



## **Perfil Gerencial dos Pecuaristas da Região Sudoeste do Paraná**

### **Resumo**

O objetivo deste artigo consiste em identificar as funções e os papéis executados pelos gestores de propriedades rurais voltadas para a pecuária sediadas na região sudoeste do Paraná. Para tanto, foi utilizada pesquisa classificável como quantitativa de descrição (*survey*), onde os dados foram coligidos por intermédio da aplicação de questionário com 21 gestores de onze municípios da região citada. Nessa direção, em relação aos processos concluiu-se que os gestores rurais se preocupam em planejar o futuro da propriedade, controlam o fluxo das atividades através da definição de normas e regras para o trabalho e organizam as atividades para otimizar os resultados do empreendimento. Destarte, as respostas obtidas permitiram qualificá-los com o perfil de “planejador-controlador-organizador”. Quanto aos papéis mais executados foi apurado que os gestores priorizam a execução dos papéis de Contato, Monitor, Empreendedor e Disseminador (todos com mais de 60% das respostas favoráveis a respeito). Num segundo patamar ficaram os papéis de Líder e Porta-voz (na faixa entre 58% e 52% de prioridade para execução), enquanto que as atividades relacionadas com os papéis de Negociador, Solucionador de distúrbios e Representante foram as menos priorizadas (nível de execução inferior a 39%). Portanto, a contribuição do estudo está em deslindar uma realidade até então pouco pesquisada, como é o caso dos processos e papéis priorizados pelos administradores dos empreendimentos voltados à pecuária. Com isso, foi evidenciado de uma forma ainda incipiente as principais características inerentes aos profissionais que gerenciam este importante segmento do agronegócio nesta região paranaense.

**Palavras-chave:** Perfil gerencial; Pecuaristas; Levantamento.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial.



## 1 Introdução

O Brasil é um país com vocação natural para o agronegócio devido às suas características e diversidades encontradas no clima favorável, no solo, na água, no relevo e na luminosidade (Ecoagro, 2017). Talvez isso tenha contribuído para que a participação do agronegócio brasileiro no PIB em 2016 tenha apresentado alta de 4,48% em 2016 e o do segmento pecuário ter elevação de 1,72% (contra queda de 3,6% no PIB). Nesse sentido, o Brasil é líder mundial em quase dez sistemas produtivos, está a caminho da liderança em diversos outros e o agronegócio pode ser considerado o principal responsável pelos saldos positivos da balança comercial (Cepea, 2017). Com isso, o agronegócio tem sido fundamental para a economia nacional, especialmente na geração de riqueza e empregos (Claudino & Talamini, 2012).

Esse aspecto econômico é comumente exaltado, mas o contexto gerencial dos empreendimentos rurais tem sido pouco discutido. Acerca desse aspecto, um estudo do SEBRAE (2017) chama atenção para a relevância da gestão da propriedade rural, que é uma ação que vem ocupando espaço na rotina de trabalho do produtor rural e tem se tornado tão importante quanto a produção propriamente dita.

Por isso, seria interessante conhecer mais a respeito dos papéis e funções desempenhados pelos administradores dos empreendimentos rurais. Entretanto, a pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (Lamond, 2003), visto que pode incluir funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamentos e natureza do cargo. Em decorrência disso, com base no estudo de Oliveira, Escrivão Filho, Nagano e Ferraud (2015) optou-se por utilizar neste artigo a denominação “trabalho do administrador” para se referir ao que o gestor rural faz no âmbito dos empreendimentos voltados à pecuária. Essa padronização é adequada porque no contexto de suas atividades cotidianas o gestor pode receber denominações distintas.

Além disso, para determinar o estilo gerencial dos gestores das propriedades rurais a abranger foram adotados nesta pesquisa as designações de abordagem do processo para os trabalhos que seguem a linha de Fayol (1975) e abordagem dos papéis para os trabalhos decorrentes das proposições de Mintzberg (1973). Portanto, o foco priorizado é o do conhecimento de quais são as atividades que os gerentes dessas propriedades rurais priorizam (Carrol & Gillen, 1987).

Cabe salientar, então, que há poucas pesquisas que visam identificar o papel e as funções executadas pelos administradores de negócios voltados para a agropecuária, especialmente no caso dos pecuaristas. Assim, em virtude da escassez de textos com tal ênfase, neste estudo se pretende contribuir para minimizar tal lacuna de pesquisa buscando resposta para a seguinte pergunta: qual o estilo gerencial dos gestores das propriedades que trabalham com pecuária em termos de funções e papéis do gestor? Para essa finalidade foi estabelecido como objetivo de pesquisa identificar as funções e os papéis executados pelos gestores de propriedades rurais voltadas para a pecuária sediadas na região sudoeste do Paraná.

Este trabalho justifica-se por, ao menos, dois ângulos. O primeiro é pela importância do setor agropecuário para o desenvolvimento econômico brasileiro, conforme comentado anteriormente. O segundo aspecto relevante é a importância de se estudar mais a respeito dos profissionais que exercem a gestão desse tipo de empreendimento rural, cuja literatura a respeito é bastante incipiente no Brasil.



## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Agronegócios e pecuária

Heredia, Palmeira e Pereira (2010) registram que as fronteiras entre “agricultura moderna”, “complexos agroindustriais” e “agronegócio” não são exatamente coincidentes. Mesmo que esses rótulos apontem alguns elementos recorrentes e, com frequência, sejam utilizados como sinônimos, as combinações feitas e as ênfases atribuídas são distintas. Nessa direção, o conceito de “agronegócio” foi relatado inicialmente em 1957 por John Davis e Ray Goldberg, quando foi definido como a “soma das operações de produção e distribuição de suplementos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (Embrapa, p.1, 1999,).

O agronegócio é uma atividade econômica que é integrada por atividades voltadas à agricultura e pecuária. Portanto, de acordo com Contini, Gasques e Leonardi (2006), deve ser entendido como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela transformação, até seu consumo. Quanto ao aspecto econômico, Jank, Nassar e Tachinardi (2005) aduzem que o agronegócio é uma das mais importantes fontes geradoras de riqueza e na qual o Brasil se posiciona entre as nações mais produtivas em termos de *commodities* agrícolas.

Contudo, esta pesquisa tem foco na pecuária. Crepadi (2012) salienta que a pecuária não está associada somente à criação de bois ou vacas, mas sim à criação de gado em geral, o que abrange animais que vivem em coletividade (rebanho), quer sejam bois, vacas, búfalos, carneiros ovelhas etc. No caso do rebanho bovino brasileiro, este é explorado principalmente com duas finalidades, a produção de leite e o gado de corte.

Quanto à sua importância econômica, conforme dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos da América - USDA (2013), o Brasil é o segundo maior produtor de carne do mundo desde 2009. Nesse contexto, o rebanho brasileiro teve crescimento de 1,3% em 2015 em relação a 2014, alcançando 215,2 milhões de cabeças (Portal Brasil, 2017). Por sua vez, o Estado do Paraná apresentou um “rebanho bovino composto por 9,3 milhões de cabeças em 2015, com aproximadamente 6,1 milhões destas formando o rebanho de corte. Em virtude disso, o Paraná é o 10º colocado no *ranking* do número de cabeças de gado e participa com 4,3% do total do rebanho brasileiro” (Seab, p.6, 2016).

### 2.2 Gestão da propriedade rural

A propriedade rural pode ser gerida pelo próprio produtor (como pessoa física) ou pelo empresário rural (quando pessoa jurídica). Contudo, Marion (2014) defende que toda pessoa que explora a capacidade produtiva do solo ou a criação de animais pode ser qualificada como produtor rural. O mesmo autor ressalta que as pessoas físicas consideradas como pequenos e médios produtores rurais não precisam, para fins de imposto de renda, fazer escrituração regular em livros contábeis e podem utilizar apenas um livro-caixa para efetuar a escrituração de forma simplificada. Destarte, pode-se dizer que o produtor rural sem registro na junta comercial é considerado autônomo, o qual tem responsabilidade individual pela manutenção das atividades da propriedade com registros e controles próprios.

Por outro lado, os produtores rurais podem formalizar legalmente uma “Pessoa Jurídica”, quando duas ou mais pessoas físicas trabalham juntas para exercer uma





determinada atividade econômica (Crepaldi, 2012). Em relação à propriedade rural enquadrada como pessoa jurídica, o Código Civil (2002) define como empresário aquele que desenvolve atividade econômica organizada. Desse modo, o produtor rural com registro na Junta Comercial pode ser chamado de empresário rural.

Todavia, Marion (2014) defende que no Brasil prevalece a exploração na forma de pessoa física, por ser menos onerosa que a pessoa jurídica. Mas, alerta que os produtores de grande porte são equiparados à pessoa jurídica e devem manter a escrituração contábil regular com auxílio de profissional contábil.

Por sua vez, Crepaldi (2012) assevera que a administração moderna da agropecuária no Brasil (em razão das inúmeras atividades exercidas e do volume financeiro da cadeia produtiva que abrange) constitui-se, na realidade em um tipo de empresa, ainda que formalmente não esteja assim denominada e estruturada.

No auge do desenvolvimento do agronegócio brasileiro as empresas rurais substituem suas práticas administrativas obsoletas por novos conceitos administrativos de planejamento, controle e estratégias organizadas em torno da busca de objetivos eficazes e lucrativos. Para um gestor rural, o conhecimento técnico, a sensibilidade e a competência para o diagnóstico determinam grande parte do sucesso (Crepaldi, 2012).

Nessa realidade as operações de gestão rural enfocam três aspectos: técnico, econômico e financeiro. No âmbito do aspecto técnico estuda-se a possibilidade de escolha de uma determinada área rural para cultivar produtos ou criar gado. No caso do aspecto econômico, são estudadas as operações a serem executadas em relação aos custos e resultados, enquanto que no aspecto financeiro se faz a busca de recursos e a aplicação desses valores monetários para manter o equilíbrio do negócio (Crepaldi, 2012).

Porém, é possível observar certa dificuldade que os produtores rurais têm para definir e executar as funções administrativas no cotidiano das atividades que executam. A respeito disso, Canziani (2001) argumenta que é difícil para o produtor rural separar ou isolar, no dia a dia, a prática dessa ou daquela atividade administrativa porque, às vezes, várias atividades administrativas são executadas concomitantemente.

Por sua vez, o SENAR (2015, p. 23) observa que “as funções administrativas podem ser classificadas em planejamento, organização, direção e controle” e que as “funções administrativas são subdivididas em quatro áreas: produção, finanças, comercialização e recursos humanos”. Destarte, para avaliar a gestão ou a administração de uma empresa agropecuária pode ser utilizada a matriz de atividades administrativas proposta por Canziani (2001), que envolve:

1) Planejamento operacional e estratégico: quando analisar a produção é necessário que o gestor identifique e defina as atividades a serem realizadas, enquanto que no aspecto financeiro cabe projetar o fluxo de caixa dessas operações observando as origens e aplicação dos recursos, bem como analisar acerca da viabilidade de investimentos em novos projetos. No caso da comercialização é importante que o gestor identifique e defina as estratégias de compra e venda, bem como estime as vendas futuras e analise a cotação de preços em relação aos fatores de mercado. Acerca dos recursos humanos na atividade rural, cabe ao gestor verificar a oferta e demanda de mão de obra, bem como definir estratégias para recrutamento e treinamento de pessoal.

2) Organização operacional e estratégica: quanto à produção, a empresa rural deve estar atenta à organização e distribuição de benfeitorias, ou seja, do *layout* do campo a ser utilizado.



Também deve definir as formas de produção quanto ao tipo societário, organizar o cotidiano das atividades e analisar a necessidade de serviços de terceiros. Quanto às finanças, neste grupo é pertinente definir o controle de custos visando projetar o lucro, estruturar o plano de contas de acordo com as necessidades, organizar o fluxo de informações e o armazenamento de dados. Na parte das compras deve definir e sistematizar a aquisição dos insumos necessários e a seleção dos fornecedores, enquanto que na venda cabe prospectar clientes e utilizar estratégias de comercialização da produção. No âmbito dos recursos humanos o produtor deve estar atento ao organograma funcional para definir responsabilidades, estabelecer planos de cargos e salários e distribuir tarefas de acordo com o desempenho da mão de obra disponível.

3) Direção Operacional: na produção é necessário supervisionar a produção e os recursos fixos empregados, além de determinar e comandar tarefas e processos para o bom andamento da produção. Nas finanças é relevante que o produtor defina e supervisione o uso dos recursos financeiros, qual tipo de recurso está utilizando (se de terceiros ou próprio), mantenha controle do fluxo de caixa e planeje o cronograma financeiro da atividade.

4) Controle operacional e estratégico: manter dados atualizados sobre a produção global, elaborar a avaliação dos resultados da atividade, avaliar as atividades quanto ao uso de capital fixo, além de sistematizar o controle das origens e aplicações dos recursos investidos. No controle operacional e estratégico também é importante manter dados da comercialização dos produtos (como prazo médio de compras e venda), além de avaliar o empreendimento anualmente. Nos recursos humanos também é necessário que o gestor avalie a participação do pessoal na atividade como um todo.

### 2.3 O trabalho do gestor

A pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (Lamond, 2003), visto que podem incluir funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamento e natureza do cargo. Por isso, com base no estudo de Oliveira *et al.* (2015) optou-se por utilizar neste artigo a denominação “trabalho do gestor” para se referir ao que o administrador de um empreendimento pecuário faz no âmbito destas organizações. Essa padronização é adequada porque, no contexto do agronegócio um gestor pode receber denominações como proprietário rural, dono da fazenda, empreendedor etc.

Além disso, para determinar o estilo gerencial dos gestores das propriedades rurais que atuam com pecuária sediadas no sudoeste do Paraná, foram adotadas nesta pesquisa as designações de abordagem do processo para os trabalhos que seguem a linha de Fayol (1975) e abordagem dos papéis para os trabalhos decorrentes das proposições de Mintzberg (1973). Portanto, o foco priorizado é o conhecimento de quais são as atividades que os gestores rurais realizam.

No que diz respeito à abordagem do processo, está visa o conhecimento de quais atividades são realizadas pelos gestores, conforme entendimento de Carroll e Gillen (1987), onde as funções administrativas são descritas como um processo sequencial, tanto na fase de concepção quanto de operação (Chapman, 2001; Oliveira *et al.*, 2015).

Entretanto, no decorrer dos anos as denominações das funções administrativas foram modificadas, mas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir as atribuições do trabalho do administrador. Assim, em virtude da variedade de definições foram adotadas neste estudo as terminologias “planejar”, “organizar”, “liderar” e “controlar” para descrever as



funções da abordagem do processo, nos moldes do utilizado por Oliveira *et al.* (2015), que fundamentaram esse enfoque nas pesquisas de Lamond (2003), Carroll e Gillen (1987) e O'Donnell (1978).

Quanto ao trabalho do gestor na execução da abordagem dos processos, Newman (1974) e Teixeira (1981) mencionam que este pode ser dividido em três tipos: planejar, organizar e controlar. No caso do planejamento, este consiste em determinar a tarefa a realizar, de modo que o planejamento abrange uma vasta gama de decisões relacionadas com esclarecer os objetivos, determinar as políticas a serem adotadas, traçar programas e campanhas, estabelecer métodos e procedimentos específicos e fixar a programação diária.

Acerca disso, Lamond (2003) assevera que os processos estão atrelados a vários papéis (como representante, líder, contato, monitor etc.). Em relação a organizar, este trabalho envolve o trabalho de agrupar as atividades necessárias à realização dos planos em unidades administrativas e definir as relações entre as chefias e os empregados alocados nesses setores.

Desse modo, compreende os papéis decisoriais (Oliveira, 2010). No caso da perspectiva de controlar, este tipo de trabalho prioriza os procedimentos para assegurar que os resultados obtidos correspondam, tanto quanto possível, aos planos. Isso implica que sejam estabelecidos padrões com o fito de aferir a adequação dos resultados obtidos e que sejam implementadas ações de correção quando a execução se desviar do plano. Com isso, está vinculado a três níveis de papéis do trabalho do gestor: interpessoal, informacional e decisional.

No que tange à abordagem dos papéis (ou escola das atividades cotidianas do trabalho), Mintzberg (1973) é o principal nome a respeito, mas para Williamson (1995) a referida abordagem está fundamentada nos estudos precursores de Carlson (1951), Sayles (1964), Stewart (1967), Barnard (1971) e Simon (1979).

Nesse rumo, Oliveira *et al.* (2015) afirmam que Mintzberg (1973) qualificou a atividade do administrador como um processo sequencial e derivado da autoridade formal sobre uma determinada unidade. A sequência começa com o desenvolvimento de relações interpessoais (papéis interpessoais) que fornecem ao administrador o acesso às informações (papéis informacionais) que fundamentam a tomada de decisões e as formulações de estratégias (papéis decisoriais). Esses papéis interagem entre porque formam um todo integrado e a ausência de um deles pode prejudicar a ação do gestor. Mas, a relevância de um papel está atrelada ao cargo que o administrador ocupa na organização, conforme preconizado por Mintzberg (1973).

Teixeira (1981) descreve que os papéis interpessoais colocam o administrador em uma posição única quanto à obtenção de informações. Acerca disso, defende que dos três papéis informacionais, o de monitor identifica o administrador como receptor e coletor de informações, capacitando-o a desenvolver um entendimento amplo da sua organização. Por sua vez, o papel de disseminador envolve a transmissão (por parte do administrador) de informações especiais para a organização que dirige; enquanto que o papel de porta-voz envolve a disseminação de informações da organização para seu ambiente externo.

Sobre isso, Oliveira (2010) segrega os papéis interpessoais em representante, líder e contato. Quanto ao papel de representante, advoga que o gestor exerce-o quando representa a organização, por meio da sua autoridade formal e *status*, em atividades cerimoniais e protocolares, sendo mais significativo nos níveis mais elevados da organização. Sobre o papel de líder, menciona que se refere ao responsável pelo relacionamento com os subordinados, de





vez que providencia a seleção, a contratação e o treinamento dos funcionários, além de repassar as ordens e orientações aos subordinados sobre como determinadas atividades devem ser executadas. No que tange ao papel de contato, argumenta que este é exercido quando o gestor mantém relacionamentos com outros administradores ou com clientes, vendedores ou consultores. Com isso, desenvolve atividades para manter um conjunto de relações formais e informais dentro e fora da organização onde trabalha.

Sob o prisma do legado de Mintzberg (1975), Oliveira (2010) aduz que o segundo grupo de papéis do gestor é denominado de informacional, onde estes são denominados de monitor, disseminador e porta-voz. O papel de monitor ocorre quando o administrador monitora o que acontece em sua unidade de trabalho, buscando informações sobre as operações internas da sua unidade e sobre os eventos externos que possam afetá-la. O papel de disseminador torna-o responsável pela transmissão das informações essenciais em seu espaço de trabalho, enquanto que o papel de porta-voz é identificado quando é providenciado o envio de informações sobre da organização à comunidade externa.

Adicionalmente, quanto aos papéis atrelados à tomada de decisão, Oliveira (2010) elenca os seguintes:

- 1) Papel de empreendedor: quando o gestor se dedica a melhorar a sua unidade e a promover voluntariamente mudanças, planejando e desenvolvendo melhorias nos fluxos de trabalho.
- 2) Papel de solucionador de distúrbios: quando responde involuntariamente às pressões e às mudanças que ocorrem em sua unidade de trabalho, tendo que encontrar soluções para problemas advindos de situações imprevistas, bem como quando resolve os impasses e os conflitos que ocorrem entre os subordinados.
- 3) Papel de alocador de recursos: quando precisa decidir sobre a aplicação de todos os recursos financeiros, tempo, material, equipamentos e trabalho de sua unidade.
- 4) Papel de negociador: quando o gestor é o responsável por conduzir as negociações com indivíduos ou representantes de outras organizações.

Como exposto, a abordagem dos papéis e a abordagem dos processos, quando unidas, apresentam de uma forma sintetizada o que o gestor faz e como este atrela suas tarefas aos processos a serem executados. Assim, do ponto de vista de Oliveira (2010), é pertinente assumir que abordagens de “papéis” e “processos” são executados por outras pessoas, mas sob o monitoramento e liderança do gestor da entidade.

## 2.4 Estudos assemelhados no agronegócio brasileiro

Quanto a estudos anteriores, textos com abordagens semelhantes na gestão de empreendimentos agropecuários não foram encontrados em buscas *online* realizadas em setembro de 2017 nas plataformas de pesquisas Google Acadêmico, ScienceDirect e Spell.

Entretanto, dos que mais se aproximavam desta temática cabe destacar o estudo de Canziani (2001) que teve o intuito de caracterizar os administradores rurais e identificar as razões que acarretavam níveis baixos de adoção de técnicas de gestão. Da amostra de 494 respondentes, 82 atuavam na atividade da pecuária.

Ainda, Hofer, Borilli e Philippsen (2006) analisaram alguns aspectos na área rural, com ênfase no uso da contabilidade rural como ferramenta para suprir as necessidades de planejar, orçar, organizar e orientar a gestão do patrimônio familiar do produtor. Os resultados apontaram que há falta de interesse do produtor rural na adesão às ferramentas



contábil/gerencial, pois dos respondentes que atuavam na atividade de pecuária leiteira e/ou de corte, quase a totalidade informou que tem os controles e as informações do empreendimento somente guardados na memória pessoal, sem registros formais específicos.

Portanto, considera-se que há uma lacuna de pesquisa acerca da caracterização do trabalho do gestor de empreendimentos que atuam com pecuária, a qual pretende-se contribuir para minimizar conforme evidenciado neste artigo.

### 3 Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, esta pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa quantitativa de descrição. Rauén (2015, p. 157) menciona que esse tipo de estudo é mais conhecido como de “levantamento de dados, de sondagem ou *survey* e consiste na solicitação de informações a um grupo estatisticamente significativo de pessoas para posterior análise quantitativa, recorrendo-se a técnicas de pesquisa de campo”.

Por outro lado, Carvalho e Schiozer (2015, p. 215) ressaltam que as pesquisas do tipo *survey* estão sujeitas a limitações, que podem advir da existência de potenciais vieses de “não respondentes”, de “aquiescência”, de “*straight-line*” e de “respostas socialmente desejáveis”. Nesse rumo, Gil (2009) destaca como uma das possíveis limitações desse tipo de estudo a ênfase em aspectos perceptivos, visto que levantamentos recolhem dados que se referem às percepções das pessoas acerca de si mesmas. Isto pode gerar distorções porque há muita divergência entre o que as pessoas efetivamente fazem (ou sentem) e o que elas dizem a respeito.

No que tange à forma de abordagem quantitativa, Richardson (1999) aduz que essa modalidade envolve as pesquisas que empregam a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas.

Quanto à coleta de dados, esta foi efetuada através de questionário encaminhado por e-mail. Nesse sentido, entre julho e agosto de 2017 foi enviada mensagem solicitando a participação dos pecuaristas. Para os que concordaram em participar foi enviado o *link* para responder online as questões formuladas, que estavam segregadas em quatro partes: (i) perfil do respondente; (ii) perfil da propriedade; (iii) abordagem dos processos e (iv) abordagem dos papéis. No caso das duas últimas partes, nas perguntas foi adotada uma escala do tipo Likert com as opções “1” (muito raramente), “2” (raramente), “3” (ocasionalmente), “4” (neutro), “5” (várias vezes), “6” (frequentemente) e “7” (muito frequentemente). Em virtude disso, para facilitar a comparação dos dados qualitativos é interessante aplicar a frequência absoluta, bem como frequência relativa, que é o resultado obtido da divisão entre a frequência absoluta pelo total de indivíduos, que geralmente apresenta-se na forma de porcentagem (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009).

Quanto à amostra utilizada, é pertinente salientar que está circunscreve-se aos produtores rurais que atuam na atividade de pecuária, ou seja, produtores de gado da região sudoeste do Paraná. Em decorrência da dificuldade de estimar a população a respeito, foi selecionada uma amostra não probabilística, pelo critério de acessibilidade, a partir dos *sites* das associações paranaenses de pecuaristas e dos sindicatos rurais sediados na região citada.

Portanto, ao término do período de coleta de dados (setembro/2017) foi obtida a participação de apenas 21 (vinte e um) pecuaristas. Nesse rumo, os dados levantados e principalmente os achados oriundos deste estudo limitam-se ao contexto destas duas dezenas de gestores do agronegócio.



#### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Na primeira parte do questionário foi averiguado sobre o perfil dos respondentes, especialmente em relação ao tipo de vínculo que o respondente tem com a propriedade, além de características pessoais em temas de gênero, idade e nível de escolaridade. Nesse sentido, as respostas obtidas deslindaram o seguinte contexto:

- Vínculo: a maioria dos respondentes (85,7%) declarou que é o proprietário da fazenda, enquanto que 9,5% classificaram-se como técnicos e apenas 4,8% aduziram que são empregados da propriedade.
- Idade: somente 14,3% dos participantes tinha idade inferior a 36 anos. Os demais possuíam entre 36 e 45 anos (23,8%), entre 46 e 55 anos (28,6%) e acima de 55 anos (33,3%).
- Gênero: dos respondentes, 90,5% informaram ser do sexo masculino e 9,5% são mulheres.
- Maior nível de escolaridade: nesta forma de classificação foi apurado que 28,6% tinham o primeiro grau completo e que 33,30% concluíram até o segundo grau. Além disso, 9,5% afirmaram ter apenas iniciado um curso superior e outros 9,5% asseveraram que concluíram um curso de graduação. Uma parcela de 4,8% dos respondentes começou, mas não terminou um curso de pós-graduação e 14,3% concluíram cursos de pós-graduação.
- Graduação: dos que afirmaram ter concluído curso de graduação ou pós-graduação, o curso com maior número de formados foi Agronomia (42,9%), seguido de Medicina Veterinária (com 28,6%), Administração (14,3%) e C. Contábeis (também 14,3%).

##### 4.1 Peculiaridades das propriedades rurais pesquisadas

Na segunda parte do questionário foi indagado sobre as características da propriedade, onde foi possível obter as respostas resumidas a seguir:

- Configuração jurídica da propriedade: 95,2% atuam como pessoa física e o restante como pessoa jurídica.
- Forma de posse ou propriedade: apenas 4,8% das propriedades são arrendadas de terceiros, sendo que as demais 95,2% são pertencentes aos produtores que nelas atuam.
- Modalidade de aquisição da propriedade: 52,4% responderam que a propriedade foi comprada e 47,6% que receberam através de herança.
- Atividade principal: 100% atuam com pecuária, mas 61,9% mantêm concomitantemente a atividade agrícola na fazenda.
- Número de funcionários fixos: 57,1% dos respondentes informaram que atuam somente os proprietários, enquanto que 38,01% das propriedades pesquisadas contam com até cinco empregados e 4,8% possuem quadro de pessoal em quantidade situada na faixa entre 21 e 50 empregados.
- Tipo de produção e raças priorizadas: a atividade da pecuária leiteira estava presente em 65,22% das propriedades (onde predominaram as raças de gado “Holandesa” e “Jersey”, com um total de 93,33% do rebanho pertencendo a estas duas linhagens). Nas outras fazendas predominou a atividade da pecuária de corte, onde a raça “Nelore” estava presente na totalidade das fazendas).



- Tamanho da propriedade: em média, as vinte fazendas abrangidas tinham tamanho estimado de 13,2 alqueires, onde a maior possuía 92 alqueires e a menor 1,67 alqueire.
- Município sede: o grupo de 20 propriedades abrangidas está disperso em onze municípios da região sudoeste do Paraná, sendo que sete fazendas estão localizadas em Francisco Beltrão, três em Nova Prata do Iguaçu, três em Renascença e duas em São João. As outras estão sediadas nas cidades de Ampere, Flor da Serra, Enéas Marques, Manfrinópolis; Planalto e São Jorge do Oeste.

Por outro ângulo, quando solicitado ao respondente se utilizava, internamente, alguma ferramenta informatizada para registro de informações e fluxo de mensagens, 38% informaram que não utilizavam nenhum tipo de registro por escrito. Contudo, 48% responderam que utilizavam o e-mail, enquanto 47% alegaram que faziam uso do *WhatsApp* como meio de registro e troca de informações e 9,6% dos entrevistados utilizavam o Messenger para se comunicar. Ressalte-se que esta questão comportava mais de uma resposta ao mesmo tempo.

Ainda nesta parte do questionário foi investigado sobre aspectos relativos à tomada de decisões e ao planejamento do empreendimento. Assim, quando indagou-se sobre a possibilidade do dirigente consultar outras pessoas para tomar decisões relativas à propriedade foi apurado que 47,6% dos respondentes atuavam individualmente na tomada de decisões, enquanto que 23,8% consultavam apenas os empregados da área administrativa e 28,6% citaram que consultam os demais empregados em determinadas situações.

No que se refere ao planejamento, observou-se que 66,67% citaram que planejam as atividades do negócio e 33,33% não elaboram qualquer tipo de planejamento mais formal. Contudo, na questão 18 buscou-se conhecer quais informações são priorizadas no planejamento. Como esta questão possibilitava a escolha de mais de uma opção e teve 24 respostas, percebeu-se que 45,83% das respostas direcionaram-se aos objetivos e metas, enquanto 12,50% priorizaram tempo e duração do planejamento. Por sua vez, 8,33% das respostas apontaram que analisam informações de fatores internos e externos que podem afetar o desenvolvimento da atividade e 4,17% asseveraram que priorizam informações para avaliações periódicas do planejamento elaborado. Todavia, 29,17% dos respondentes aduziram que não priorizam informações específicas.

Ainda no âmbito do planejamento foi inquirido sobre como o dirigente realizava o planejamento, evidenciou-se que 28,6% efetuam o planejamento de forma sistemática (contínua), 28,6% realizam-no de modo não sistemático (somente às vezes), 28,6% não realizam e 14,2% qualificam-no como informal.

#### 4.2 Análise sobre a abordagem dos processos

Com o intuito de conhecer o trabalho do gestor quanto à abordagem dos processos foram elaboradas as questões 20 a 26, mencionadas na Tabela 1, onde os respondentes poderiam optar pela escala de 1 a 7, conforme comentado em seção precedente.

**Tabela 1 - Questões sobre a abordagem dos processos**

Nº	Questões
20	Pensa sobre o futuro da propriedade, analisa as possíveis oportunidades e ameaças?
21	Pensa em objetivos para a propriedade?
22	Escolhe alternativas para alcançar os objetivos da propriedade?
23	Investe em capacitação dos empregados que trabalham na propriedade?

24	Contrata empregados, define atribuições e responsabilidades para execução das tarefas?
25	Define regras de conduta e de comportamento dos empregados?
26	Distribui os bens materiais ou os recursos financeiros demandados por algum plano de ação da propriedade?

Fonte: elaborada pelos autores.

No caso da Tabela 1 é importante destacar que as questões 20 e 21 referem-se ao processo de planejamento, enquanto as perguntas 22, 23 e 24 estão vinculadas ao processo de organizar e as de números 25 e 26 estão ligadas ao processo de controlar.

Considerando que respondentes foram orientados a considerar a sua “rotina normal de trabalho”, foram ameadas as respostas sumarizadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Frequências absolutas e relativas da abordagem dos processos**

Questões	20	21	22	23	24	25	26
Muito raramente	1 (4,8%)	-	-	3 (14,3%)	4 (19%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)
Raramente	2 (9,5%)	3 (14,3%)	4 (19%)	4 (19%)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)
Ocasional	2 (9,5%)	2 (9,5%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)	5 (23,8%)
Neutro	-	-	-	3 (14,3%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	1 (4,8%)
Várias vezes	6 (28,6%)	7 (33,3%)	7 (33,3%)	7 (33,3%)	6 (28,6%)	6 (28,6%)	6 (28,6%)
Frequentemente	7 (33,3%)	6 (28,6%)	5 (21,8%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	5 (21,8%)
Muito frequente	3 (14,3%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	-	1 (4,8%)	1 (4,8%)	-
Total	21 (100%)	21 (100%)	21 (100%)	21 (100%)	21 (100%)	21 (100%)	21 (100%)
Mediana	2	3	3	3	3	3	2
Moda	2	3	-	3	2	3	2

Fonte: elaborada pelos autores.

Como visto, na Tabela 2 consta o conjunto de respostas coligidas, que estão segregadas pela frequência absoluta e respectivos percentuais do total de cada questão (frequência relativa), bem como a mediana e a moda mensuradas. No caso em tela, como foi empregada a escala Likert para analisar os resultados apurados, há sete opções de respostas que vão de “muito raramente” até “muito frequentemente”, com uma opção intermediária ou neutra.

Acerca disso, Vieira e Dalmoro (2013) mencionam que Rensis Likert introduziu uma escala bidimensional e com um ponto neutro no meio da escala, onde é possível observar o nível de medida qualitativa dos resultados através do ponto neutro (neste caso, “neutro”). Desse modo, ao se analisar uma pesquisa baseada na escala Likert se assume que os entrevistados indicam seu grau de concordância ou discordância relativo à atitude que está sendo medida (Antonialli, Antonialli, & Antonialli, 2016).

No contexto retratado na Tabela 2 constata-se que as respostas “várias vezes” e “frequentemente” foram as mais citadas nas questões 20 a 26 do instrumento de pesquisa aplicado. Em contrapartida, com exceção da questão 26, as opções “muito raramente”, “raramente” e “ocasional” tiveram frequências inferiores em termos comparativos com as alternativas que indicavam o exercício das atividades relacionadas aos processos em tela. Acerca disso, considerando o pressuposto de que acima do ponto neutro da Tabela 2 estariam aqueles respondentes que executam menos os processos investigados, abaixo dessa linha de





neutralidade estão as respostas indicando que os gestores atuam no planejamento, organização e no controle dos processos das atividades executadas.

Nesse sentido, tal conclusão é pertinente porque as questões 20 e 21 referem-se ao processo de planejamento e do total de 42 respostas obteve-se 32 positivas (76,2%), o que evidencia que o processo de planejamento é executado pelos gestores. As perguntas 22, 23 e 24 estão vinculadas ao processo de organizar e, do total de 63 respostas, 35 foram positivas (55,6%) em relação à execução de atividades deste processo pelos respondentes. No que concerne às questões de números 25 e 26, ligadas ao processo de controlar, 22 respostas (52,4%) foram positivas e indicam a existência de atividades relacionadas com este processo no âmbito das propriedades pesquisadas.

Adicionalmente, nas linhas inferiores da Tabela 2 constam os valores das métricas estatísticas mediana e moda. No caso da mediana, Damasceno, Ramos e Pereira (2015) registram que esta indica em que nível da escala as opiniões são divididas em 50%. Nesse rumo, apurou-se para as questões 21 e 26 a mediana 2, o que denota menor número de respostas negativas. Por outro prisma, nas demais questões a mediana atingiu o patamar 3 e induz a considerar que nestas perguntas há maior número de respostas negativas. Entretanto, isso não viola os resultados quanto à afirmação da execução dos processos de planejamento, controle e organizar, pois as respostas positivas estão acima de 50%.

A partir do exposto, cabe considerar que os gestores rurais pesquisados se preocupam em planejar o futuro da propriedade, controlam o fluxo das atividades através da definição de normas e regras para o trabalho, bem como organizam as atividades para buscar resultados melhores. Com isso, de acordo com as respostas com maior frequência, é pertinente adjetivá-los com o perfil planejador-controlador-organizador.

Este achado assemelha-se aos resultados de Oliveira *et al.* (2015), que também encontraram a predominância para as funções planejamento, controle e organização, mas numa realidade empresarial distinta (indústrias metalúrgicas/mecânicas do Estado de São Paulo). No âmbito da agropecuária, o estudo de Canziani (2010) tratou também da importância atribuída para o planejamento estratégico e operacional da atividade de corte e apurou que o nível de importância atribuída para o planejamento na atividade agropecuária chegou ao nível 4 (numa escala de 1 a 5). Com isso, de certa forma, os resultados do estudo citado com os desta pesquisa guardam alguma proximidade ou semelhança.

#### 4.3 Análise sobre a abordagem dos papéis

Para conhecer o perfil dos gestores que atuam com a pecuária em relação à abordagem dos papéis foram apresentadas dezessete questões (27 a 43, listadas na Tabela 3), cujas opções de respostas também seguiam a escala de 1 a 7 já mencionada e deveriam levar em consideração a “rotina de trabalho” dos respondentes.

**Tabela 3 - Questões sobre a abordagem dos papéis**

Nº	Questões
27	Participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou entidade de classe? (Representante)
28	Comunica ordens e orientações aos subordinados? (Líder)
29	Percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem? (Monitor)
30	Estabelece relacionamentos profissionais com pessoas externas à propriedade? (Contato)
31	Identifica e coleta informações relevantes para a propriedade? (Disseminador)

**Contabilidade e Perspectivas Futuras**

32	Avalia o desempenho da propriedade, a fim de realizar ajustes e mudanças? (Empreendedor)
33	Verifica as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo? (Porta Voz)
34	Classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados? (Disseminador)
35	Assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa? (Monitor)
36	Identifica oportunidades para explorar novos negócios para a atividade? (Empreendedor)
37	Conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou de serviço? (Empreendedor)
38	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações cotidianas? (Solucionador de distúrbios)
39	Organiza o tempo para a realização dos trabalhos? (Monitor)
40	Decide sobre os investimentos da atividade? (Empreendedor)
41	Distribui os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a eficiência da atividade? (Negociador)
42	Negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas? (Negociador)
43	Negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outros produtores? (Negociador)

Fonte: elaborada pelos autores.

Acerca das questões expostas na Tabela 3, é interessante destacar que ao final destas consta a identificação do papel ao qual as mesmas se referem, para facilitar a compreensão do texto.

A tabulação das respostas obtidas está representada na Tabela 4, que contém as frequências absolutas e relativas acerca das questões relacionadas aos papéis dos gestores.

**Tabela 4 – Frequências absolutas e relativas da abordagem dos papéis**

Questões	Muito Raramente	Raramente	Ocasional	Neutro	Várias Vezes	Frequente	Muito Frequente	Moda	Mediana
27	1 (4,8%)	3 (14,3%)	7 (33,3%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	1 (4,8%)	1	3
28	2 (9,5%)	5 (23,8%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)	2	2
29	3 (14,3%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	2 (9,5%)	4 (19,0%)	5 (23,8%)	1 (4,8%)	4	3
30	-	4 (19,0%)	2 (9,5%)	-	4 (19,0%)	7 (33,3%)	4 (19,0%)	4	4
31	-	3 (14,3%)	2 (9,5%)	-	5 (23,8%)	8 (38,1%)	3 (14,3%)	0	3
32	-	4 (19,0%)	2 (9,5%)	-	4 (19%)	9 (42,9%)	2 (9,5%)	0	2
33	1 (4,8%)	4 (19,0%)	4 (19,0%)	1 (4,8%)	5 (23,8%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	4	4
34	2 (9,5%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	5 (23,8%)	5 (23,8%)	-	3	3
35	2 (9,5%)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	6 (28,6%)	1 (4,8%)	2	3
36	-	5 (23,8%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	5 (23,8%)	1 (4,8%)	5	2
37	-	3 (14,3%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	5 (23,8%)	1 (4,8%)	3	3
38	1 (4,8%)	4 (19,0%)	6 (28,6%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	1 (4,8%)	3	3
39	-	4 (19,0%)	4 (19,0%)	-	6 (28,6%)	7 (33,3%)	-	0	4
40	1 (4,8%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)	-	7 (33,3%)	8 (38,1%)	2 (9,5%)	1	2
41	-	2 (9,5%)	6 (28,6%)	-	6 (28,6%)	6 (28,6%)	1 (4,8%)	6	2
42	3 (14,3%)	6 (28,6%)	4 (19,0%)	5 (23,8%)	-	1 (4,8%)	2 (9,5%)	-	3
43	1 (4,8%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	3	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Como visto, na Tabela 4 consta o conjunto de respostas coligidas, que estão segregadas pela frequência absoluta e respectivos percentuais do total de cada questão (frequência relativa), bem como a mediana e a moda mensuradas, análise foi aplicada através da escala, há sete opções de respostas que vão de “muito raramente” até “muito frequentemente”, com uma opção neutra.



Quanto à execução dos papéis dos gestores, Oliveira (2010, p.70) comenta que “se os papéis fossem reunidos sob um único processo é que se constituiria uma função administrativa”. Portanto, nesta pesquisa foram investigados os papéis de representante (questão 27), líder (pergunta 28), monitor (questões 29, 35 e 39), contato (questão 30), disseminador (perguntas 31 e 34), empreendedor (questões 32, 36, 37 e 40), porta-voz (pergunta 33), solucionador de distúrbios (questão 38) e negociador (perguntas 41, 42 e 43).

Pelos dados da Tabela 4 deduz-se que as respostas mais presentes em relação aos papéis foram:

- a) Representante (Q.27): mais da metade dos respondentes (52,38%) apontaram não priorizar este papel.
- b) Líder (Q.28): identificou-se na questão respectiva que 33,3% dos participantes alegam que exercem-no “várias vezes”, enquanto 14,3% citaram que executam este papel frequentemente e 4,8% muito frequentemente. Portanto, 57,1% afirmaram que atuam como líderes, contra apenas 38,1% dos que pouco priorizam tal papel.
- c) Monitor (Q.29, 35 e 39): nas três questões a respeito, foram constatadas 44 respostas para as respostas “várias vezes”, “frequente” e “muito frequentemente”. Do total de 63 possíveis respostas, tal número representa 69,8% e mostra que predomina a execução do papel de monitor entre os respondentes.
- d) Contato (Q.30): neste caso apurou-se que 71,4% dos participantes indicaram exercer o papel de contato.
- e) Disseminador (Q.31 e 34): nas questões a respeito foram identificadas 26 respostas (61,9% do total) indicando a execução (várias vezes, frequente e muito frequente) do papel de disseminador.
- f) Empreendedor (Q. 32, 36, 37 e 40): nas perguntas acerca deste papel concluiu-se que 65,5% dos respondentes alegaram exercer este papel várias vezes, frequente e muito frequentemente.
- g) Porta-voz (Q.33): no que concerne ao papel de porta-voz, na questão 33 as respostas que predominaram indicam certo equilíbrio, pois 9 respondentes pouco executam-no, um participante optou pela neutralidade e 11 afirmaram executar com frequência.
- h) Solucionador de distúrbios (Q.38): para este papel predominaram as respostas que indicam que a maioria não exercem-no (11 dos 21 respondentes, que equivale a 52,4%), somente 7 citaram executá-lo com alguma frequência e 3 participantes optaram pela neutralidade.
- i) Negociador (Q.41, 42 e 43): foi constatada certa predominância de respostas negativas em relação à execução do papel negociador, pois 50,8% alegaram que pouco exercem-no em suas atividades cotidianas. Por outro lado, 38,1% mencionaram executar com alguma frequência e 11,1% optaram pela opção “neutro”.

A partir da síntese exposta acima é possível deduzir que os papéis mais predominantes no contexto dos gestores da atividade pecuária são, pela ordem de prioridade na execução: Contato (71,4%), Monitor (69,8%), Empreendedor (65,5%), Disseminador (61,9%), Líder (57,1%), Porta-voz (52,4%), Negociador (38,1%), Solucionador de distúrbios (33,3%) e Representante (28,6%).





Esse cenário converge com o estudo de Oliveira *et al.* (2015) em determinados aspectos. Ou seja, há semelhança nos resultados quanto aos papéis priorizados de “monitor”, “empreendedor”, “contato” e “líder”, de vez esta pesquisa evidenciou alta relevância e nível de desempenho dos mesmos pelos respondentes. Além disso, também foi identificado um resultado semelhante neste e no estudo citado quanto à baixa execução do papel de representante. Contudo, os achados de Oliveira *et al.* (2015) divergem desta pesquisa em relação aos papéis de disseminador, solucionador de distúrbios, negociador e porta-voz, pois os resultados daquele estudo demonstraram média valorização desses papéis, enquanto que na pesquisa ora relatada foi possível observar um baixo nível de execução destes pelos 21 respondentes.

## 5 Conclusões

O objetivo deste estudo consistiu em identificar as funções e os papéis executados pelos gestores de propriedade rurais voltadas para a pecuária e sediadas na região sudoeste do Paraná. Nesse sentido, com fulcro nas respostas do questionário com 43 perguntas respondidas pelos 21 participantes permitiram concluir que tal intento foi atingido.

Nessa direção, em relação aos processos concluiu-se que os gestores rurais abrangidos se preocupam em planejar o futuro da propriedade, controlam o fluxo das atividades através da definição de normas e regras para o trabalho, bem como organizam as atividades para otimizar os resultados do empreendimento. Além disso, a partir das respostas coligidas é cabível qualificá-los com o perfil de “planejador-controlador-organizador”.

Quanto aos resultados relacionados com a abordagem dos papéis foi apurado que tais gestores priorizam a execução dos papéis de Contato, Monitor, Empreendedor e Disseminador (com mais de 60% das respostas no sentido de exercerem-nos). Num segundo patamar ficaram os papéis de Líder e Porta-voz (na faixa entre 58% e 52% de prioridade para execução), enquanto que as atividades relacionadas com os papéis de Negociador, Solucionador de distúrbios e Representante são as menos priorizadas (nível de execução inferior a 39%).

Destarte, a contribuição do estudo está assentada no aspecto de deslindar uma realidade até então pouco pesquisada, como é o caso dos processos e papéis priorizados pelos administradores dos empreendimentos voltados à pecuária. Com isso, evidenciou-se de uma forma ainda incipiente as principais características inerentes aos profissionais que gerenciam um importante segmento do agronegócio,

Contudo, é interessante salientar as limitações associáveis ao estudo. Destas, talvez a mais relevante seja o fato de limitar-se a uma amostra de apenas 21 respondentes que concordaram em participar da pesquisa. Em decorrência disso as conclusões limitam-se a este estrato e não podem ser generalizadas. Além disso, o fato de utilizar um questionário também traz algumas restrições, conforme comentado anteriormente no segundo parágrafo da seção de metodologia. Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a ampliação do número de respondentes no mesmo segmento, bem como a aplicação de pesquisa semelhante em outras áreas do agronegócio ou em outras regiões agrícolas do país.

## Referências



- Antonialli, F.; Antonialli, M.L.; Antonialli, R. (2016). Usos e abusos da escala Likert: estudo bibliométrico nos anais do Enanpad de 2010 a 2015. Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI, Juiz de Fora, 2016.
- Barnard, C. (1971). As funções do executivo. São Paulo: Atlas.
- Brasil. (2002). Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF, 11 jan. 2002. Recuperado em 10 abril 2018 de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm).
- Canziani, J. R.F. (2001). Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil. Tese de Doutorado em Ciências: Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiróz, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Carlson, S. (1951). Executive behavior: history of management thought. New York: Arno.
- Carroll, S. J.; & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work. *Academy of Management Review*, 12(1).
- Carvalho, C. J.; & Schiozer, R. F. (2015). Determinants of supply and demand for trade credit by micro, small and medium-sized enterprises. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(68), p.208-222.
- Cepea (2017). Agronegócio Brasileiro. Recuperado em 08 abril 2018 de: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>.
- Chapman, J. A. (2001). The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, 20(1), p.55-68.
- Claudino, E. S.; & Talamini, E. (2012). Análise do ciclo de vida (ACV) aplicada ao agronegócio: uma revisão de literatura. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, 17(1), p.77-85.
- Contini, E.; Gasques, J. G.; Leonardi, R. B. de.; & Bastos, E. T. (2006). Evolução recente e tendências do agronegócio. *Revista de Política Agrícola*, 15(1), p. 5-28.
- Crepaldi, S. A. (2012). Contabilidade rural: uma abordagem decisória. (7. ed.) São Paulo: Atlas.
- Departamento de Agricultura dos Estados Unidos [USDA] (2013). Recuperado em 29 outubro, 2017 de: <https://www.usda.gov.2013>.
- Ecoagro (2017). O agronegócio no Brasil. Recuperado em 08 abril 2018 de: <http://www.ecoagro.agr.br/agronegocio-brasil/>.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [EMBRAPA] (1999). Subsídios para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro: o programa Automação Agropecuária Visão e Estratégias. Recuperado em 26 setembro 2017 de: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/29570/subsidios-para-o-desenvolvimento-do-agronegocio-brasileiro-o-programa-automacao-agropecuaria-visao-e-estrategias>.
- Fávero, L. P. L.; Belfiore, P. P.; Silva, F. L. da; & Chan, B. L. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fayol, H. (1975). Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Heredia, B.; Palmeira, M.; & Pereira, S. L. (2010). Sociedade e economia do “agronegócio” no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 25(74), p.159-176.
- Hofer, E.; Borilli, S. P.; & Philippsen, R. B. (2006). Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: um estudo de caso. *Enfoque: reflexão contábil*, 25(3), p.5-16.



- Jank, M. S.; Nassar, M. A.; & Tachinardi, H. M. (2005) Agronegócio e comércio exterior brasileiro. Revista USP, São Paulo, n. 64, p. 14-27.
- Koontz, H.; & O'Donnell, C. (1978). Princípios de administração: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira.
- Lamond, D. A. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(4), p.330-356.
- Marion, J. C. (2014). Contabilidade rural. (14. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.
- Newman, W. H. (1974). Ação administrativa. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. (2010). Estilos gerenciais do dirigente e estágio de desenvolvimento da pequena empresa: proposição de uma modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador no setor metal mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos – SP. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos. São Carlos.
- Oliveira, J. de; Escrivão Filho, E.; Nagano, M. S.; & Ferraud, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. Revista Brasileira de Gestão e Negócios. São Paulo, 17(57), p.1279-1299.
- Portal Brasil (2017). Rebanho bovino. Recupado em 11 abril 2018 de: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/rebanho-bovino-alcanca-215-2-milhoes-de-cabecas-em-2015>.
- Rauen, F. J. (2015). Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Palhoça: Ed. Unisul.
- Richardson, M. (1999). Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Sayles, L. R. (1964). Managerial behavior: administration in complex organization. San Francisco: McGraw-Hill.
- Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento [SEAB] (2016). Análise da Conjuntura Agropecuária - Ano 2016. Recuperado em 18 abril 2018 de: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2017/bovinocultura\\_de\\_cort\\_e\\_2017.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2017/bovinocultura_de_cort_e_2017.pdf).
- Sebrae (2017). Cartilhas para o Produtor Rural. Recuperado em 20 abril 2018 de: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Anexos/cartilha\\_produtor\\_rural\\_2.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Anexos/cartilha_produtor_rural_2.pdf).
- Simon, H. (1979). Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV.
- Stewart, R. (1967). Managers and their jobs. Londres: Pan Books.
- Teixeira, H. J. (1981). Análise das abordagens sobre como funções do administrador. Revista de Administração de Empresas - RAE, 21(2), p. 27-38.
- Vieira, K. M.; & Dalmoro, M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados. RGO - Revista Gestão Organizacional, 6, Edição especial.
- Williamson, O. E. (1995). Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford.