

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

Suelen Aparecida Duarte Silva¹

¹ Graduada em Administração pela PUC Minas. Mestra em Desenvolvimento Regional pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. Professora da FASF – UNISA nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão Financeira.

² Autor correspondente. E-mail: sadsilva@fasf.edu.br

RESUMO

Neste artigo, são discutidos aspectos teóricos relacionados a gestão nas pequenas propriedades rurais. O mesmo se justifica considerando que há grandes deficiências na gestão das empresas rurais devido à falta de controle, planejamento e organização. A gestão nos empreendimentos rurais é de suma importância, tendo em vista que os mesmos devem devolver suas atividades de maneira rentável, atendendo as exigências do mercado. Assim, para que se possa alcançar isto, faz-se necessária a aplicação de algumas ferramentas administrativas na gestão do negócio. Para que a pequena propriedade rural prospere é preciso que a mesma seja vista como uma empresa, no qual são adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes.

Palavras-chave: gestão, pequenas propriedades rurais, administração rural.

ABSTRACT

In this article, theoretical aspects related to management in small rural properties are discussed. The same is justified considering that there are major deficiencies in the management of rural enterprises due to lack of control, planning and organization. Management in rural enterprises is of the utmost importance, given that they must return their activities in a profitable way, taking into account the demands of the market. Thus, in order to achieve this, it is necessary to apply some administrative tools in the management of the business. In order for small rural property to prosper, it must be seen as a business, in which the criteria and principles that are relevant to it are adopted.

Keywords: management, small rural properties, rural management.

INTRODUÇÃO

Conforme Silva e Buss (2011) o sucesso do pequeno empreendimento rural está cada vez mais relacionado ao seu envolvimento com o ambiente de negócios e sua capacidade de explorar ao máximo seus recursos. Contudo, verifica-se que há grandes deficiências na gestão destas empresas devido à falta de controle, planejamento e organização. Batalha (2001) *apud*

Froemming e Patias (2009) complementa dizendo que o maior problema entre os pequenos produtores rurais está na obtenção de informações de maneira rápida e prática. Normalmente o produtor não acompanha a evolução do mercado e as alterações de hábitos de consumo. Com isso, ele trabalha a partir da sua atividade, como se esta estivesse separada dos demais segmentos.

Já Uecker, Uecker e Braun (2005) afirmam que em tempos passados, o domínio das técnicas agropecuárias era suficiente para manter a produtividade num nível aceitável, proporcionando uma lucratividade atraente ao produtor. Atualmente, com a abertura dos mercados e o acirramento da concorrência interna a realidade é bem diferente. Já não basta só produzir, é necessário saber o que, como e quando produzir e principalmente, como e quando vender.

Neste cenário, a gestão nas pequenas propriedades rurais é de suma importância, tendo em vista que as mesmas devem devolver suas atividades de maneira rentável, atendendo as exigências do mercado. Assim, para que se possa alcançar isto, faz-se necessária a aplicação de algumas ferramentas administrativas na gestão do negócio.

1. DESENVOLVIMENTO

2.1 Abordagem sistêmica da Administração

Segundo Chiavenato (2014) a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) se referindo a aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. Contudo, ainda conforme o autor, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original.

A tarefa da administração passou a ser a de definir os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. (CHIAVENATO, 2014, p. 11)

Sobral e Peci (2013) conceituam administração como um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de um modo eficiente e eficaz.

Para Lourenzani e Filho (2009) a abordagem sistêmica da administração surge como uma nova forma de pensar a respeito da administração e das organizações. Nesse novo aspecto, considera-se que o desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o ambiente, transferindo a antiga visão voltada aos elementos fundamentais para uma ótica voltada para o todo. A abordagem sistêmica interessa-se mais em juntar os elementos constituintes do sistema do que em os separar.

Conforme Chiavenato (2014) o sistema é um conjunto de partes interdependentes que funcionam como uma totalidade visando algum propósito. Já Kasper (2000) define sistema como um conjunto de entidades ou elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência regular, que forma um todo integral.

Os autores Lourenzani e Filho (2009) afirmam que um sistema pode ser representado por uma organização que compreende as seguintes partes: entrada (*input*), processo, saída (*output*) e realimentação de informação (*feedback*). As entradas compreendem os elementos ou recursos físicos e/ou abstratos que o sistema importa ou recebe do meio ambiente. Todo sistema tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados (*outputs*). Desta maneira, a saída é o resultado final da operação de um sistema. A realimentação de informação é um mecanismo segundo o qual uma parte das reações, respostas ou efeitos da saída do sistema retorna a ele. Tal mecanismo tem a características de reforçar ou modificar o sistema. (LOURENZANI; FILHO, 2009).

Segundo Lourenzani e Filho (2009) frequentemente, os administradores ao se depararem com problemas agem de modo “reacionista” ou “orientada pelo evento”. Ou seja, o primeiro instinto é reagir a uma dada situação; um problema surge e é consertado, logo outro aparece e assim por diante. Esse processo torna mais difícil voltar um passo, visualizar todo o cenário que se tem e verificar os padrões de comportamento ao invés dos eventos individuais. “Quando se olha para um grupo de eventos individuais, assim como para conexões e interações acerca desses eventos, tem-se um sistema”. (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 84).

Conforme Kasper (2000) o pensamento sistêmico refere-se a uma nova estrutura conceitual ou quadro de referência do processo de pensamento, fundada em uma concepção essencialmente processual e dinâmica da realidade, seja ao nível da natureza, sociedade e construção do conhecimento. Para ao autor, enquanto o pensamento tradicional focaliza a análise

das partes, o pensamento sistêmico busca obter sínteses a partir da totalidade das interações das partes relevantes para a existência do todo.

Lourezanzi e Filho (2009) corroboram essa ideia expondo que para os pesquisadores da área do pensamento sistêmico, a maioria dos problemas que ocorrem só podem ser entendidos e solucionados em sua totalidade quando examina-se as interações entre suas partes, ou seja, o sistema como um todo.

Araújo (2003) afirma que é fundamental compreender o empreendimento rural dentro de uma visão de sistema que engloba os setores denominados “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”. Os setores “antes da porteira” são compostos basicamente por fornecedores de insumos e serviços como máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia e financiamento. “Dentro da porteira” se refere a um conjunto de atividades que são desenvolvidas dentro das unidades produtivas como, por exemplo, preparo e manejo dos solos, tratos culturais, irrigação, colheita e criações. O “após a porteira” engloba as atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição, consumo de produtos alimentares *etc.* (ARAÚJO, 2003).

2.2 Administração Rural

Conforme Salume, Silva e Christo (2015) entre os diversos ramos da Administração surgiu a Administração Rural que tem como intuito orientar por meio de suas teorias e ferramentas o gerenciamento da empresa agrícola visando maior dinamicidade para se obter resultados favoráveis à condução da propriedade rural.

Hoffmann (1987) define a administração rural como a ciência administrativa voltada para o ramo agrícola, que se destina ao maior aproveitamento das aptidões humanas para o campo.

A administração em sua aplicação rural surge, principalmente, pela combinação dos fatores de produção que estão intimamente ligados ao próprio conceito de atividade administrativa empresária: capital, insumos, tecnologia e mão de obra. Assim, para a eficiência da gestão desses fatores de produção na propriedade rural, é importante que as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar sejam elaboradas e executadas pelo produtor para êxito nos resultados desejados. (SALUME, SILVA, CHRISTO; 2015, p. 77 e 78).

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

tradicional se caracteriza pela adoção de equipamentos agrícolas rudimentares, sendo sua estrutura organizacional familiar e inflexível. O processo de tomada de decisões é empírico estando estas sujeitas a alto grau de incerteza devido à falta de processos de controle e planejamento. Já no empreendimento rural em transição, há a adoção de algumas técnicas produtivas e administrativas pois, a preocupação com o nível de exigência do mercado é mais acentuada. Isto gera maior nível de competitividade a médio e longo prazo. Neste tipo de empreendimento, o produtor rural possui maior capacidade gerencial e os processos de controle utilizados auxiliam na tomada de decisão. Ainda citando os autores, 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. Este empreendimento apresenta equilíbrio entre seus aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico. Além disso, utilizam recursos oferecidos por centros de pesquisa e, em muitos casos, os processos de gestão são informatizados. (NANTES E SCARPELLI; 2001).

Para Nantes e Scarpelli (2001) a administração rural é considerada uma área do conhecimento fundamental para auxiliar a transição de um empreendimento rural tradicional para um empreendimento rural moderno.

De acordo com Santos, Marion e Cegaste (2008) as decisões relacionadas ao que produzir, quanto, quando e como são ações de responsabilidade do administrador rural. Faz parte também do seu trabalho avaliar os resultados. Para que as ações sejam eficazes, o administrador deve conhecer os fatores que afetam os resultados econômicos, que são de natureza externa e interna.

Santos e Marion (1996) *apud* Lourenzani e Filho (2009) dizem que, os fatores externos como preço dos produtos, clima e políticas agrícolas apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Contudo, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustáveis as condições favoráveis e desfavoráveis. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, planejamento da produção, recursos financeiros e planejamento de marketing são diretamente controlados pelo administrador através dos procedimentos gerenciais.

Lidar com essa complexidade de funções concomitantemente exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais e, conseqüentemente, em suas organizações. Uma das principais razões dessa dificuldade é a falta de uma visão sistêmica do empreendimento rural. (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 87).

Nesse contexto, o administrador rural deve estar ciente de que quanto maior for o seu conhecimento sobre a estrutura, o funcionamento da unidade e os fatores de produção, maiores serão as possibilidades de se melhorar seus resultados econômicos. (SANTOS, MARION, CEGASTE, 2008).

Os autores Lourenzani e Filho (2009) afirmam que a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação dos recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas, algo tão característico do setor agrícola. “Independentemente de seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo”. (LOURENZANI, FILHO; 2009, p. 75).

2.3 Ferramentas de gestão para os pequenos empreendimentos rurais

Segundo Lourenzani e Filho (2009) cabe ao administrador rural encontrar meios para responder às questões essenciais do seu negócio como o que produzir, quanto, como, quando e para quem produzir. Essas e outras respostas podem ser encontradas adotando-se ferramentas que dão suporte à gestão, a saber:

2.3.1 Planejamento da produção

O planejamento e o controle da produção têm como intuito gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a atender às necessidades do consumidor, ou seja, procura conciliar o fornecimento de bens e serviços com sua demanda. (LOURENZANI; FILHO, 2009).

Para Scarpelli (2001) o planejamento e o controle da produção podem ser compreendidos como um sistema de informação onde os dados obtidos, processados e avaliados geram informações que possibilitam a tomada de decisões quanto aos objetivos, metas e ações de longo, médio e curto prazos.

Desta forma, o planejamento busca responder as seguintes questões:

- O que produzir?

Conforme Lourenzani e Filho (2009) trata-se da decisão de quais produtos, ou a combinação deles, serão produzidos, tendo em vista os recursos disponíveis e o retorno que se

deseja. Para isso, é necessário considerar três variáveis que são fundamentais: restritividade dos recursos (solo, relevo, água, temperatura, insumos, tecnologia, mão de obra e capital), condições de mercado impostas (escala de produção, integração ao mercado, concorrência e preços) e necessidade de produção para o autoconsumo.

- Quanto produzir?

Segundo Scarpelli (2001), vinculada à decisão do que produzir e às restrições impostas pelo mercado e pelo autoconsumo, essa questão procura definir o que produzir (mínimo economicamente aceitável), à área disponível (máximo possível) e a demanda (quantidade recomendável ou contratada). Além disso, deve-se considerar a quantidade mínima economicamente viável de cada produto. (LOURENZANI; FILHO, 2009).

- Quando produzir?

De acordo com Lourenzani e Filho (2009) entre os principais requisitos para se alcançar canais de comercialização mais dinâmicos está o atendimento, sem falhas, das encomendas. Para tanto, se faz necessário considerar o tempo de produção de cada atividade, além dos imprevistos inerentes ao processo produtivo. “Isso implica a adoção de técnicas de gerenciamento que controlem cada etapa do processo, considerando significativos riscos das variações climáticas existentes” (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 77).

- Como produzir?

Segundo Lourenzani e Filho (2009), refere-se a parte operacional da atividade gerencial. Identificado o trinômio o que/quanto e quando produzir, deve-se então definir quais tarefas serão realizadas, como realizá-las, com quais recursos e em qual local executá-las.

2.3.2 Gestão financeira e de custos

Lourenzani e Filho (2009) afirmam que para enfrentar os novos desafios impostos pelo mercado, os produtores rurais devem adotar sistemas capazes de apurar os custos, possibilitando a tomada de decisão de forma eficaz e segura.

A administração dos recursos financeiros e orçamentários de um estabelecimento rural tem por objetivo avaliar a viabilidade dos investimentos produtivos diante dos recursos disponíveis. Informações a respeito das receitas e das despesas da empresa devem ser identificadas, analisadas e interpretadas para facilitar a escolha entre alternativas de produção mais viáveis. (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 77).

Para tanto, é preciso que se tenha um registro sistemático das informações contábeis e não contábeis do empreendimento. Evidentemente, o grau de sofisticação e complexidade desses registros deve ser compatível com o tamanho e o nível de desenvolvimento do estabelecimento. Assim, mesmo pequenos estabelecimentos, que dispõem de poucos recursos, devem, no mínimo, coletar as informações sobre as receitas e as despesas. Mesmo que manualmente, tais registros subsidiarão decisões mais consistentes em comparação com aquelas tomadas de modo intuitivo. (LOURENZANI; FILHO, 2009).

2.3.3 Gestão da qualidade

Conforme Toledo (2001), a qualidade de um produto pode ser definida como uma propriedade que sintetiza múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente. Assim, no caso dos produtos agrícolas, a qualidade pode ser vista por meio da combinação de características e atributos subjetivos como sabor, aparência, embalagem, higiene, textura, composição, valor nutricional, beleza, estética, marca *etc.* (LOURENZANI; FILHO, 2009).

Os autores ainda afirmam que garantir a qualidade dos produtos significa desenvolver mecanismos internos à propriedade como rotinas, comportamentos e mentalidades, voltados a obtenção de produtos com um conjunto mínimo de características e atributos. Para tanto, princípios de higiene e limpeza, organização e boas práticas de produção devem ser adotados.

Na produção agropecuária, os seguintes fatores apresentam-se como determinantes para o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade: o atendimento à necessidade dos clientes, os requisitos de qualidade impostos pelo mercado, a legislação vigente e as exigências de certificação. “ A implementação desses sistemas é pré-condição para a rastreabilidade dos produtos, a segurança do alimento e do produto e, a certificação de origem e qualidade”. (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 79).

2.3.4 Marketing

Kotler (2000) define *marketing* como um processo social e de gestão no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta, troca de produtos e valores com os outros.

A administração do mercado é uma área importantíssima dentro do processo gerencial do empreendimento rural. Essa atividade irá auxiliar nas decisões que se deve tomar sobre a produção ‘dentro da porteira’ e a comercialização dos produtos no mercado; ou seja, quais segmentos ou nichos de mercado vai atender e qual conjunto de produtos que vai oferecer. ” (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 79).

Conforme Bittencourt (2002) citado por Lourenzani e Filho (2009), no caso do pequeno estabelecimento rural, deve ser priorizada a produção de produtos de maior valor agregado como, por exemplo, aqueles provenientes da agroindustrialização, da agroecologia ou da produção orgânica. Para Lourenzani e Filho (2009) trata-se de uma clara sugestão de estratégia de *marketing* para os pequenos estabelecimentos rurais.

2.3.5 Comercialização

A comercialização pode ser definida como a troca de bens e serviços entre agentes econômicos. Como frutos dessas trocas, os agentes efetuam as transações, as quais fundamentam o funcionamento do sistema econômico. (ZYLBERSZTAJN, 2009 *apud* LOURENZANI; FILHO, 2009).

Para Brandt (1980) o sistema de comercialização agrícola pode ser considerado como um mecanismo primário para a coordenação das atividades de produção, distribuição e consumo. Através deste mecanismo, quanto maior a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de transação de cada um deles.

Considerando o setor de frutas, legumes e verduras, segundo Lourenzani e Filho (2009), devido a exigência do consumidor pelo menor preço e melhor qualidade, os canais de comercialização estão abandonando o mercado *spot*¹ para adotar uma estrutura híbrida, estabelecendo uma relação direta com o produtor. Desta maneira, novos métodos de comercialização têm sido adotados entre os agricultores e seus compradores (agroindústrias e

¹ A palavra *spot* – ponto, em inglês – é empregada em economia para qualificar um tipo de mercado cujas transações se resolvem em um único instante de tempo. Por exemplo, quando vamos a feira, compramos e pagamos uma dúzia de laranjas, estamos realizando uma transação desse tipo. Eventualmente, poderemos retornar ao mesmo vendedor, na semana seguinte, e comprar mais algumas laranjas, mas a transação resolveu-se naquele instante de tempo. (AZEVEDO, 2001, p. 71).

outros canais de distribuição) como, por exemplo, cooperação, contratos com cláusulas de risco de preços, percentuais sobre os preços médios da região *etc.*

2.4 Planejamento nas pequenas propriedades rurais

Vilckas e Nantes (2009) definem planejamento como um processo consciente e sistemático de tomada de decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou unidade de trabalho buscará no futuro. Para os autores, o planejamento tem como base, fundamentalmente, a alocação de recursos escassos para se atingir determinados objetivos.

Conforme Oliveira (2012), considerando os níveis hierárquicos, é possível se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação – estratégias – que deveram ser seguidos para sua consolidação, levando-se em consideração as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Trata-se do processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – atuando de maneira inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Barreto (2010), o planejamento estratégico é aquele que define os rumos da empresa, considerando seus objetivos e metas. Compreende as decisões orientadas para o seu futuro analisando as condições da empresa e do mercado, as oportunidades e ameaças do ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa bem como sua capacidade estratégica.

- Planejamento tático

Desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, o planejamento tático tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, seguindo uma estratégia predeterminada, assim como as políticas que orientam o processo decisório da empresa. Visa a otimização de determinada área de resultado e não a empresa como um todo. (OLIVEIRA, 2012).

- Planejamento operacional

“Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. (OLIVEIRA, 2012, p. 19). Ainda conforme o autor, normalmente, o planejamento operacional é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

Conforme Barreto (2010), o planejamento estratégico deve ser empregado dentro das pequenas propriedades rurais visando a definição de um objetivo a longo prazo. No que tange ao planejamento tático, Oliszeski (2011) afirma que o gestor rural deve tomar decisões que incluem, dentre outras, a utilização ou não de maquinário e contratação de mão de obra. Já no planejamento operacional, os agricultores devem considerar os aspectos ligados ao uso da terra como o que plantar, em qual época do ano, quantidade a ser plantada, programas de trabalho *etc.* (BARRETO, 2010).

2. CONCLUSÃO

Entende-se por Administração o conjunto de processos que envolvem planejamento, organização, direção e controle dos recursos a fim de se atingir os objetivos. Dentre as diversas áreas da Administração, encontra-se a Administração Rural que tem como foco a gestão dos empreendimentos rurais, sejam eles de grande ou pequeno porte.

Cada dia mais, percebe-se a necessidade de os empreendedores 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 que o pequeno empreendimento rural prospere faz-se necessário que o mesmo seja visto como uma empresa, no qual são adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes. Evidentemente, as propriedades rurais possuem particularidades que não devem ser ignoradas como, por exemplo, os recursos disponíveis, as condições climáticas que interferem na produção, o tempo entre a produção propriamente dita e o seu consumo, sazonalidade *etc.* Não obstante, isso não impede que boas práticas de gestão sejam adotadas na propriedade. Pelo contrário, elas

contribuem para que essas e outras particularidades não gerem tanto impacto nas atividades desenvolvidas.

Os pequenos agricultores devem agregar valor aos seus produtos, sendo a industrialização uma boa opção. Agregando valor aos produtos, o produtor poderá vendê-los a um preço mais competitivo além de aumentar suas opções de mercado. Mas, para isso, é importante que os agricultores busquem o conhecimento seja através de cursos, palestras, órgãos de apoio, órgãos fiscalizadores, entre outros. Além disso, o conhecimento contribui também na redução das incertezas inerentes a atividade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.). Gestão agroindustrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARRETO, Maria de Fátima Pinto. Planejamento e gestão na agricultura familiar. Natal: EMPARN, 2010. Disponível em:

<<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EMPARN/DOC/DOC000000000024977.PDF>> Acesso em: 27 abr. 2016.

BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BITTENCOURT, G. Agricultura familiar e agronegócio: questões para pesquisa. In: LIMA, D.M.A; WILKINSON, J. (Org.). Inovação nas tradições da agricultura familiar. Brasília: CNPQ/Paralelo 15, 2002.

BRANDT, S.A. Comercialização Agrícola. Piracicaba: Livroceres, 1980. 195 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; PATIAS, Ivete Aparecida. O caminho a ser percorrido pelos pequenos empreendimentos rurais. Revista de Administração. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. v.8, n.14, 2009. Disponível em:

<<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/910/1377>> Acesso em: 24 de abr. 2016.

HOFFMANN, Rodolfo. Administração da Empresa Agrícola. São Paulo: Pioneira, 1987.

KASPER, Humberto. O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa

de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9013/000288315.pdf>.> Acesso em: 24 abr. 2016.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOURENZANI, Wagner Luiz; FILHO, Hildo Meirelles de Souza. Gestão integrada para a agricultura familiar. In: FILHO, Hildo Meirelles de Souza; BATALHA, Mário Otávio. Gestão integrada da agricultura familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador) Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

OLISZESKI, Carlos Alessandro Neiverth. Modelos de planejamento agrícola: um cenário para otimização de processos agroindustriais. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa, 2011. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/177/Dissertacao.pdf>. > Acesso em: 27 abr. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALUME, Jamilli Almeida; SILVA, Elaine Cristina Gomes; CHRISTO, Bruno Fardim. Elementos de administração rural avaliados em pequenas propriedades rurais de Alegre – ES. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v. 5, n.1, 2015. Disponível em:

<<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/86/74>.> Acesso em 24 abr. 2016.

SANTOS, Gilberto José dos.; MARION, José Carlos. Administração de custos na agropecuária. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; CEGASTE, Sônia. Administração de custos na agropecuária. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCARPELLI, Moacir. Planejamento e controle da produção. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.). Gestão agroindustrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Paola; BUSS, Ricardo N. A administração na pequena propriedade rural. Revista São Luiz Orione, v. 1, n. 5, 2011. Disponível em: <http://www.catolicaorione.edu.br/portal/wp-content/uploads/2015/01/AAdministra%C3%A7%C3%A3o-na-Pequena-Propriedade-Rural-RevistaS%C3%A3o-Luis-Orione-v-1-n-5-jan-dez-2011.pdf>. Acesso em: 24 de abril 2016.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TOLEDO, José Carlos de. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.). Gestão agroindustrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

UECKER, Gelson Luiz; UECKER, Adriane Diemer; BRAUN, Mirian Beatriz Schneider. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – Anais... SOBER, 2005, Ribeirão Preto -SP, 2005.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. Planejamento das atividades produtivas na agricultura familiar. In: In: FILHO, Hildo Meirelles de Souza; BATALHA, Mário Otávio. Gestão integrada da agricultura familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.) Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.