

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO EM EMPREENDIMENTOS
RURAIS: ESTUDO DE CASO DA FAZENDA CAPÃO ALTO**

**MANAGEMENT PROCESS AND DECISION MAKING IN RURAL ENTERPRISES:
CASE STUDY OF THE CAPÃO ALTO FARM**

Linha de pesquisa: Gestão estratégica.

Acadêmico: Tálisson Oliveira Zils, talissonzils11@gmail.com CPF: 063.246.661-82

Orientador: Prof. Marcos de Freitas Pintaud, contemporaneomfp.brasil@gmail.com
CPF:170402991-00

Avaliador: Denise Lucia Mateus G. Nepomuceno, deniselmgn@gmail.com CPF: 802.314.971-72

Avaliador: Ricardo Resende Dias, ricardodias3333@gmail.com CPF: 199.632.111-00

RESUMO- Para uma boa gestão nos empreendimentos rurais o administrador deve ter conhecimento da importância dos conjuntos de atividades requeridas para o planejamento, organização, liderança e controle, auxiliando para a tomada de decisão, de tal modo que o produtor venha gerenciar suas atividades, maximizando a produção, minimizando os custos, buscando melhores resultados. Neste contexto, propôs-se uma pesquisa do processo de gestão e tomada de decisão em empreendimentos rurais. Assim, buscou-se investigar o processo de gestão e tomada de decisão de uma propriedade familiar em Correntina, Bahia. Metodologicamente, utilizou-se um estudo de caso, na Fazenda Capão Alto. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente, instrumentos de pesquisa como entrevista e questionários. A conclusão permitiu identificar os desafios que envolvem os gestores em suas atividades são inúmeros, mas que possuem a consciência da importância do processo de gestão, e buscam sempre otimizar as práticas na propriedade.

Palavras-chaves: Agronegócio; Administração Rural; Técnicas de Gestão e Tomada de decisão; Agricultura Familiar.

ABSTRACT- For good management in rural enterprises, the administrator must be aware of the importance of the sets of activities required for planning, organization, leadership and control, assisting in decision making, in such a way that the producer manages his activities, maximizing production, minimizing costs, seeking better results. In this context, a survey of the management and decision-making process in rural enterprises was proposed. Thus, we sought to investigate the management and decision-making process of a family property in Correntina, Bahia. Methodologically, a case study was used at Fazenda Capão Alto. Initially, a bibliographical research was carried out and later, research instruments such as interviews and questionnaires. The conclusion allowed the identification of numerous challenges involving managers in their activities, but they are aware of the importance of the management process, and always seek to optimize practices on the property.

Keywords: Agribusiness; Rural Administration; Management and Decision Making Techniques; Family farming

1 INTRODUÇÃO

A Administração é uma ciência que possibilita ao gestor realizar o planejamento e controle do processo de gestão. As ferramentas de gestão mostram a sua importância no processo de maximizar os fatores de produção para obter maior lucro e rentabilidade dos empreendimentos, informando o empresário sobre a situação de sua empresa, demonstrando o crescimento, os fatores de risco, as possíveis dificuldades e soluções e a real lucratividade da empresa.

No Brasil, a administração rural vem ganhando importância e *status*, mas sua implantação tem se configurado em um processo lento e carregado de resistências. Notavelmente, o homem do campo tem se dedicado à produção de alimentos e deixando a gerência de suas propriedades ao encargo dos gerentes e das pessoas mais qualificadas para auxiliar na tarefa de organização. A administração é composta de várias áreas de atuação e tem apresentado, através de suas técnicas, aprimoramento ao longo de sua evolução, e é uma das principais responsáveis pela boa gestão de empreendimentos, sendo dessa forma, fundamental à gestão rural. É encarregada de instruir o proprietário sobre a situação real da sua empresa, comprovando o crescimento, os elementos de risco, as dificuldades existentes e recursos, proporcionando lucros e vantagens produtivas, mobilizando esforços para organizar e gerenciar seus recursos e lucros, com o objetivo de maximizar suas riquezas. É através da administração que esse tipo de organização vem se tornando possível.

A gestão da propriedade rural, não é uma tarefa fácil, exige habilidades e competências que muitas vezes o administrador não conhece, sendo necessário se profissionalizar. Para que se tenha uma boa gestão da propriedade, precisa-se ter um pensamento sistêmico-holístico, aprendizado organizacional, liderança, busca por resultados, conhecimentos do mercado e inovação.

O produtor rural, assim, não se limita a apenas produzir, ele vem buscando conhecer o meio em que atua, gerenciar sua empresa rural, seja ela grande ou pequena, e introduzir tecnologias que o ajudem nesta tarefa. Neste sentido, o objetivo deste, é apresentar alguns conceitos necessários ao entendimento da administração rural para entender o novo processo de gestão rural que se configura no cenário do agronegócio brasileiro.

Vale ressaltar que os problemas que o administrador pode enfrentar em sua gestão muitas vezes são enormes, provocando dificuldades para se encontrar uma solução, precisando se preocupar com as questões envolvidas na propriedade rural que pode afetar a sua produtividade.

Em 1985 foi fundada a Fazenda Capão Alto, Grupo Zils no município de Correntina – BA. Atualmente, a fazenda possui uma área total de 4.174,32 hectares (ha), e é gerenciada por dois sócios fundadores. As atividades desenvolvidas na propriedade envolvem a produção de soja, milho, sorgo e pecuária. A sua área foi distribuída da seguinte forma: 40% destinado à agricultura, 31% para o gado de corte, e 29% designado como reserva legal.

Como objetivo geral deste trabalho tem-se a investigação de como se dá o processo de gestão na propriedade e, especificamente, buscar apresentar a propriedade e sua realidade atual. E, quanto aos objetivos específicos, buscar identificar a estrutura organizacional da propriedade analisada; conhecer e levantar as técnicas de gestão e controle adotadas para auxiliar o processo de tomada de decisão; aplicar instrumentos de pesquisa por meio de entrevista e questionários; sugerir propostas de melhorias.

Dessa forma, tem-se como pergunta problema norteadora desse estudo: Como se dá o processo de gestão e tomada de decisão da propriedade rural familiar Fazenda Capão Alto – Ba?

1.1 Justificativa

O tema processo de gestão e tomada de decisão em empreendimentos rurais foi escolhido visando aplicar os conhecimentos e técnicas administrativas aprendidas no curso de graduação. O trabalho é expressivo, pois existem diversos fatores atribuídos a tomada de decisão e ao sucesso de uma organização, além de conhecimentos necessários para se ter um bom processo de gestão.

Este trabalho é importante para o acadêmico, pois contribui para o aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos durante o curso e auxiliar a organização a melhorar o processo de tomada de decisão. Para a empresa estudada é importante, pois terá em suas mãos informações para o processo decisório. Para a instituição de ensino, terá um trabalho de conclusão de curso com qualidade voltado para o processo de tomada de decisão de propriedades rurais, que poderá ser utilizado em estudos em sala de aula como case ou inspiração para outros trabalhos.

A realização deste trabalho foi viável, pois a organização ofereceu condições ao acadêmico para realizar o estudo, possibilitando acesso aos documentos, gestores, colaboradores, clientes e fornecedores.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura para delimitar os conceitos chave do trabalho que está dividido em oito partes: A contextualização do Agronegócio, meio ambiente e sustentabilidade, agricultura familiar, histórico da utilização de tecnologia na agricultura brasileira, gestão profissional da agricultura familiar, gestão profissional de propriedades rurais, processos de tomada de decisão em propriedades rurais e a cadeia produtiva.

2.1 Contextualização do agronegócio

O conceito de agronegócio traz uma visão sistêmica, em que os elos se interligam e são interdependentes ao mesmo tempo. Fornecedores dos insumos (fertilizantes, defensivos, rações, crédito e sementes), produtores, processadores, transformadores, distribuidores e revendedores estão envolvidos desde a produção até os consumidores finais (TAVARES, 2018). Logo, o agronegócio pode ser dividido em cinco setores básicos: insumos (indústrias que fornecem insumos e serviços necessários à produção agrícola, como sementes e defensivos), de produção (converte os insumos em matérias-primas agrícolas), de comercialização de produtos agrícolas em *in natura*, de processamento/serviços/embalagem e distribuição (enquadram-se as indústrias e os serviços de transformação) e, por fim, o consumo.

O agronegócio envolve as seguintes funções: suprimento à produção agropecuária, produção agropecuária propriamente dita, transformação, acondicionamento, armazenamento, distribuição, consumo e serviços complementares (publicidade, bolsas de mercadorias, políticas públicas etc). Esta visão sistêmica do negócio agrícola e seu consequente tratamento como conjunto, potencializa grandes benefícios para um desenvolvimento mais intenso e harmônico da sociedade brasileira, já que o Agronegócio é o segmento econômico de maior valor em termos mundiais, e sua importância relativa varia para cada país.

O agronegócio tem exercido papel importante no desenvolvimento brasileiro, garantindo, além do abastecimento interno, valores expressivos nas exportações, o que contribui fortemente para o equilíbrio da balança comercial do País. Com clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e grande quantidade de terras agricultáveis, o Brasil tem apresentado umas das maiores taxas de crescimento de produtividade agropecuária. Nesse contexto, o agronegócio é o motor da economia nacional, registrando importantes

avanços quantitativos e qualitativos.

Devido às transformações, está surgindo um novo posicionamento para as propriedades rurais, em que se busca praticar uma agropecuária moderna e intimamente ligada às agroindústrias ou canais de distribuição. Diante dessa busca de competitividade, as propriedades rurais estão procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade. A redução dos custos de produção e a busca por faturamento fazem parte desse novo modelo produtivo das propriedades rurais.

O valor do agronegócio, quando computados os valores relativos a insumos, agropecuária, processamento e distribuição, é o maior negócio do mundo e da maioria dos países, inclusive do Brasil. Envolve um conglomerado de atividades com enorme efeito multiplicador nas economias dos países. De acordo com a Embrapa (2020), estima-se que apenas 7,8% do território brasileiro seja ocupado por lavouras. Ao total, 30,2% do território brasileiro tem algum uso agropecuário. Logo, o Brasil tem um grande potencial de crescimento agrícola e, conseqüentemente, do agronegócio como um todo.

Como se pode perceber, o agronegócio é o setor de maior ascensão no mercado brasileiro, sendo a adoção de boas estratégias e ferramentas de gestão a garantia para o diferencial competitivo dos produtores. O sucesso, portanto, consiste em trabalhar com foco na produtividade e, por consequência, na lucratividade, usando ferramenta de gestão. Portanto, para que uma propriedade rural seja produtiva, revelando um bom desempenho, é necessário conduzi-la como uma empresa que gera lucros.

2.2 Meio ambiente e sustentabilidade

Diante disso, uma das questões presentes no debate atual sobre o agronegócio é a sustentabilidade, uma vez que, novas exigências estão sendo colocadas pela sociedade aos sistemas de produção agropecuária. Isto inclui a diminuição dos impactos sociais e ambientais nos processos produtivos, especialmente no que tange a degradação ambiental e a saúde humana.

A sustentabilidade no agronegócio é bastante evidente na agricultura, principalmente no que tange a dimensão ambiental. Segundo Souza e Moraes (2012), o discurso de sustentabilidade no agronegócio favorece aspectos positivos como o respeito a legislação ambiental, uso racional de defensivos e recursos hídricos, monitoramento e de níveis de contaminação de córregos e rios, redução nas emissões de gases na natureza, a priorização do comércio local, da população local e os serviços locais.

Aliar sustentabilidade com o agronegócio é perfeitamente possível, pois a ideia de desenvolvimento reflete o conjunto de ações para benefícios coletivos. Assim, iniciativas que busquem a produção agrícola de forma sustentável, são bem-vindas, para que sejam minimizados os problemas enfrentados pelos produtores, principalmente quanto à colocação dos produtos no mercado, seja por logística, custos ou escala (SILVA, 2012).

2.3 Agricultura familiar

O conceito de agricultura familiar é recente. Até pouco tempo atrás, falava-se em pequeno produtor para designar o agricultor familiar, e, em pequena propriedade, para designar a agricultura familiar. Em linhas gerais, a agricultura familiar tem como características preponderantes a gestão ou administração familiar e trabalho predominantemente familiar. Comparadas às grandes propriedades rurais, as unidades familiares preservam melhor o meio ambiente, são mais produtivas e economicamente viáveis, enquadradas em uma agricultura dentro da sustentabilidade (PRONAF, 2002).

A importância da agricultura familiar para o desenvolvimento rural/regional vai muito além da produção de alimentos. A família controla os principais recursos da propriedade, tais como a terra, os animais, os cultivos, o material genético, as construções, a maquinaria e o conhecimento de como combinar e utilizar esses recursos. A agricultura familiar cria práticas agrícolas produtivas, sustentáveis, receptivas, flexíveis, inovadoras e dinâmicas, podendo contribuir para a segurança e a soberania alimentar (PLOEG, 2014).

A agricultura familiar abrange todas as atividades agrícolas de base familiar e está relacionada a diversas áreas do desenvolvimento rural. De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), é considerada um meio de organização das produções agrícola, pecuária, florestal, pesqueira, avícola, suína etc.

Desse modo, a agricultura familiar deve ser entendida como forma social de trabalho e produção que ainda conserva algumas características típicas do camponês. A agricultura familiar de hoje é extremamente dinâmica do ponto de vista econômico e social. Abarca uma diversidade muito grande de sistemas produtivos, de tipos de inserção mercantil, sendo capaz de reproduzir-se incorporando as inovações e o progresso tecnológico em larga escala (GAZOLLA, 2004).

2.4 Histórico da utilização de tecnologia na agricultura brasileira

Logo após a Primeira Guerra Mundial, a mecanização agrícola passou a ser desenvolvida no Brasil devido, principalmente, à falta de mão de obra disponível para a agricultura (SALAZAR; TAVARES, 2014). No entanto, nesse período, o processo de implantação de mecanização no Brasil era muito lento, e havia dificuldades para a importação de tratores e outras máquinas agrícolas. Após o término da Segunda Guerra Mundial, o governo resolveu elevar a produção, estimulando o aumento da produtividade, e expandir as fronteiras agrícolas, ampliando a demanda de máquinas, sementes selecionadas, fertilizantes e defensivos (MOURA; TYBUSCH; TAVARES, 2002).

Atualmente, o setor de máquinas agrícolas possui tecnologia de ponta. Por exemplo, há colheitadeiras que monitoram a produtividade da área que está sendo colhida, a umidade dos grãos e, ao final de uma jornada de trabalho, emitem um mapa de produtividade da área por meio de sistemas controlados por satélite. Também são desenvolvidas plantadeiras específicas para o plantio direto e equipamentos para a agricultura de precisão.

A agricultura brasileira também utiliza várias tecnologias de mecanização, como: plantio direto, irrigação com pivô central, controle da compactação, automação de mecanismos, informações operacionais, dentre outras (MOURA; TYBUSCH; TAVARES, 2002). A aplicação de tecnologias modernas para o cultivo resulta em aumento de produtividade da agricultura brasileira. Os avanços ocorrem devido à renovação e à expansão do parque de máquinas agrícolas, aliados à utilização de sementes mais produtivas, a uma maior eficiência dos agroquímicos.

Realizar investimentos em tecnologias, especialmente nas chamadas ferramentas de processos, é de suma importância. Trata-se de importantes instrumentos para aumentar a produtividade e simplificar os processos. Os avanços tecnológicos nessas áreas surgiram com o objetivo de auxiliar o agricultor na obtenção de melhores resultados, reduzindo os custos na produção agrícola e melhorando o uso de sementes e recursos naturais.

2.5 A gestão profissional da agricultura familiar

Nantes e Scarpelli (2001), ao analisarem a diversidade no que se refere a gestão, relaciona em três classificações de empreendimentos rurais: empreendimento rural tradicional, empreendimento rural em transição e empreendimento rural moderno.

O empreendimento rural tradicional é caracterizado pela adoção de equipamentos agrícolas rudimentares, sua estrutura organizacional é familiar e inflexível. O processo de tomada de decisões é empírico e as decisões estão sujeitas a alto grau de incerteza devido à falta

de processos de controle e planejamento. Os resultados obtidos dependem da política agrícola, das condições climáticas e interesses dos agentes de comercialização. Há pouca flexibilidade quanto à escolha do tipo de produção, além disso, a produtividade é inferior à média, devido à baixa utilização da tecnologia disponível. Neste caso há alta resistência à adoção de tecnologias. (NANTES & SCARPELLI, 2007).

No empreendimento rural em transição há a adoção de algumas técnicas produtivas e administrativas, porque a preocupação com o nível de exigência do mercado é mais acentuada. Isto gera um maior nível de competitividade a médio e longo prazo. Em alguns casos, a propriedade está inserida em cadeia produtiva coordenada e, nestes casos, o empreendimento é entendido como um elo de uma cadeia de produção. O produtor rural possui maior capacidade gerencial e os processos de controle utilizados auxiliam na tomada de decisão. (NANTES & SCARPELLI, 2007).

Já o empreendimento rural moderno é aquele que está alinhado com a demanda do mercado consumidor externo ou o mercado interno mais exigente. Este alinhamento demanda flexibilidade maior para os ajustes necessários às novas demandas do mercado. Apresenta equilíbrio entre seus aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico. Além disso, utilizam recursos oferecidos pelos centros de pesquisa e, em muitos casos, os processos de gestão são informatizados. (NANTES & SCARPELLI, 2007).

A agricultura se modernizou, tomando necessária uma mudança na maneira de administrar uma propriedade rural, pois, atualmente, o mercado tem muita influência na produção agrícola. O produtor rural precisa agir de maneira sistêmica, interagir com todos os elos da cadeia produtiva, promover a eficiência produtiva em equilíbrio com a eficiência econômica, com isso a propriedade rural precisa se profissionalizar, modernizar e ser encarada como uma empresa de fato. Para uma boa gestão, os produtores de hoje precisam passar mais tempo tomando decisões e desenvolvendo habilidades. É um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio.

2.6 A gestão profissional de propriedades rurais

A incorporação da gestão nas propriedades rurais facilita a inserção do produtor no mercado e permite estabelecer uma comunicação entre o produtor e os consumidores finais, por intermédio das agroindústrias e dos canais de distribuição.

A aprendizagem e a incorporação de tecnologia são focos que o produtor rural tem que

incorporar na estrutura organizacional de seu empreendimento. A aprendizagem possibilita a capacitação constante de todas as pessoas envolvidas no processo de produção e ajuda na manutenção da aprendizagem tanto individual como organizacional nas relações internas e externas da empresa rural. Já a incorporação de tecnologia pode ajudar na maximização dos lucros, em tornar a empresa mais competitiva e se adequar às exigências da cadeia produtiva.

Segundo estudos de Nantes e Scarpelli (2007), a implantação de estratégias para empreendimentos rurais de pequeno porte se enquadra em duas etapas: Primeira – o produtor deve definir claramente o que pretende produzir, de acordo com: recursos disponíveis ou fatores de produção (o solo, o clima, água, equipamentos, benfeitorias e condições econômicas); a vocação natural do produtor (disposição para trabalhar com determinado produto na propriedade); e as condições do mercado (estar informado sobre o mercado e as tendências de crescimento relacionado ao tipo de produto adotado).

A reflexão sobre estes três itens é fundamental para minimizar possíveis prejuízos futuros. Segunda – sugere-se ao produtor optar por uma das três estratégias comuns no mercado: associativismo e parcerias; a agregação de valor ao produto; e diferenciação do produto. Associativismo e parcerias apresentam-se como uma alternativa ou solução em que o produtor pode minimizar impactos relacionados à sua inserção e permanência na cadeia produtiva, pois é realizada por meio da racionalização do trabalho e dos custos (NANTES; SCARPELLI, 2007). Nesse tipo de estratégia por ser uma relação bilateral, a parceria deve ser estabelecida mediante contrato, a fim de assegurar cumprimento das cláusulas constantes e, portanto, não gerar prejuízos aos contratantes. Entre as principais características desse tipo de estratégia, segundo Nantes e Scarpelli (2007), encontram-se: trabalho e recursos operacionais; participação nas cotas de produção; ganho de escala; vantagens na comercialização dos produtos; e) redução de preços dos insumos; aproveitamento das potencialidades dos produtores; domínio nas decisões; e viabilidade técnica e econômica

2.7 Processos de tomada de decisão em propriedades rurais

A tomada de decisão é baseada em um processo de escolha que conduz àquela alternativa que for considerada ótima para a organização, onde, por meio de regras e modelos, o tomador de decisão efetua uma escolha racional, ou seja, ele escolhe a melhor alternativa entre as existentes.

De acordo com o modelo de tomada de decisão, os indivíduos tomam suas decisões visando a maximização de algo, adotando, para isto, um processo seqüencial e linear. Nesses

modelos, os tomadores de decisão identificam um problema, coletam e selecionam informações acerca das potenciais alternativas de solução do problema, comparam cada possibilidade de solução com alguns critérios pré-determinados, ordenam as soluções de acordo com uma ordem de preferência e selecionam a opção ótima.

Porém, de acordo com a tomada de decisão, existem outros elementos que influenciam neste processo, como o ambiente sócio-econômico, os valores e crenças do tomador de decisão, seus aspectos comportamentais, entre outros. Para que a tomada de decisão sobre as atividades a serem desenvolvidas na propriedade seja realizada corretamente, é importante que o produtor tenha uma visão sistêmica do processo produtivo. Ter a visão sistêmica implica o produtor deve entender sua propriedade como parte de um sistema. Através da análise sistêmica é possível compreender problemas de relações, estruturas e interdependência das organizações rurais com seu ambiente.

Para entender a complexidade do sistema onde está inserido, o produtor rural precisa analisar sua propriedade como um sistema aberto, identificando os elementos que compõem a sua empresa/propriedade, o relacionamento entre estes elementos e a influência sofrida do ambiente. Desta forma, o produtor deve enxergar sua propriedade como um sistema, composto por entradas, processos, saídas e feedback, que está inserido em um ambiente que condiciona seu funcionamento.

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais.

Considera-se que uma das características essenciais do processo decisório se encontra na dimensão dos recursos adaptativos: o produtor realinha constantemente suas finalidades e sua ação com a realidade do momento. O produtor também se projeta para o futuro próximo no caso da decisão de o que produzir ou de fazer um investimento. Quando se aborda a questão da gestão da propriedade, fala-se no campo das decisões mais estratégicas e nos deparamos com novas dificuldades para o agricultor (gestão de estoques, o dia-a-dia, a compra de terras, etc.).

2.8 Cadeia produtiva

A cadeia produtiva é constituída de segmentos de atividades (agentes econômicos) e pode ser definida como a sucessão de operações realizadas por agentes econômicos na transformação da matéria-prima básica em um produto final até a sua distribuição. Ela tem

foco no produto final, enquanto a do agronegócio tem o foco na matéria-prima (bovinos, soja, milho).

O uso do conceito da cadeia produtiva permite visualizar a cadeia produtiva de modo integral, identificando as fragilidades e as potencialidades nos elos, além de conhecer os elos dinâmicos em adição à compreensão dos mercados, que trazem movimento às transações e maximizam a eficácia político-administrativa por meio do consenso em torno dos agentes envolvidos.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, o agronegócio deve ser entendido como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela transformação, até o seu consumo final. Essa cadeia produtiva incorpora todos os serviços de apoio: pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores e consumidor final.

Em seguida vem o percurso metodológico da pesquisa e as ferramentas de investigação utilizadas.

2.9 Sistema de Apoio à Decisão – SAD

Os SAD são sistemas computacionais que visam sistematizar e apoiar os processos decisórios empresariais, sendo comumente compostos pelos mesmos componentes básicos como: interface com o usuário, banco de dados e banco de modelos, visando fornecer apoio em decisões semiestruturadas e desestruturadas, estando sob controle do tomador de decisões e disponibilizando um conjunto de ferramentas para estruturar e aumentar a efetividade das decisões (JUNIOR,2006).

Um Sistema de Apoio à Decisão (SAD), pode melhorar a efetividade pessoal de várias maneiras, algumas delas descritas a seguir de acordo com Meirelles (1994):

- melhorando a eficiência pessoal: automatizando tarefas repetitivas, diminuindo o tempo para realizá-las, etc;
- acelerando a resolução de problemas: permitindo um tempo de resposta baixo para receber informações, melhorando consistência e exatidão, e fornecendo maneiras mais eficientes de enxergar ou resolver problemas;
- facilitando a comunicação entre pessoas; permitindo o uso de ferramentas de persuasão;

- promovendo aprendizado e treinamento;
- ferramentas para facilitar a comunicação por meio da organização: fornecendo uma base conceitual e de dados comum para decisão e aumentando o controle da organização como um todo.

Quando se fala em auxiliar o processo de tomada de decisão, isso não significa somente fornecer informações para apoio à decisão, mas, analisar alternativas, propor soluções, pesquisar o histórico das decisões tomadas e simular situações (FALSARELLA e CHAVES, 2004). Assim o SAD proporciona ao gerente informações mais dirigidas ao problema, de forma que este dependa menos de sua intuição. Com isso, tem-se em conjunto a capacidade de articular julgamento humano e informações computacionais no momento da tomada de decisão (FORTULAN, 2006).

Para Turban e Aronson (2001) um SAD pertence a um ambiente com fundamentos multidisciplinares, no qual se busca primeiro a eficácia nas tomadas de decisão (acurácia, agilidade e qualidade), colocando-se em segundo plano a eficiência (custo). Desse modo, para se construir um efetivo SAD é necessário entender três coisas: os processos que são seguidos para realizar a tomada de decisão; os tomadores de decisão do negócio; e o específico contexto onde está sendo empregada essa decisão (POWER, 2002; VERCELLIS, 2009). Assim, um SAD pode conceder suporte a uma grande variedade de processos além de apoio para todas as fases do processo de tomada de decisão. Com isso os usuários têm controle completo sobre todos os passos do processo na resolução de problemas. O SAD, portanto, não substitui os tomadores de decisão. Estes podem inclusive desconsiderar as decisões do sistema (TURBAN e ARONSON, 2001; FORTULAN, 2006).

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento desse trabalho envolveu a realização de um estudo de caráter exploratório, qualitativo e quantitativo descritivo, envolvendo o levantamento de dados junto aos proprietários da Fazenda Capão Alto, localizada no município de Correntina - Ba, e também junto aos colaboradores, aos fornecedores e aos clientes, buscando assim, delinear como ocorre o processo de tomada de decisão neste segmento produtivo.

Sendo assim, o artigo é resultado da aplicação de um método teórico, envolvendo meio de pesquisa e leituras na área do agronegócio e gestão rural. Possibilitou revisões e reflexões

que reforçam com observações experimentais do cotidiano a compreensão dos meios de produção e seu sistema, caracterizando a unidade produtiva estudada.

Em vista disso, para dar suporte científico e complemento à pesquisa, dados foram consultados de forma direta, por meio de contato, e com relevância através do apoio de referências oficiais do (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) MAPA; (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) PRONAF; (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) IBGE; (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura) FAO; (Instituto de Colonização e Reforma Agrária) INCRA; artigos científicos, entre outros.

Quanto aos meios de investigação, para o estudo utilizou-se técnicas/procedimentos como pesquisa bibliográfica e o estudo específico sobre a tomada de decisão na propriedade, já anteriormente mencionada.

Para melhor conhecimento e análise da gestão da propriedade rural, foram utilizados instrumentos de pesquisa como entrevista e questionários para as populações escolhidas. A entrevista foi realizada com os proprietários e os questionários foram aplicados com colaboradores, clientes e fornecedores. A amostra foi composta de 2 proprietários, 17 colaboradores, 7 clientes e 5 fornecedores. A pesquisa foi realizada, com esses instrumentos durante o período de Março a Junho, sendo que buscou-se registrar, filmar e gravar tudo para facilitar a transcrição dos dados. Os resultados estão apresentados através de descrições dos dados levantados, gráficos, análises e conclusões, facilitando a compreensão da realidade absorvida.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados provenientes do estudo de caso realizado na Fazenda Capão Alto, e está dividido em 4 seções. A seção 4.1 apresenta os resultados obtidos com a entrevista com os gestores, 4.2 questionário com os colaboradores, 4.3 questionário com clientes e 4.4 questionário com fornecedores.

4.1 Resultados da entrevista realizada com os gestores da fazenda

Este estudo foi realizado na Fazenda Capão Alto, fundada no ano de 1984. Atualmente, a fazenda possui uma área total de 4.174,32 hectares (há), onde houve uma ampliação da sua área ao longo de sua história, e é gerenciada pelos dois sócios fundadores. A agricultura e a

pecuária são as principais atividades, envolvendo a produção de milho, soja, safrinha e a criação de gado. O gerenciamento desde o início esteve aos cuidados dos donos Ivo Zils e Arnildo Zils.

Os colaboradores são todos registrados em carteira de trabalho, e o treinamento é realizado no momento da contratação. As atividades para seus funcionários são bem determinadas e distribuídas, cada um conhece suas funções, sendo pré-estabelecidas.

Atentos aos negócios, os proprietários buscam como suporte estratégico estar sempre atualizados e informados para aprimorar ainda mais os processos de gestão.

Em relação ao negócio da fazenda são realizados o planejamento: administrativo, financeiro e operacional. São feitos fluxos de caixa, registro de receitas, despesas, controle de insumo, quantidade de grãos produzidos e fertilidade dos animais. Realiza o controle de seus custos e orçamentos, assim como busca sempre diagnosticar sua situação e realizar um planejamento de gestão eficaz.

A propriedade possui os equipamentos necessários para a realização das suas atividades; máquinas, implementos agrícolas e veículos próprios para transporte de carga e funcionário.

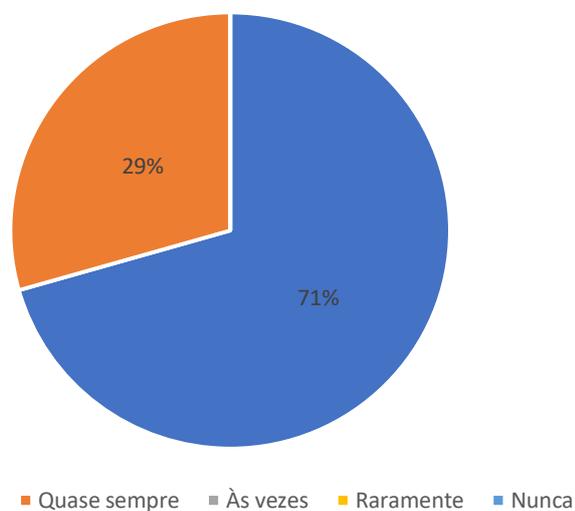
O maior objetivo do negócio atualmente, vem sendo a sustentabilidade, a necessidade de conservar os recursos naturais, áreas exclusivamente destinadas a preservação, sem desenvolver nenhum tipo de atividade.

A propriedade não possui o sistema de apoio a decisão – SAD. E as grandes dificuldades de decisão no contexto da administração da fazenda vem sendo definir a venda dos produtos, pelas instabilidades políticas, sociais, preços, segurança jurídica e a burocracia.

O trabalho operacional é o que mais vem exigindo no dia a dia da fazenda envolvendo atividades relacionadas como a operação de máquinas, plantio, aplicação de herbicidas, colheita e manejo do gado. O processo de decisão está mais centralizado nos proprietários, sendo que algumas coisas na área operacional como o controle e emissão de documentos os gestores costumam delegar para o agrônomo da propriedade e o auxiliar administrativo.

4.2 Resultados obtidos com a aplicação de questionário para colaboradores

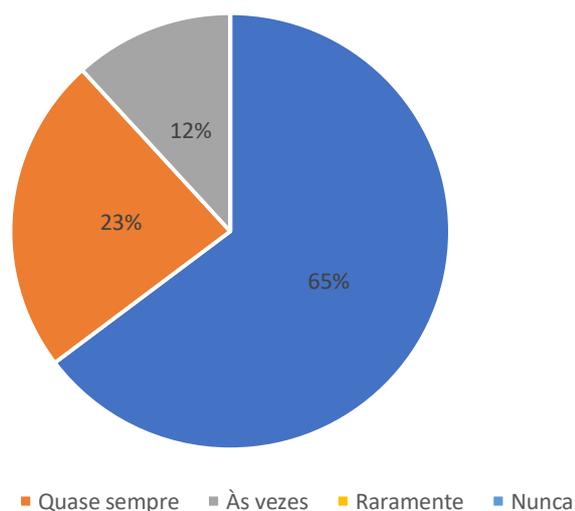
1. A direção da empresa se comunica com seus colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2021

Análise: De acordo com o gráfico apresentado, percebe-se que 71% dos colaboradores afirma que sempre a direção da empresa se comunica com seus colaboradores, enquanto 29% declara que quase sempre.

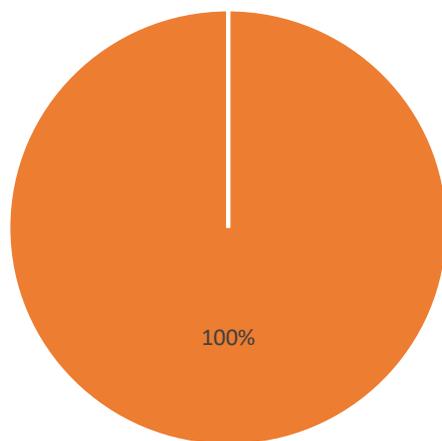
2. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Observa-se que 65% dos colaboradores afirma que sempre se sentem seguros em dizer o que pensam, enquanto que 23% alega que quase sempre e 12% às vezes.

3. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?

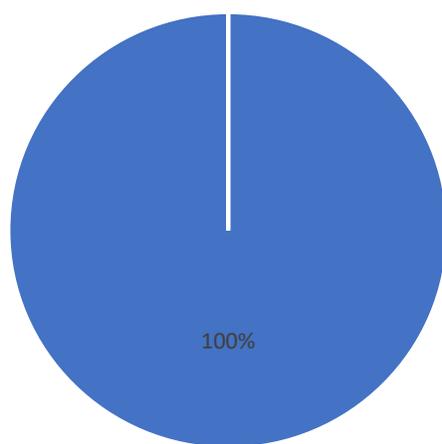


■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: De acordo com os dados obtidos, nota-se que 100% dos colaboradores considera que quase sempre a empresa está aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições.

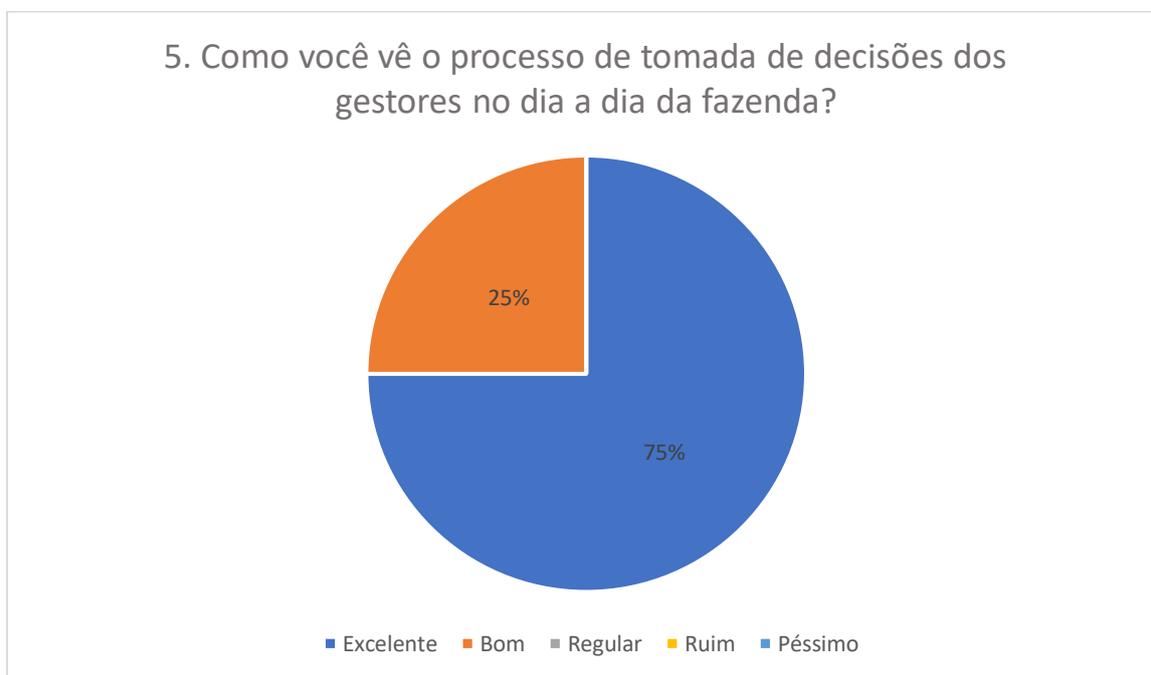
4. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

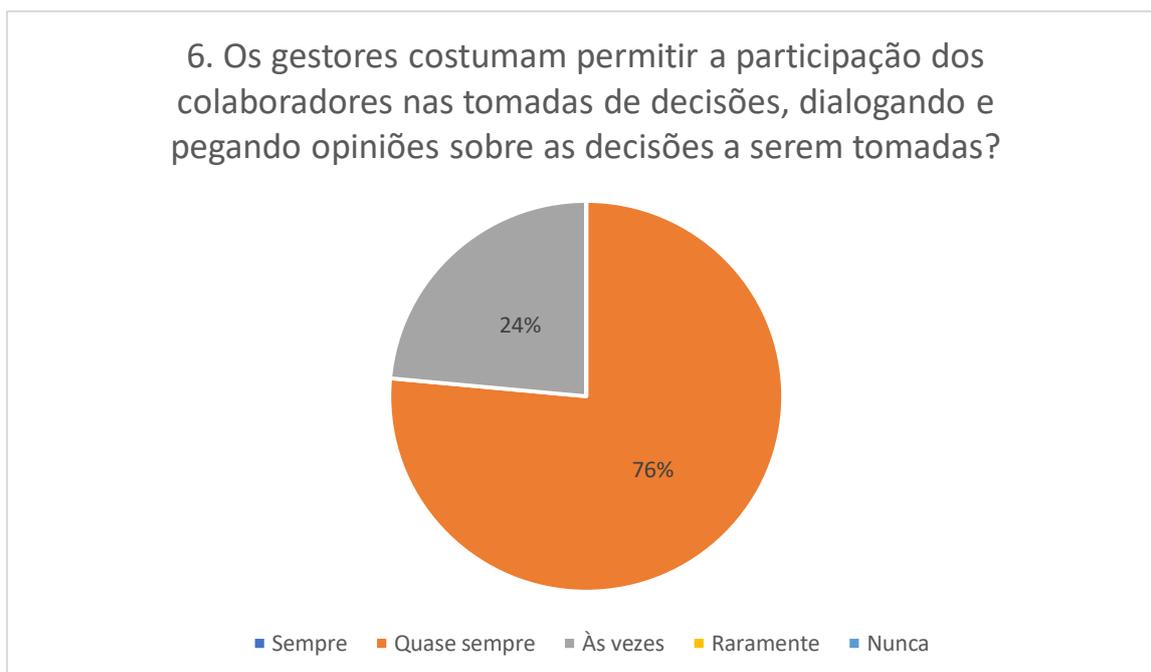
Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Os dados levantados revelam que 100% dos colaboradores diz que sempre recebem orientações claras e objetivas sobre o seu trabalho.



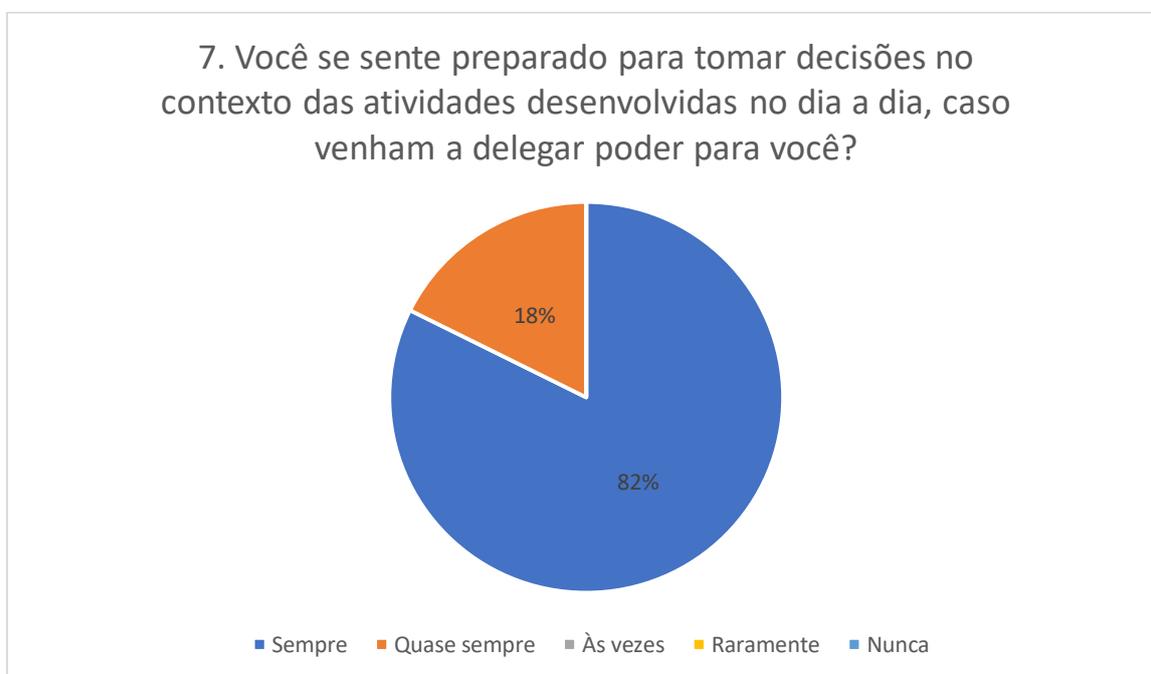
Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Observa-se que 75% dos colaboradores diz ser excelente o processo de decisão dos gestores no dia a dia da fazenda, enquanto 25% apontam que quase sempre.



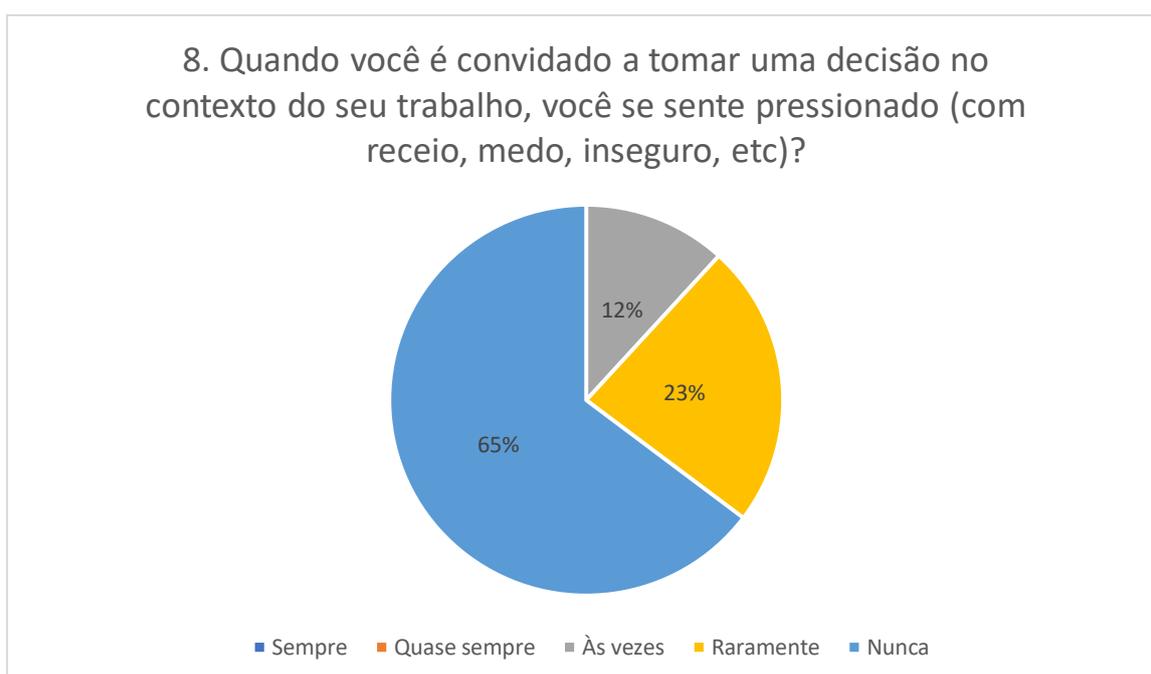
Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Nota-se que 76% dos colaboradores aponta que quase sempre os gestores costumam permitir a participação nas tomadas de decisões, considerando 24% diz que às vezes.



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Observa-se neste gráfico que 82% dos colaboradores afirma que sempre se sentem preparados para tomar decisões no dia a dia e 18% alega que quase sempre.



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Percebe-se que 65% dos colaboradores considera que nunca se sentiram pressionados (com receio, medo, inseguro), enquanto 23% afirma raramente e 12% às vezes.

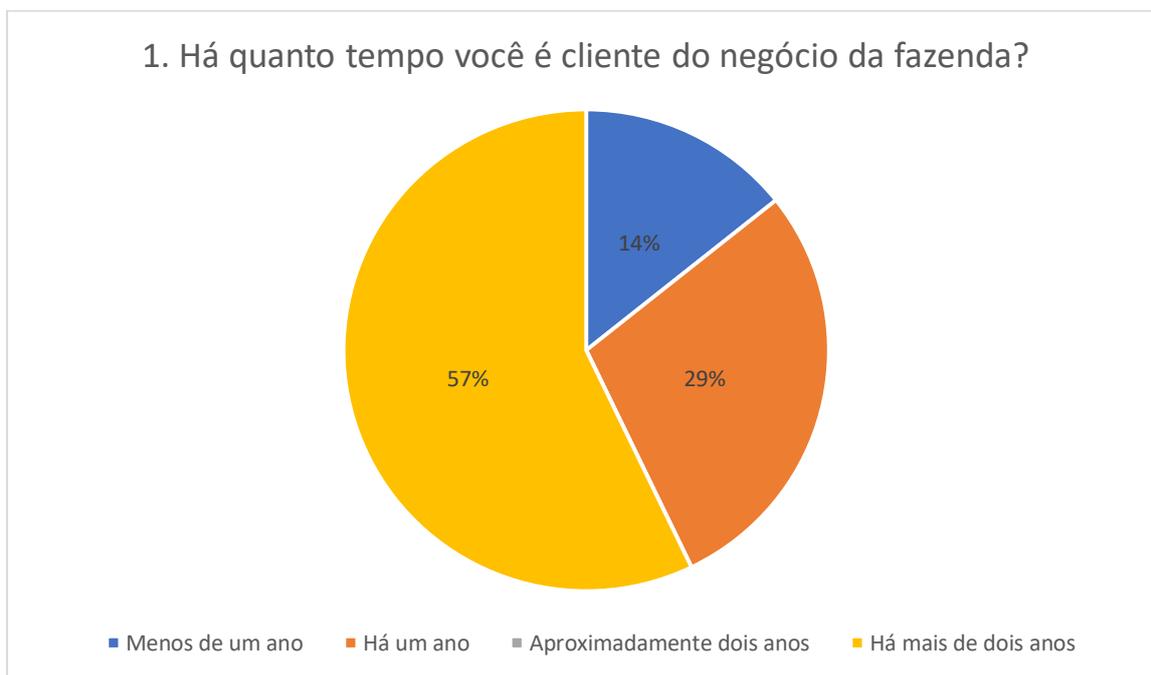
A seguir, são apresentadas as respostas dadas pelos colaboradores, de forma discursiva:

Questão 9. Quais suas críticas para o que percebe de realidade nas tomadas de decisões que são tomadas no dia a dia da fazenda?

Questão 10. Quais suas sugestões para que as decisões sejam melhor realizadas no contexto do negócio da fazenda, na sua percepção?

- Diante das respostas levantadas pelos colaboradores, percebe-se que nenhum deles têm críticas sobre as decisões tomadas no dia a dia da fazenda. Apenas sugerem que para que as decisões sejam melhor realizadas, ocorra a implantação de reuniões mensais.

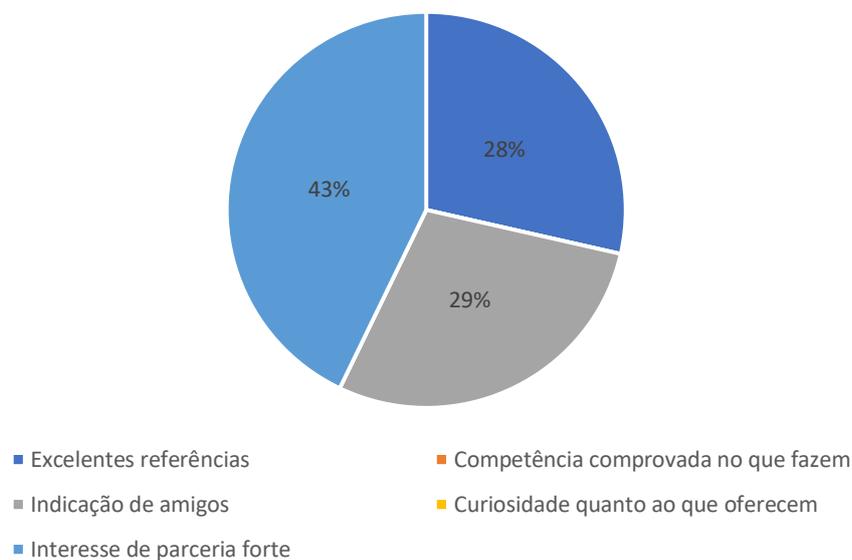
4.3 Resultados obtidos com aplicação de questionário para os clientes



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: De acordo com os dados obtidos, percebe-se que 57% dos clientes pesquisados afirma que há mais de dois anos fazem negócio com a fazenda, sendo que 29% alega que há um ano e 14% que menos de um ano.

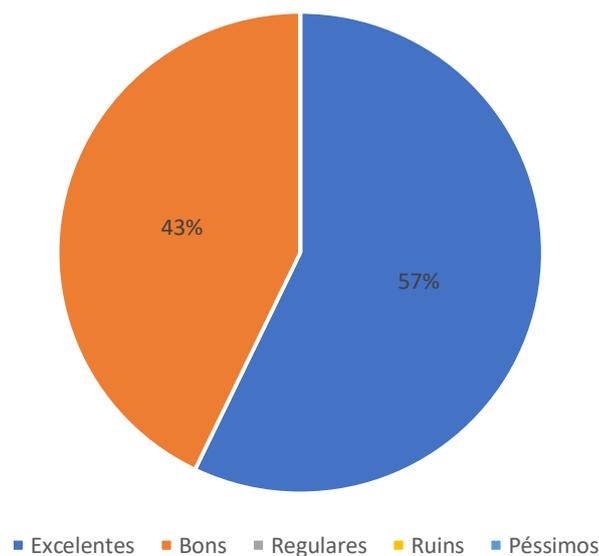
2. O que te levou a buscar nosso produto/serviço?



Fonte: Dados primários, 2021.

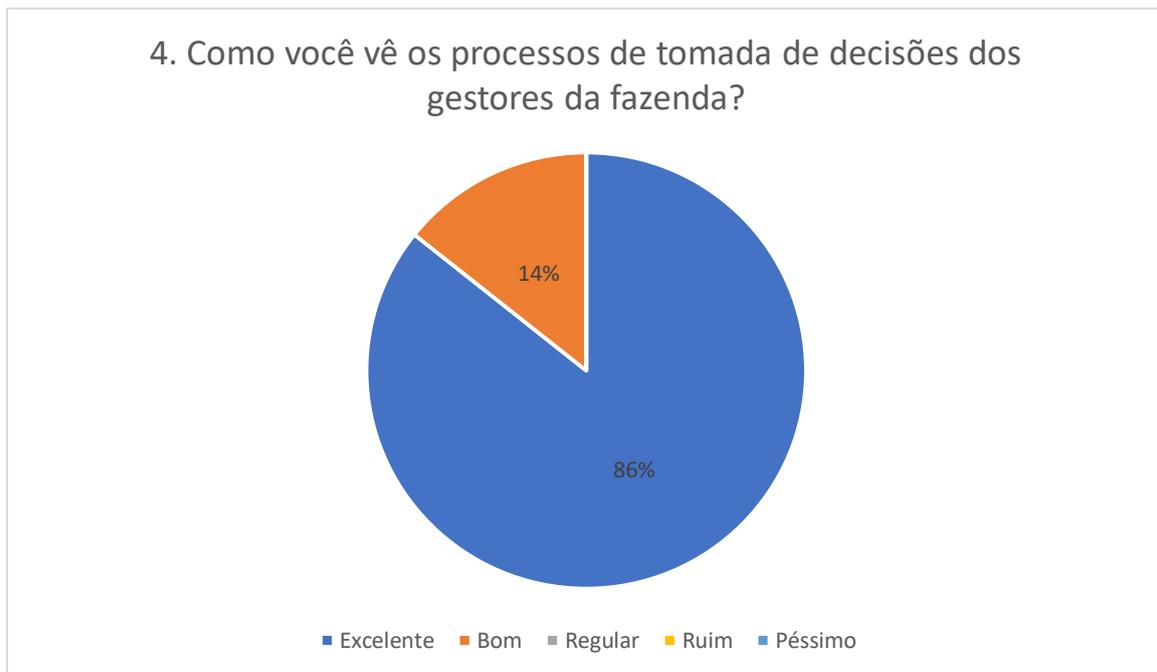
Análise: Observa-se neste gráfico que 43% dos clientes pesquisados considera que busca dos produtos e serviços foi por parceria forte, 28% afirma que foi por excelentes referências e 29% que foi por indicação de amigos.

3. Como descreve os produtos e os serviços da fazenda?



Fonte: Dados primários, 2021.

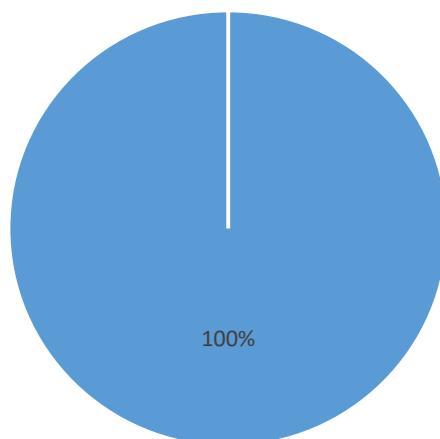
Análise: De acordo com o gráfico apresentado, nota-se que 57% dos clientes pesquisados afirma que são excelentes os produtos e serviços, visto que 43% diz que são bons. Vale enfatizar que a fazenda sempre se preocupa com a entrega final dos seus produtos e serviços, mantendo a qualidade e eficiência para seus clientes.



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Os dados demonstram que 86% dos clientes pesquisados diz que é excelente os processos de tomada de decisões feito pelos gestores, enquanto 14% alega que é bom.

5. Possui alguma dificuldade em utilizar os serviços da fazenda?

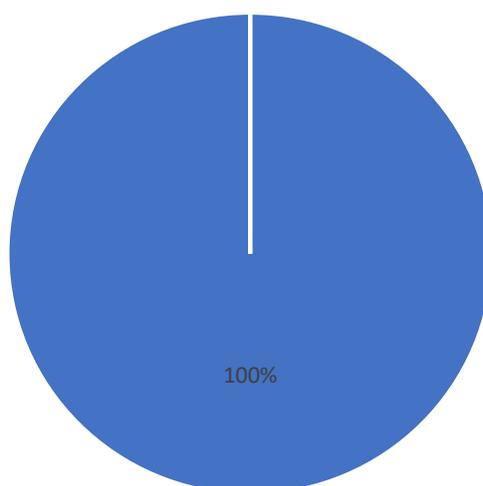


■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Os dados apresentados revelam que 100% dos clientes questionados diz que nunca tiveram alguma dificuldade em utilizar os serviços.

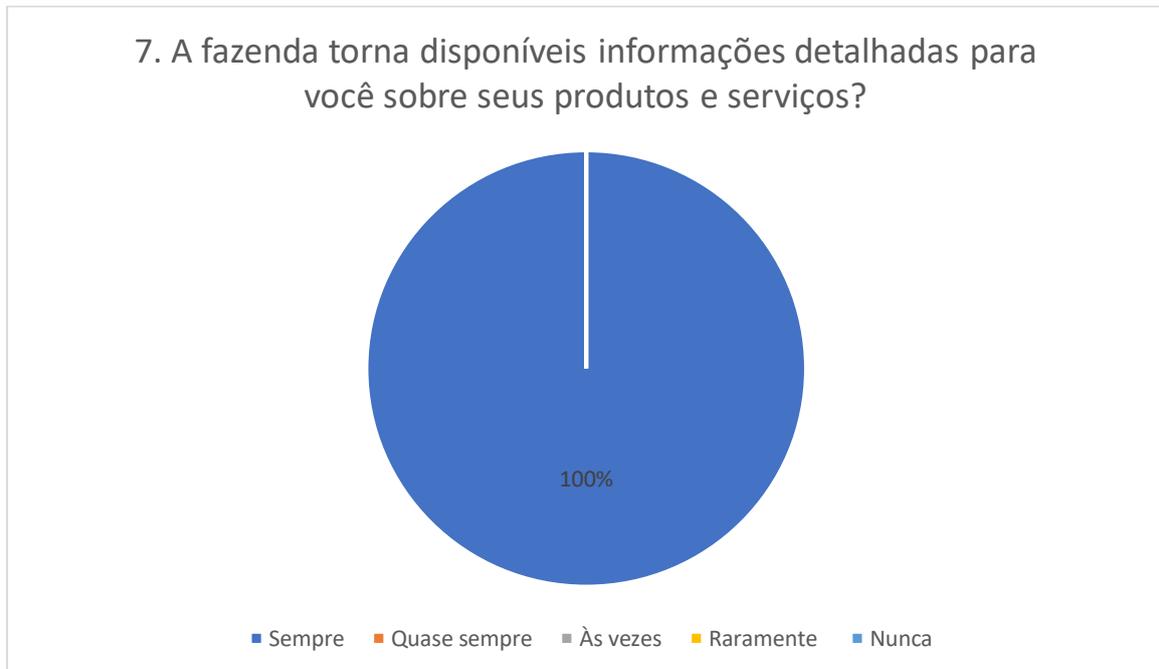
6. A empresa se comunica de forma clara com você?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

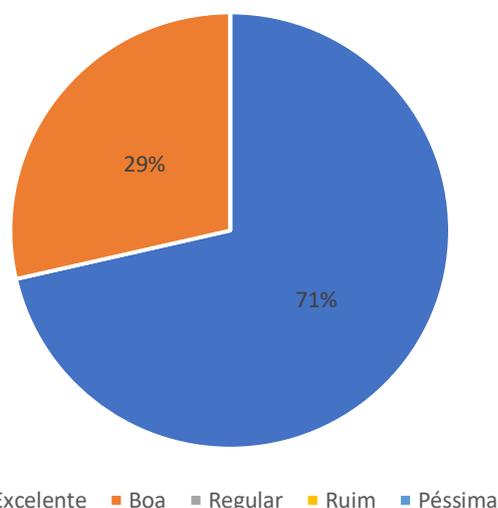
Análise: Os dados levantados revelam que 100% dos clientes acessados afirma que a empresa sempre comunica de forma clara. A comunicação é algo que se destaca bastante na gestão da propriedade, buscando de forma clara e objetiva as orientações necessárias com seus clientes.



Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: De acordo com o gráfico apresentado, 100% dos clientes pesquisados alega que sempre a fazenda torna disponível informações detalhadas sobre seus produtos e serviços.

8. Qual sua opinião sobre a capacidade de tomadas de decisão da fazenda nos negócios que faz com você?



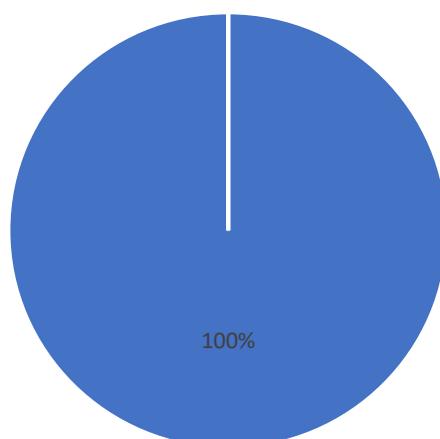
Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Os dados levantados demonstram que 71% dos clientes indagados afirma que é excelente a capacidade de tomadas de decisões nos negócios com a fazenda, sendo que 29% alega que é boa.

Nota-se que os clientes não tiveram nenhuma crítica ou sugestões diante das tomadas de decisões da fazenda. Os questionados avaliaram estar satisfeitos com a forma de negociações junto a fazenda.

4.4 Resultados obtidos com aplicação de questionário para os fornecedores

1. Na sua opinião, a direção da fazenda se comunica com seus fornecedores?

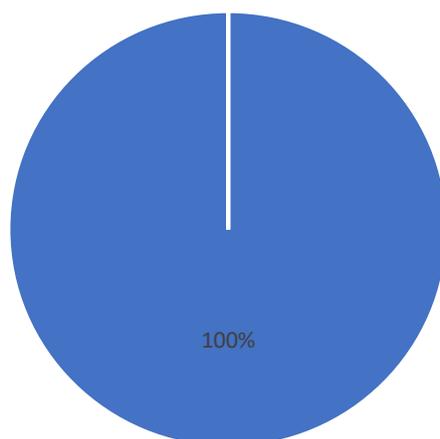


■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Os dados deste gráfico revelam que 100% dos fornecedores acessados afirma que a direção da fazenda sempre se comunica com seus fornecedores.

2. Como você vê os processos de tomada de decisões dos gestores da fazenda?

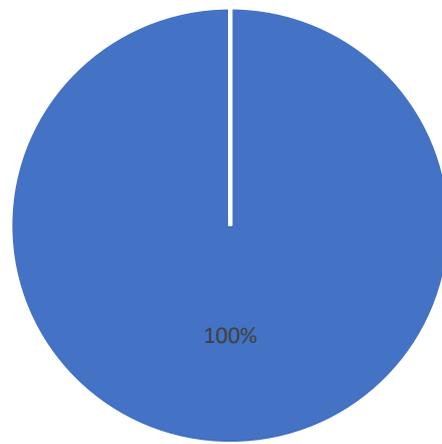


■ Excelente ■ Bom ■ Regular ■ Ruim ■ Péssimo

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Observa-se que 100% dos fornecedores pesquisados diz ser excelente o processo de tomada de decisões desenvolvido pelos gestores.

3. A fazenda possui relações claras e formalizadas com você, fornecedor?

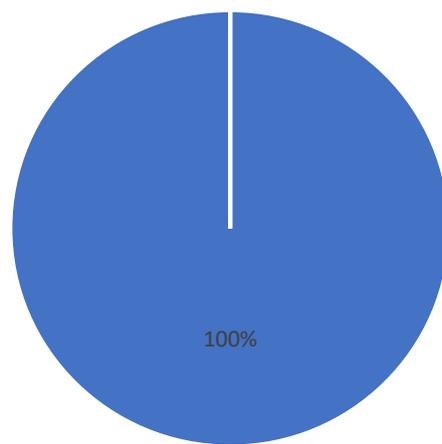


■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Nota-se que 100% dos fornecedores afirma que sempre houve relações claras e formalizadas com a fazenda.

4. A fazenda possui canais de comunicação para troca de informações, dúvidas e diálogo durante as negociações?



■ Sempre ■ Quase sempre ■ Às vezes ■ Raramente ■ Nunca

Fonte: Dados primários, 2021.

Análise: Percebe-se que 100% dos fornecedores diz que sempre teve canais de comunicação durante as negociações.

Nota-se que os fornecedores não têm nenhuma crítica ou sugestões quanto ao processo de decisão adotado pelos gestores da fazenda. Ao contrário, os questionados avaliaram estar satisfeitos com a parceria junto a fazenda.

4.5 Conclusões obtidas com a pesquisa desenvolvida

Para que esta pesquisa fosse concretizada, foram entrevistados os gestores da propriedade em estudo, e aplicados questionários para seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Com a análise dos dados levantados, percebe-se que a Fazenda Capão Alto em Correntina - BA, utiliza-se de várias práticas de gestão abordadas na revisão bibliográfica, e que são importantes para o processo de tomada de decisão tanto no nível administrativo, financeiro e operacional da fazenda. Além disso, um fator a ser destacado é que os gestores da propriedade possuem a consciência da importância do processo de gestão, e buscam sempre otimizar as práticas na propriedade.

E possível observar que existe algumas práticas que se destacam bastante e dessa forma contribuiu de maneira eficaz para o processo decisório da fazenda, sendo, por exemplo, a comunicação, através da qual se busca de forma clara e objetiva, as orientações no dia-a-dia para todos na organização. Outra prática é o processo de capacitação que é realizado no momento da contratação, feito principalmente para os novos colaboradores, o que é fundamental para que as atividades dos mesmos sejam bem determinadas e distribuídas.

Vale ressaltar que a propriedade rural analisada é diversificada, fazendo com que os gestores não dependam exclusivamente de uma única cultura de produção, assim reduzindo os riscos. O que evidencia uma estratégia de junção entre a agricultura com a pecuária como suas principais atividades desenvolvidas. A fazenda busca se aperfeiçoar tanto em tecnologia de equipamentos como melhoria no desenvolvimento das atividades. Possui tecnologias de produção como máquinas e equipamentos agrícolas, que aumenta a eficiência e a produtividade do seu negócio.

Outras práticas que se destacam é o relacionamento da fazenda com os clientes e com os fornecedores. Mostram o quanto os clientes estão satisfeitos com os produtos/serviços da organização, trazendo novos clientes através de indicações e parcerias. Os dados levantados

também demonstram uma satisfação geral dos fornecedores com a gestão da fazenda, trazendo maior retorno financeiro, qualidade e flexibilidade nesse processo.

4.6 Sugestões de melhorias para o processo de decisão

De acordo com o estudo realizado, foi possível fazer um levantamento das possíveis melhorias a serem implantadas na propriedade, afim de, auxiliar os gestores da fazenda no processo de tomada de decisão no dia a dia.

Para isso, em primeiro momento, considera-se mapear os processos, buscando melhorias no seu processo de gestão, tornando mais eficiente as funções administrativa, financeira e operacional, dando maior autonomia para seus colaboradores, maior padronização e profissionalização e melhor controle das informações. Sendo assim, acredita-se que a propriedade só tem a ganhar com o mapeamento dos processos, além de auxiliar a na detecção de seus pontos fortes, permitindo identificar as atividades que precisam melhorar, revitalizando o desempenho geral da empresa e melhorando a satisfação dos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Conforme observações e respostas dos colaboradores, percebe-se que reuniões são muito importantes para o relacionamento interpessoal dentro da empresa. Sendo assim, sugere-se que reuniões façam parte da dinâmica da empresa, visando o bom desempenho de toda equipe em prol de seus ideais e sua satisfação.

Considerando a estrutura atual da propriedade e a inexistência de um sistema específico de decisão, conforme a necessidade dos gestores, por meio do uso da tecnologia, verificou-se a importância de um Sistema de apoio a decisão (SAD), que auxilia a tomar decisões inteligentes e bem informadas. Além de ampliar o entendimento dos gestores, fornecendo informações relevantes, em formatos adequados por meio de planilhas eletrônicas, sistemas de análises estatísticas e programas de previsão mercadológica.

Outra sugestão é oferecer treinamentos específicos e necessários para os colaboradores envolvidos na realização das atividades da fazenda pois isso irá proporcionar o aumento da produtividade e motivação, assim, tendo menos erros e oferecendo maior qualidade nos resultados. Também promover a capacitação e participação dos gestores em cursos de gestão, afim de torná-los mais criativos e inovadores, sendo capaz de transformar conhecimentos e bens em novos serviços, obtendo uma visão geral de todos os processos que envolve a propriedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a necessidade de um aprofundamento sobre a gestão e tomada de decisão dos empreendimentos rurais. Cada dia mais, percebe-se a necessidade de os produtores rurais voltarem seus olhos para as demandas do mercado, os acontecimentos que afetam direta ou indiretamente seus negócios e com isso investirem na gestão do empreendimento como forma de estratégia de sobrevivência na atividade. Para tanto, o planejamento da produção deve ser adotado bem como as ferramentas voltadas para a áreas financeira, de marketing e comercialização. Essas ferramentas contribuem sobremaneira no processo de tomada de decisões na propriedade rural.

Para a realização deste trabalho fez-se um estudo do processo de gestão e tomada de decisão em empreendimentos rurais, a fim de entender o processo de decisão dentro de uma propriedade rural, buscando compreender e conhecer a realidade dos gestores no que se refere as práticas de gestão que são adotados para sua propriedade. Portanto, o trabalho contribuiu para o conhecimento de alguns elementos relevantes ao processo de decisão, como a percepção da situação que envolve algum problema a ser resolvido e delimitá-lo, diagnósticos e análises das situações para escolher uma alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos, implementar e acompanhar as alternativas escolhidas facilitando no processo decisório.

As informações adquiridas com o resultado da pesquisa contribuíram para a elaboração de sugestões e melhorias para a Fazenda Capão Alto. Visto que os resultados alcançados com este estudo indicam possíveis caminhos para que a propriedade utilize as informações obtidas proporcionando focar nos fatores que mais importam para sua gestão e tomada de decisão, buscando conquistar cada vez mais competências diante de seus colaboradores, cliente e fornecedores. Também, permite a concentração em empenhar constantes aprimoramentos, para que o nível de satisfação relacionados a estes fatores se mantenham excelentes.

Pode-se concluir que o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo foram alcançados. Mesmo com a dificuldades e limitações enfrentadas para a aplicação da entrevista e questionários por conta do momento influenciado pela COVID-19, as amostras usadas são consideradas satisfatórias para os fins deste estudo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONTERATO, M; SCHNEIDER, S.; WAQUIL, P. Estilos de agricultura: uma perspectiva para a análise da diversidade da agricultura familiar. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, 2010, p. 149-186.
- FALSARELLA, Orandi Mina; CHAVES, Eduardo O. C. Sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão. Maio de 2004. Disponível em: . Acesso em: 08 de Abr. de 2021.
- FORTULAN, Marcos Roberto. O uso de Business Intelligence para gerar indicadores de desempenho no chão de fábrica: uma proposta de aplicação em uma empresa de manufatura. 2006. 180f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006
- FUNK, F.; BORGES, M. M.; SALAMONI, G. Pluriatividade: Uma Estratégia de Sustentabilidade na Agricultura Familiar nas Localidades de Capão Seco e Barra Falsa 3º Distrito – Rio Grande – RS. *Geografia*, v. 15, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/geografia>>. Acesso em: 12 maio. 2020.
- GAZOLLA, M. Agricultura familiar, segurança alimentar e políticas públicas: Uma análise a partir da produção para autoconsumo no território do Alto Uruguai/RS. 2004. 306 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- INSTITUTO CEPA. *Perspectivas para a Agricultura Familiar Horizonte 2010*. Florianópolis, 2002.
- JUNIOR, R.F.T.; FERNANDES, F.C.F.; PEREIRA, N.A. (2006) Sistemas de apoio à decisão para programação da produção em fundições de mercado. *Gestão & Produção*, v.13, n.2, 2006.
- KAY, Ronald D. *Gestão de propriedades rurais*, Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda; 2014.
- LOURENZANI, Wagner Luiz; FILHO, Hildo Meirelles de Souza. *Gestão integrada para a agricultura familiar*. In: FILHO, Hildo Meirelles de Souza, 2009
- MEIRELLES, F. DE S. *Informática – Novas aplicações com microcomputadores*, São Paulo, 1994.
- MOURA, D; TYBUSCH, T. M; TAVARES, M. F. F. A agricultura familiar e a agricultura de precisão. IV Coloquio Transformaciones Territoriales, Montevideo, Uruguai, 2002.
- NANTES, J. F.D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, Mário O. (org.). *Gestão Agroindustrial*. 3.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2007. p.629-664.
- NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. *Gestão da Produção Rural no Agronegócio*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 556-584.

OLIVEIRA, Cantalicio de Preto de. Economia da Administração Rural. Porto Alegre: Editora Sulina, 1969

OSLO. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Campinas: Finep, 2013. Disponível em: Acesso em: 02 maio. 2020.

POWER, D. J. Decision support systems: concepts and resources for managers. Westport, Conn: Quorum books, 2002..

PLOEG, J. D. Diez cualidades de la agricultura familiar. Disponível em: <<http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/agricultura-familiar-campesina/diezcualidades-de-la-agricultura-familiar#.UuUwcJwo1EM.email>> . Acesso em: 06 abril 2020.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR. O Pronaf e a agricultura familiar catarinense. Florianópolis, 2002.

SALAZAR, R; TAVARES, M. F. F. Marini: uma história de empreendedorismo no agronegócio. Central de Cases da Escola Superior de Propaganda e Marketing, [s.l.],jan.2014. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/marini.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2020.

STEIN, Ronei T. Cadeias produtivas do agronegócio 2. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SILVA, D. B. da. Sustentabilidade no agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 03, p. 23-34, jul-dez 2012.

SOUZA, B. A. e MORAIS, R. E. S. Agronegócio, Análises e Reflexões Sobre Desenvolvimento e Sustentabilidade no Estado de Goiás. Revista PLURAIIS – Virtual – v. 2, n. 1 – 2012.

SAENZ, Tirso W.; GARCÍA CAPOTE, Emílio. Ciência, inovação e gestão tecnológica. Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

TAVARES, M. F. F. Introdução ao agronegócio. 2. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <<https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788595024717/2>>.

TURBAN, Efraim; ARONSON, Jay E. Decision support systems and intelligent systems. 6. ed. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.

VERCELLIS, Carlo. Business intelligence: data mining and optimization for decision making. 1.ed. Itália: John Wiley & Sons, Ltd, 2009.

RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Tálisson Oliveira Zils
do Curso de Administração ,matricula 20171002301142,
telefone: (62) 99692-6239 e-mail talissonzils1@gmail.com, na qualidade de titular dos
direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a
Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de
Conclusão de Curso intitulado PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO EM
EMPREENHIMENTOS RURAIS: ESTUDO DE CASO DA FAZENDA CAPÃO ALTO,
gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme
permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato
especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Video
(MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela
internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC
Goiás.

Goiânia, 20 de Junho de 2021.

Assinatura do(s) autor(es): 

Nome completo do autor: Talisson Oliveira Zils

Assinatura do professor-orientador: 

Nome completo do professor-orientador: _____