuaria_Verde.pdf. Acesso em: 21 out. 2018.

TAKASHINA, N. T. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VALARINE, J. P.; KUWAHARA, M. Y. O mercado da soja: evolução da commodity frente aos mercados internacional e doméstico. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 4, n. 1, 2010.

WORLD POPULATION PROSPECTS. **The 2015 revision**: key findings and advance tables. New York: United Nations, 2015. (ESA/P/WP.241). Disponível em: <https://population.un.org/wpp/publications/>. Acesso em: 14 jun. 2017.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: **GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL**. Este instrumento de pesquisa é parte integrante de uma dissertação do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da UNICRUZ. O mesmo visa investigar de que forma os indicadores financeiros, mercadológicos, de processos e de inovação, ampliados com indicadores ambientais e de capital intelectual podem contribuir para o sistema de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento da grande propriedade rural patronal no município de Carazinho/RS. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho. Desde já agradecemos sua colaboração.

Discente:

Diogo Oliveira Moreira

Docentes Orientadoras:

Profa. Tamara Silvana Menuzzi Diverio e Profa. Jana Koefender

Objetivo geral:

Apresentar de que forma os indicadores ambientais e de capital intelectual vão contribuir para o sistema de gestão de negócios rurais como forma de desenvolvimento sustentável da propriedade rural

Objetivos específicos:

- Identificar os modelos de gestão e comercialização e indicadores existentes utilizados pelas propriedades rurais no ano safra 2019/2020 no município de Carazinho/RS;
- Evidenciar os indicadores ambientais demandados nas propriedades rurais da cidade de Carazinho/RS;
- Evidenciar os indicadores de capital intelectual que propõem ampliar o nível básico, técnico e superior que aprimorem a visão e a prospecção de cenários da propriedade rural frente à competitividade de mercado e os benefícios sociais envolvidos;
- Justificar de que forma os indicadores ambientais e de capital intelectual se constituem numa proposta de sistema de gestão de negócios rurais na propriedade rural do município de Carazinho/RS.

Prezado proprietário(a)/colaborador(a) da propriedade rural, este questionário tem como objetivo avaliar a sua gestão e identificação nas questões ambientais e de capital intelectual. Desta forma, conto com sua total clareza nas respostas e que todas as questões sejam respondidas com atenção. Além disso, destaco que não haverá qualquer tipo de informação na pesquisa que possibilite a sua identificação.

ATENÇÃO! Para você responder este questionário, você levará em torno de 10 a 15 minutos. Agradeço a sua participação!!!

PARTE I

Nesta seção, busca-se analisar o perfil da propriedade rural.

01 – Qual é o seu cargo exercido na propriedade rural?

- Proprietário
- Sucessor
- Gerente/Gestor
- Colaborador

02 – Qual o ramo de atividade da propriedade Rural:

- Agricultura
- Pecuária
- Agricultura e Pecuária
- Outros

03 – Quantos hectares próprios contemplam a propriedade rural?

- 256 à 356
- 357 à 456
- 457 à 556
- 557 à 656
- Acima de 657

04 – Quantos hectares arrendados contemplam a propriedade rural?

- 001 à 100
- 101 à 200
- 201 à 300
- 301 à 400
- Acima de 401

05 – Quantos hectares produtivos entre próprio e arrendado no ano safra 2019/2020?

- 256 à 356
- 357 à 456
- 457 à 556
- 557 à 656
- Acima de 657

06 – Quantos anos você atua na gestão da propriedade rural?

- 01 à 05
- 06 à 10
- 11 à 15
- Acima de 16

07 – Quantos quilômetros a propriedade rural, está localizada do centro da cidade de Carazinho?

- 05 à 10
- 11 à 20
- 21 à 30
- Acima de 31

08 – Quantos funcionários(as)/colaboradores(as) trabalham internamente na propriedade rural considerando os proprietários?

- 01 à 05
- 06 à 10
- Acima de 11

PARTE II

Nesta seção, busca-se analisar o modelo de gestão da propriedade rural

09 – Qual o enquadramento da propriedade rural?

- Pessoa Física
- Pessoa Jurídica

10 – Qual o modelo de gestão adotado pela propriedade rural?

- Gestor proprietário
- Gestor proprietário e assessoria

11 – Os produtos produzidos na propriedade rural são estocados e comercializados através de:

- Cooperativas
- Cerealistas
- Cooperativas e cerealistas
- Armazém próprio
- Outro

12 – Grau de escolaridade:

Considere a sua escolaridade atual, independente de estar completa ou incompleta.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Ensino Superior
- Pós- Graduação (Especialização, MBA ou Mestrado)

PARTE III

Nesta seção, busca-se analisar a sua gestão e identificação em relação a gestão ambiental da propriedade rural.

13 – No quadro a seguir estão listadas algumas questões sobre a área ambiental em propriedades rurais, na busca de avaliar a identificação da gestão ambiental. Para cada questão, marque o grau de concordância ou discordância, de acordo com a sua opinião.

Itens	Questões	1 discordo totalmente (20%)	2 Discordo (40%)	3 indiferente (neutro) (60%)	4 concordo (80%)	5 concordo totalmente (100%)
1	Os dados do Cadastro Ambiental Rural estão auxiliando na gestão ambiental da propriedade?					
2	A propriedade contém 20% entre APP e Reserva legal, lei 12.651/2012 Código Florestal?					
3	Nos manejos necessários por prevenção e legislação são utilizados de forma adequada os EPI's (Equipamentos de proteção Individual)?					
4	O recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos segue a lei 9.974 de 06/06/2000?					
5	Regularmente é realizada a análise da água da propriedade em caso de poço artesiano?					
6	A propriedade já tem georreferenciamento?					
7	A propriedade se diferencia nas questões ambientais se tratando de “modelo” na busca por qualidade e certificação?					
8	A propriedade busca implantar algum tipo de energia renovável?					
9	A propriedade acredita que gestão ambiental de forma diferenciada, possa trazer benefícios, oportunidades e competitividade nos negócios?					
10	A propriedade entende como importante mensurar em indicadores a gestão ambiental como modelo de negócio?					

PARTE IV

Nesta seção, busca-se analisar a sua gestão e identificação em relação a gestão do capital intelectual da propriedade rural.

14 – No quadro a seguir estão listadas algumas questões sobre a área de capital intelectual nas propriedades rurais, na busca de avaliar a identificação da gestão do capital intelectual. Para cada questão, marque o grau de concordância ou discordância, de acordo com a sua opinião.

Itens	Questões	1 discordo totalmente (20%)	2 Discordo (40%)	3 indiferente (neutro) (60%)	4 concordo (80%)	5 concordo totalmente (100%)
1	Os proprietários e gestores da propriedade se envolvem com qualificação técnica e de gestão periodicamente?					
2	A propriedade investe em capacitação para os colaboradores?					
3	A propriedade rural tem assessoria técnica?					
4	A propriedade rural tem assessoria de gestão e mercado?					
5	Os gestores da propriedade aprofundam o conhecimento de mercado em relação ao modelo do negócio?					
6	A propriedade trabalha algum programa para motivação e retenção de talentos?					
7	Os gestores e equipe participam de dias de campo e feiras do Agronegócio?					
8	A propriedade tem marca / logo tipo para desenvolver marketing?					
9	A propriedade acredita que o capital intelectual de forma diferenciada, possa trazer benefícios, oportunidades e competitividade nos negócios?					
10	A propriedade entende como importante mensurar em indicadores a gestão do capital intelectual como modelo de negócio?					

15 – Qual sua percepção sobre o ambiente no meio rural nas questões ambientais que envolvem a propriedade rural?

16 – Qual sua percepção sobre o ambiente no meio rural nas questões de capital intelectual que envolvem a propriedade rural?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: “**GESTÃO DE NEGÓCIOS RURAIS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PROPRIEDADES RURAIS DE CARAZINHO/RS: SISTEMA ESTRUTURADO ATRAVÉS DE INDICADORES AMBIENTAIS E CAPITAL INTELECTUAL**”. No caso de você autorizar a sua participação, favor rubricar todas as folhas e assinar ao final do documento. A participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir da permissão e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Pesquisador Responsável: Diogo Oliveira Moreira, aluno do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz Alta. E-mail: diogo@agrodex.com.br / Telefone de Contato: (54) 996289017.

Contato da Comissão de Ética e Pesquisa da Universidade de Cruz Alta UNICRUZ, Rodovia Municipal Jacob Della Méa, Km 5,6, Cruz Alta/RS, Cep 98005-245 Parada Benito, Fone (55) 3321 1618 – O comitê de Ética e Pesquisa foi criado para defender os interesses dos sujeitos de pesquisa em sua integralidade e dignidade, além de contribuir no desenvolvimento de pesquisa dentro de um padrão ético. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Cruz Alta (CEP/UNICRUZ) é um órgão colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo.

OBJETIVO: Apresentar de que forma os indicadores ambientais e de capital intelectual podem contribuir para o sistema de gestão de negócios rurais como forma de desenvolvimento sustentável da propriedade rural. Salienta-se que o mesmo visa investigar de que forma os indicadores financeiros, mercadológicos, de processos e de inovação, agregados com indicadores ambientais e de capital intelectual podem contribuir para o sistema de gestão de negócios rurais voltados ao desenvolvimento da grande propriedade rural patronal no município de Carazinho/RS.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Caso o(a) Sr(a) concorde em participar, você responderá um questionário, o qual está em anexo. A sua imagem e o nome estão resguardados.

RISCOS E DESCONFORTOS: Os riscos e desconfortos que podem ser provocados pela pesquisa são mínimos e estão ligados as perguntas do questionário. Caso o(a) Sr(a) tenha qualquer desconforto, tem o direito de parar o preenchimento do questionário, sem quaisquer prejuízos e recorrer ao pesquisador que estará disponível para o devido diálogo, com objetivo de dispor uma solução para a possível demanda. Desta forma foram elencados, os riscos e desconfortos possíveis sendo: Risco Intelectual – Pela complexidade de linguagem das perguntas, onde a fim de, evitar este desconforto foram elaboradas questões com linguagem e organização de nível de compreensão de indivíduos com qualquer nível de instrução. Também não é previsto alguma forma de risco em qualquer fase da pesquisa que possibilite danos aos participantes nas dimensões físicas, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, do mesmo modo não está previsto desconforto ao conceder os dados solicitados no questionário. Além disto, o(a) Sr(a) estará livre em manifestar que não deseja responder ao questionamento. Em qualquer momento o(a) Sr(a) poderá desistir de fazer parte da pesquisa e se retirar. Esclarecemos, que qualquer violação à sua integridade, enquanto

participante da pesquisa, você tem a garantia do direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes, conforme Resolução nº 466 de 2012 do CNS. 85.

BENEFÍCIOS: Percebe-se que é notório que o mercado agropecuário em pleno crescimento, cada vez mais criterioso em segurança alimentar, aponte rapidamente a gestão ambiental e exija do mercado, em especial dos seus gestores, que se amplie o capital intelectual, e assim, ampliar a base para a tomada de decisão, com alinhamento de desenvolvimento sustentável nos negócios rurais. Destaca-se que o empresário rural, se utilizando de informações ligadas ao meio ambiente e de capital intelectual, possa gerenciar com maior agilidade na tomada de decisão, podendo identificar alguns pontos de maior risco no seu negócio, e assim, apresentar ao mercado como potencial na gestão ambiental e no capital intelectual fortalecido com visão de “propriedade modelo” que produz com qualidade e sustentabilidade, e que agrega valor tangível e intangível ao seu negócio/empreendimento. Atualmente o gestor necessita de elaboração de informações e indicadores que assessorem a propriedade a ser mais eficiente na produção e eficaz na gestão e comercialização. Para tanto é necessário ampliar os cuidados ambientais relacionados aos recursos naturais e manejo, e ao processo de qualificação e capacitação com visão mercadológica, sendo essas informações que dão respaldo à tomada de decisão. Ressalta-se que os resultados serão socializados através de um boletim informativo onde apresentará as principais conclusões da pesquisa, sendo este encaminhado aos meios de comunicação como o Jornal Diário da Manhã de Carazinho, Revista Agrorural e Sindicato Rural de Carazinho, no qual são os de maior circulação na Região de Carazinho. Outra forma de socialização dos resultados obtidos será através de participação de eventos, que tenham como intuito a participação de agricultores que atuam na atividade Agropecuária.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto com a sua participação na pesquisa. Também não receberá nenhum pagamento com a sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Você em momento algum precisará se identificar para realizar a pesquisa e, ainda que se identifique (apondo sua assinatura abaixo deste documento) sua identificação será mantida em sigilo, ou seja, você não terá, em momento algum, seu nome vinculado à pesquisa. Os materiais coletados na pesquisa ficarão em posse deste pesquisador pelo período de 1(um) ano após a finalização do projeto. Após isto, serão inutilizados. Este termo foi elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará conosco (pesquisador) e a outra via com você (participante da pesquisa).

Assinatura do Pesquisador Responsável:

CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Declaro que li ou foi me lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador Diogo Oliveira Moreira, acerca dos objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, os riscos e desconfortos, os benefícios, que não haverá custos/reembolsos aos participantes, da confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Carazinho/RS, _____ de _____ de 2019.

(Assinatura)