

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM PROPRIEDADES RURAIS DE MÉDIO PORTE
PRODUTORAS DE GRÃOS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DE JÚLIO – MT**

RESUMO

A gestão administrativa e financeira de fazendas compreende o conjunto das atividades que são desempenhadas na propriedade rural, buscando melhorar seu planejamento, execução e controle de processos, para alocar da melhor forma seus recursos que interferem diretamente nos resultados. O presente estudo objetivou identificar os impactos da adoção de práticas de gestão em propriedades rurais produtoras de grãos no município de Campos de Júlio – MT. Diante disto, foram formulados os seguintes objetivos específicos: mapear as práticas de gestão adotadas por propriedades rurais de médio porte no município de Campos de Júlio-MT; levantar os resultados operacionais e econômicos obtidos pelas propriedades nas safras 2020/2021, 2021/2021 e 2021/2022, e identificar possíveis relações entre as práticas de gestão adotadas e os resultados organizacionais obtidos por estas propriedades. O estudo foi baseado em dados qualitativos coletados em duas propriedades rurais por meio de entrevista semiestruturada, observação participante e análise documental. Os resultados da pesquisa demonstram que as propriedades se utilizam de processos de gestão estruturados para melhorar seus resultados operacionais e financeiros. Os resultados obtidos evidenciam que a adoção de boas práticas de gestão influencia diretamente no resultado da operação agrícola. Mesmo com a diversificação de culturas as estratégias adotadas foram cruciais para os resultados alcançados por cada uma das fazendas pesquisadas.

Palavras-Chave: Administração Rural, Agronegócio, Fazenda de Grãos.

ABSTRACT

The administrative and financial management of farms comprises the set of activities that are carried out on the rural property, seeking to improve its planning, execution and control of processes, to best allocate its resources that directly affect the results. The present study aimed to identify the impacts of adopting management practices on rural grain-producing properties in the municipality of Campos de Júlio – MT. Given this, the following specific objectives were formulated: to map the management practices adopted by medium-sized rural properties in the municipality of Campos de Júlio-MT; survey the operational and economic results obtained by the properties in the 2020/2021, 2021/2021 and 2021/2022 harvests, and identify possible relationships between the management practices adopted and the organizational results obtained by these properties. The study was based on qualitative data collected on two rural properties through semi-structured interviews, participant observation and document analysis. The research results demonstrate that properties use structured management processes to improve their operational and financial results. The results obtained show that the adoption of good management practices directly influences the results of the agricultural operation. Even with crop diversification, the strategies adopted were crucial for the results achieved by each of the farms researched.

Key-Words: Rural Administration, Agribusiness, Grain Farm.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro ao final do ano de 2021 respondeu por 27,4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, aponta levantamento feito pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) da Esalq/USP em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Houve um crescimento de 8,36% em 2021, sendo o maior PIB registrado desde o ano de 2004 que foi de 27,53%. Em 2021 o agronegócio teve recorde em exportações mesmo com a seca em algumas localidades do país, o total exportado foi de U\$\$ 120,59 bilhões, uma alta de 19,7% em relação ao ano de 2020. (Canal Rural, 2022).

O agronegócio além de ser uma das principais atividades responsável pela economia brasileira, propicia desenvolvimento de novos negócios, gera mais empregos e alimenta o mundo, e teve ainda no decorrer dos anos um avanço significativo na tecnologia da informação, formas de gestão e sustentabilidade, o que auxiliou no aumento da capacidade de produção (Melo et al., 2021).

Segundo a Agrichem (2022), o estado do Mato Grosso representa o agronegócio brasileiro, principalmente na produção de milho, soja, algodão e gado de corte, e possui cinco cidades com destaque no ranking das 10 maiores produtoras agrícola a nível nacional. E o município de Campos de Júlio-MT no ano de 2020, ficou em 11º lugar no ranking de produção de agrícola do estado Agrichem, (2022).

Para o produtor rural, ter uma gestão adequada é importante para conseguir aumentar a produtividade, reduzir custos com processos, manter a qualidade de vida e preservar o meio ambiente, a fim de conseguir melhores resultados, reduzindo riscos. Segundo Canziani (2001) *apud* Santos et al. (2018, p. 11), “muitos empresários rurais não tem conseguido gerir seus empreendimentos com agilidade e a eficiência para mantê-los em situação competitiva no mercado”, ou seja, enfrentam dificuldades relacionadas ao processo de gestão da propriedade, por não terem conhecimento que os auxiliem no desenvolvimento de processos de gestão relacionado à gestão de pessoas, gestão da produção, gestão de armazenamento, custos, aquisição de máquinas, projetos para captação de recursos, dentre outros.

Na perspectiva de Batalha e Souza (2005, p. 75) *apud* Schroer (2017, p. 12), “a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos e diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característicos do setor agrícola”, um desafio que impacta nos resultados de uma propriedade, deixando claro ao agricultor que o gerenciamento adequado da propriedade e a utilização de um sistema na gestão, leva a um desempenho produtivo.

A região de Campos de Júlio-MT, é uma microrregião do Chapadão de Parecis com sua base econômica voltada a agricultura, destaque na produção de soja, milho e algodão, de topografia plana, terras bonitas e férteis, e sua principal logística está voltada ao modal rodoviário (Prefeitura de Campos de Julio-MT, 2021).

Este estudo analisa o impacto das práticas de gestão e os resultados obtidos nas propriedades rurais de soja e milho localizadas em Gleba Juína, em Campos de Júlio-MT. A análise abrange o período de safra 2020/2021, 2021/2022 e 2022/2023 e envolve duas propriedades propostas na Linha Cabaçu, a cerca de 40 km do município, com áreas de cultivo variando de mil a dois mil hectares. Tem como objetivo geral identificar os impactos da adoção de práticas de gestão em propriedades rurais de médio porte produtoras de grãos no município de Campos de Júlio – MT. Para alcançar o objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) mapear as práticas de gestão adotadas por propriedades rurais de

médio porte no município de Campos de Júlio-MT; b) levantar os resultados operacionais e econômicos obtidos pelas propriedades nos últimos 3 anos; c) identificar possíveis relações entre as práticas de gestão adotadas e os resultados organizacionais obtidos por estas propriedades.

A pesquisa foi realizada, por meio do método comparativo de duas propriedades rurais, a fim de compreender os reflexos das práticas de gestão nos resultados operacionais e econômicos de cada propriedade rural. Ela possui uma relevância prática para os produtores rurais, sobretudo os de Campos de Júlio - MT e arredores. Ele fornece conhecimento prático sobre a importância das práticas de gestão e como aplica-las na gestão de propriedades para alcançar os resultados desejados. Isso, por sua vez, ajuda a melhorar a eficiência das tomadas de decisão, otimizando o processo produtivo e a rentabilidade financeira. Como resultado, reduz-se a necessidade de arrendamento ou venda da propriedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Agronegócios e Propriedades Agrícolas

O agronegócio teve sua origem na *Harvard University* com os estudiosos americanos John H. Davis e Ray A. Goldberg, na qual a palavra denominada agronegócio vem da tradução do termo *Agrobusiness*, termo utilizado para tratar do setor agropecuário e agrícola (Costa, 2008). Segundo Davis e Goldberg (1957) *apud* Costa (2008, p. 3) a expressão agronegócio precisa ser entendida como: “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir dele”. Trata de todo o processo do agronegócio e o que acontece em cada segmento até a entrega ao cliente final.

De acordo com Andrade (2011, p. 3) “o agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país”, isso porque o agronegócio é o setor que movimenta e mantém a economia do país em crescimento. Para melhor entendimento do agronegócio, é preciso identificar as características que o torna importante. De acordo com Caneles (2007), as principais características do agronegócio são: disponibilidade, pois a área de cultivo no Brasil é pequena comparada a outros países; ambiente favorável por possuir solos férteis e água em abundância; clima difícil, por oscilação de períodos de chuvas intensas e de estiagem, pragas; complexidade da logística, pois a distância dos centros de exportação são um obstáculo; avanços tecnológicos como a agricultura de precisão; negócio familiar, em propriedades rurais a empresa geralmente passa de pai para filho, seguindo uma sucessão familiar.

Para compreender a abrangência do agronegócio é necessário entender como ocorre a visão sistêmica que engloba os seus setores: antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira.

Quadro 1 – Visão Sistêmica e Setores do Agronegócio

Antes da Porteira	Dentro da Porteira	Depois da Porteira
-------------------	--------------------	--------------------

Formado pelos insumos agropecuários, produtores de insumos e serviços, trata dos fatores de produção principal como: máquinas, implementos, corretivos de solo, defensivos, fertilizantes, compostos orgânicos, dentre outros. Nesta inter-relação de produtores de insumos com o produtor no agronegócio, os agentes econômicos são as indústrias, empresas produtoras e distribuidoras	Formado por agricultores, trata da produção dentro das fazendas, dividida em produção agrícola de grãos como soja, milho, trigo e outros. Neste segmento a produção começa na preparação do solo até a obtenção do produto in natura para sua comercialização; produção de pecuária com a criação em geral de animais como suínos, bovinos dentre outros.	Remete à transformação do produto <i>in natura</i> e a distribuição desse produto acabado até a sua chegada no consumidor final. Envolve o comércio em geral, agroindústrias, prestadores de serviços, governos. É possível compreender os caminhos percorrido pelos produtos, quais foram os agentes comerciais, em quais empresas ocorre o beneficiamento, e como é realizado o processo da logística de transporte.
--	---	--

Fonte: Adaptado de Costa (2008).

De acordo com a Bayer (2002), conhecer as projeções do agronegócio e criar estratégias de acompanhamento do mercado são cruciais para o aumento da produtividade e lucro. Algo que caracteriza a importância desse setor é que o agronegócio é o campo responsável por juntar todas as atividades da cadeia das agroindústrias, de forma direta ou indireta, pois é o agronegócio que inter-relaciona os setores antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira.

Segunda um estudo realizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Brasil em 2020 foi considerado o quarto maior país produtor de grãos a nível mundial, com uma produção estimada em 239 milhões de toneladas, em que houve a exportação de 123 milhões de toneladas, se tornando também o segundo maior exportador de grãos do mundo, atuante com 19% do mercado internacional Embrapa, (2021). De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a revolução agrícola é de fato o ponto mais importante da história no Brasil, levando em conta que no ano de 2020 o agronegócio representou 27% produto interno bruto (PIB) no país, dos quais 70% desse percentual corresponde ao setor agrícola e 30% desse percentual corresponde ao setor da pecuária, ambas atividades primárias do agronegócio (CNA, 2021). As atividades primárias, são atividades do segmento dentro da porteira, como: agricultura, pecuária e extrativismo (vegetal, animal e mineral).

Quadro 2 – Atividades Primárias do Agronegócio

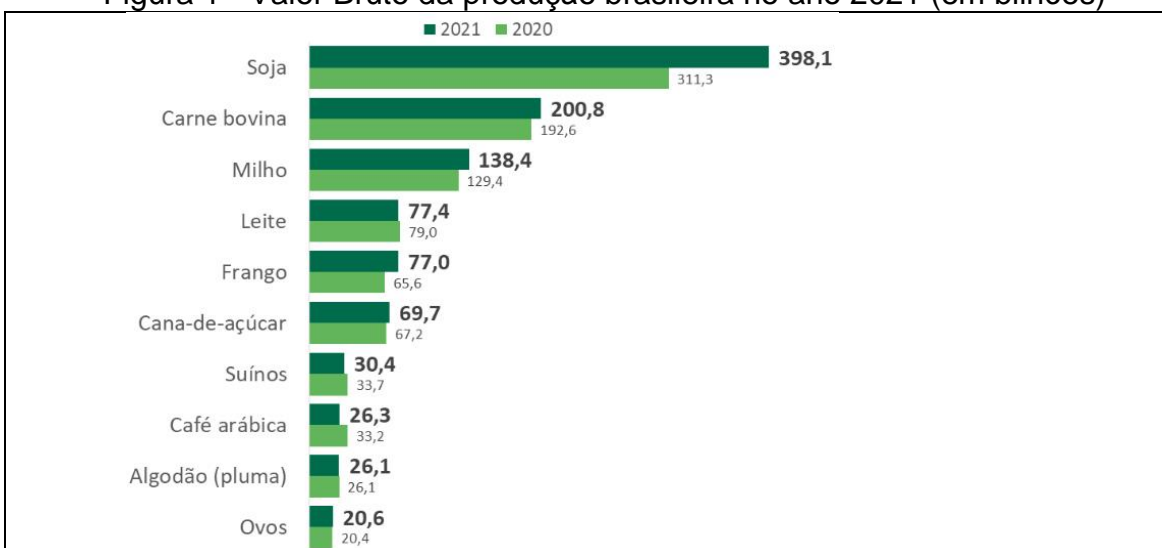
Atividade	Descrição	Fonte
Agricultura	Conjunto de procedimentos utilizado para plantar na terra, e obter frutos delas. A agricultura pode ser dividida em: intensiva que é desenvolvida em grandes extensões de terras, com rotação de cultivos, utilização de fertilizantes, seleção de sementes, produção mecanizada, geralmente é destinada à exportação; e extensiva: uma agricultura mais rudimentar, de baixa produtividade, em pouco extensão de terra.	(Ribeiro, 2022)
Pecuária	Corresponde à criação de animais para comercialização, fornecimento de matéria prima, e produção de alimentos, e qualquer outro tipo de criação que obtenha fins econômicos e para alimentação. Tipos de pecuárias: avicultura e aquicultura (galinhas, frangos, patos e peixes), bufalina (búfalos), bovina (vacas, bois e bezerros), caprinas e ovinas (cabras, ovelhas e bodes), equina (cavalos).	(Guitarrara, 2022)
Extrativismo Vegetal	Colheitas de frutos, madeiras, raízes, resinas e látex, matérias primas que podem ser transformadas em ceras, borrachas, remédios etc.	(Bezerra, 2022)

Extrativismo Animal	Compreende a caça (animais silvestres) e pesca (peixes).	
Extrativismo Mineral	Extração de minério do mar, rios, e do solo como o petróleo, o ouro, a prata, o ferro dentre outros, realizada de forma mecanizada.	

Fonte: Adaptado de Costa (2008).

Costa (2008) relata que a agricultura e pecuária, segmentos de atividade primária, dentro da porteira, tem maior participação do agronegócio brasileiro.

Figura 1 - Valor Bruto da produção brasileira no ano 2021 (em bilhões)



Fonte: CNA (2021).

A partir da análise da Figura 1, observa-se o desempenho destacado do Brasil na produção agrícola e pecuária em 2021. O gráfico indica que a soja liderou com um expressivo aumento de receita, passando de 311,3 bilhões em 2020 para 398,1 bilhões em 2021, um acréscimo de 86,8 bilhões. Em segundo lugar, a pecuária bovina apresentou um crescimento mais moderado, de 192,6 bilhões para 200,8 bilhões, totalizando um avanço de 8,2 bilhões. O milho, ocupando a terceira posição, também mostrou aumento, com receitas subindo de 129,4 bilhões para 138,4 bilhões, um incremento de 9 bilhões.

Segundo o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), dos 146 municípios presentes no estado de Mato Grosso, 35 municípios têm participação do Produto Interno Bruto (PIB) do estado. O Mato Grosso ganhou destaque pelo seu crescimento de 69% nesses últimos quatro anos na produção agrícola, obteve em 2021 um Valor Bruto da Produção Agropecuária (VPB) de R\$ 193 bilhões, detém de mais de 17% da produção agrícola nacional, e hoje é o maior produtor de soja, milho, algodão e bovino do Brasil (Moura, 2022).

2.2 Gestão de Propriedades Agrícolas

Ao falar de gestão rural, Breitenbach (2014) *apud* Schroer (2017, p. 17), afirma que “a gestão rural é o estudo que considera a organização e operação de propriedade/empresa rural visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores”. Trata da soma das atividades de planejamento, organização, direção e controle que aumentem a produção e reduza os custos. Weiss (2015) *apud* Melo et al. (2021, p. 5) pontua que a gestão rural, “envolve coleta de dados e geração de informação”, na qual essas informações são levadas para as

tomadas de decisões, tornando o produto mais competitivo no mercado. Diante disso, boas práticas de gestão são essenciais, mesmo que sejam aplicadas da forma mais simples possível.

O planejamento de uma propriedade busca especificar os objetivos de empresa que precisam ser atingidos. A organização está alinhada a forma com que os dados são tratados. Controle assegura atender aos objetivos da organização, realizando monitoramentos das atividades e correções que sejam necessárias para sua execução (Lourenzani; Souza; Bankuti, 2003).

Quadro 3 - Especificidades/Desafios da Gestão de Propriedades Rurais

Desafio/ Especificidade	Descrição
Riscos	Os riscos assumem proporções maiores na atividade agropecuária, especialmente porque estas dependem muito do clima e, por isso, estão sujeitas a sua interferência negativa a partir de adversidades climáticas.
Padronização da produção	No setor rural, há dificuldade de se obter produtos uniformes quanto a tamanho, forma e qualidade e isso implica em custos maiores com classificação e padronização do produto.
Interdependência das atividades desenvolvidas	No setor agrícola as atividades desempenhadas normalmente dependem umas das outras, se relacionam intimamente. Muitos maquinários e equipamentos são utilizados para mais de uma atividade, assim como umas atividades dão suporte para as outras, especialmente fornecendo insumos. Por exemplo, o milho para silagem e alimentação animal, a pastagem para alimentação animal, os dejetos de animais como adubação na produção vegetal, etc.
Comoditização da produção	A maioria dos produtos produzidos tem a característica de commodities, e por isso são produzidos por muitos, sendo que as propriedades rurais individualmente têm uma escala produtiva baixa comparada ao total produzido no mundo e, conseqüentemente, possuem baixo poder de decisão e de barganha, especialmente no que se refere aos preços do produto.
Fluxo de caixa	A oferta da maioria dos produtos é estacional, ou seja, somente em determinados períodos do ano, com isso existe uma defasagem temporal importante, do período que é realizado o investimento em determinada atividade até o período que essa atividade dá o retorno financeiro.
Altos custos fixos	A produção agropecuária é um processo continuado, estando os preços/custos dos produtos favoráveis ou não. Ou seja, o agricultor possui sua terra, os maquinários e equipamentos e o saber fazer agrícola, caso exista uma previsão ou a própria situação de preços desfavoráveis ou custos altíssimos, o agricultor não deixa de produzir, já que os custos fixos (depreciação, por exemplo) continuarão existindo.

Fonte: Adaptado de Breitenbach (2014).

Andrade (2011) sugere a adoção de ferramentas de gestão contábeis para proporcionar uma melhor análise do planejamento e execução de orçamentos; financeiras para auxiliar nas análises de possíveis investimentos a serem realizados; de produção para melhorar o processo e capacidade de produção da propriedade; e o marketing que permite realizar uma análise do mercado atual e buscar alternativas para melhor tomada de decisão na fazenda. O autor pontua ainda que os indicadores de desempenho são recursos fundamentais para gestão da propriedade assim como outras ferramentas, visando que cada ferramenta proposta irá contribuir de alguma forma nas decisões do dia a dia propriedade rural.

Alguns fatores críticos que afetam de forma negativa os produtores, são: a falta de conhecimento, falta de gerenciamento de pessoal, problemas na produção, desperdícios, altos preços na aquisição de máquinas e implementos, custos elevados de produção, características que potencializam diversas possibilidades de erros no decorrer do processo de gestão. Existe um critério muito importante de sucesso de

uma propriedade que é pouco considerado por seus gestores na realização das análises, a gestão financeira, fator que demonstra o verdadeiro custo e lucro de uma propriedade rural e permite muitas tomadas decisões. A gestão financeira interfere de forma direta no resultado, pois está ligada a capacidade de pagamento e recebimento do agricultor (Breitenbach, 2014; Melo, 2021).

2.3 Práticas de gestão e Resultados Organizacionais em Propriedades Agrícolas

Em geral, os agricultores passam por diversas dificuldades no decorrer do seu processo de gestão, muitas vezes por não saber interpretar as informações ou até mesmo por falta de controle. Uma das ferramentas menos usada no processo de gestão é a contabilidade rural, ferramenta que realiza o registro de movimentações financeiras, patrimoniais e econômicas. Sua finalidade é gerar e apresentar demonstrações contábeis do exercício, e é através destas demonstrações que se obtém a possibilidade de maior controle interno e externo de uma propriedade (Pelizzaro, 2017).

Para avaliar os resultados, é necessário utilizar instrumentos de medição e análise, chamados de indicadores de gestão. Esses indicadores são ferramentas essenciais que ajudam no processo de tomada de decisão. Ao gerir com base em indicadores, é possível identificar oportunidades para investimentos, aumentar a produção, reduzir custos, entre outras melhorias. Segundo a Totvs (2021), indicadores de gestão são métricas para medir o desempenho da sua propriedade, é o processo de monitorar dados. Quando esses indicadores são definidos e mapeados, é possível entender os resultados gerais e individuais da organização. A importância dos indicadores de gestão está na forma como ele identifica as atividades que precisam de aprimoramento e que podem ser melhoradas.

Existem diversos tipos de indicadores para serem trabalhados em uma empresa rural. Nesta pesquisa foram trabalhados os indicadores financeiros/econômicos e outros indicadores operacionais.

Quadro 4 – Processos, Indicadores e Métricas de Gestão em Propriedades Rurais

Áreas da Gestão Adaptado de Silva (2020)	Processos de Gestão	Indicadores e Métricas	Autores
Gestão de Operações	Planejamento e Controle de Safra	Produtividade sacas/ha Cronograma de safra	Corrêa e Corrêa (2022); Laugeni e Martins (2015); Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020).
	Planejamento das necessidades dos recursos de produção	Disponibilidade de recursos de produção	
Gestão de Materiais	Planejamento e controle de estoques	Custo dos estoques Giro do estoque	Dias (2023); Pozo (2015); Gurgel e Francischini (2017).
	Gestão de compras	Nível das entregas	
	Gestão do almoxarifado	Tempo de atendimento de solicitações	
		Perca e extravio de itens	
Gestão de Pessoas	Desenho de cargos	Distribuição do trabalho Núm. de colaboradores/ ha	Ribeiro (2019); Chiavenato (2022); Dutra, Dutra e Dutra (2023).
		Rotatividade dos colaboradores	
	Gestão da remuneração: salários e benefícios	Longevidade dos colaboradores	
Comercialização	Gestão de clientes	Carteira de clientes	
		Receita por clientes	

	Análise de mercado e estratégias de comercialização	Preço de venda por saca Lucratividade por saca	Batalha (2021); Miceli (2017); Kotler (2021), Farris et al (2012).
Gestão Financeira e Orçamentária	Planejamento orçamentário	Valor orçado X valor realizado	Kay, Edwards e Duffy (2014); Nakao (2017); Bruni (2018); Assaf Neto e Lima (2023); Santos, Marion e Segatti (2009).
	Gestão de custos	Lucratividade média por saca	
		Custo médio por saca	
	Captação de recursos e gestão de investimentos	Retorno sobre o investimento	
Composição do endividamento			

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Assaf (2006) *apud* Pelizzaro (2017, p. 37) pontua que “Os indicadores da atividade operacional são mais dinâmicos e permitem que sejam analisado o desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimento em giro”. Os indicadores de desempenho operacional são responsáveis por analisar o desempenho no trabalho. Esses indicadores medem a performance e ajudam a definir várias características de uma organização. A utilização de indicadores operacionais permite avaliar a eficácia, a eficiência, a qualidade, a produtividade e a inovação (Calado; Machado, 2007). Os indicadores financeiros são indicadores-chave para entender a capacidade de pagamento e potencial de receita (Pelizzaro, 2017).

Para Dalcin (2010, p. 04) *apud* Schroer (2017, p. 21) “a gestão não é caracterizada apenas como ato de realizar uma ação, mas sim de tomar as decisões corretas, e para tal precisa entender os elementos componentes de toda decisão”. Desta forma, os indicadores de gestão podem ser integrados as práticas de gestão no empreendimento rural como um auxílio na tomada de decisão que permite ao agricultor identificar os problemas e agir diante das variáveis do ambiente interno e externo da propriedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa permite um exame detalhado das informações, levando em conta contextos específicos e variáveis que podem não ser capturadas por métodos quantitativos (Melo, 2021). A análise qualitativa se concentrou na avaliação detalhada dos dados coletados, identificando os aspectos relacionados às práticas de gestão e resultados de desempenho observados nas propriedades rurais.

O procedimento utilizado para a realização da pesquisa é classificado como um estudo de caso múltiplo de caráter descritivo e documental. Segundo Gil (2010), citado por Pelizzaro (2017, p. 42), “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, consistindo no exame profundo e detalhado de um ou poucos objetos, possibilitando um conhecimento abrangente e minucioso”. O principal objetivo do estudo de caso é obter um entendimento abrangente e minucioso do objeto analisado dentro de seu contexto real.

De acordo com Santos (2018), os estudos descritivos têm o objetivo de traçar dados primários para confirmar hipóteses sobre um problema de pesquisa, e reunir informações que ofereçam uma visão clara e abrangente do objeto de estudo. Esses dados podem ser coletados por meio de entrevistas ou questionários. A pesquisa documental, por sua vez, envolve a coleta de dados primários através de documentos, registros e relatórios e o objetivo principal é obter informações para responder a

perguntas de pesquisa ou aprofundar o entendimento sobre um tema específico (Gil, 2010).

O estudo de caso foi desenvolvido em duas propriedades rurais familiares, localizadas no município de Campos de Júlio-MT na região do chapadão Parecis. Com intuito de preservar a identidade das propriedades e de seus proprietários, adotou-se nomes fictícios para as empresas rurais: Fazenda A e Fazenda B. A escolha dessas propriedades se deu pela vivência de uma dos autores de trabalho que atua profissionalmente em uma das fazendas, possibilitando um conhecimento prévio da realidade, e pela facilidade de acesso as informações da outra propriedade devido à proximidade geográfica e relacional com os proprietários. A análise descritiva foi realizada com base em dados primários das propriedades rurais, que foram coletados no primeiro trimestre de 2023. Esses dados abrangeram o período de 2020 a 2022. As análises foram realizadas de safra a safra, levando em consideração o fechamento do produtor, que corresponde a um período de safra em que é feito o registro contábil de todas as informações da sua movimentação.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada, no primeiro trimestre de 2023 com os gestores das propriedades. A entrevista semiestruturada caracteriza-se por um formato flexível que combina elementos de entrevistas estruturadas e não estruturadas, permitindo uma abordagem equilibrada entre a padronização das perguntas e a liberdade para explorar tópicos relevantes em profundidade (Manzini, 2004). Essa etapa visa atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que é mapear as práticas de gestão adotadas.

Em um segundo momento, foi realizada a análise documental que é uma metodologia de pesquisa que envolve a coleta, exame e interpretação de documentos para obter informações e insights sobre um tema específico. O levantamento destes dados tem como propósito atender aos dois últimos objetivos do estudo que é levantar os resultados operacionais e econômicos das safras de 2020/2021, 2021/2022 e 2022/2023 e identificar as relações entre as práticas de gestão adotadas e os resultados obtidos. Os dados coletados das safras de 2021 a 2023 são apresentados em forma de quadro comparativo para evidenciar as práticas adotadas pelas propriedades e como estas contribuíram para os resultados operacionais e econômicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme pontuado anteriormente, o estudo foi realizado em duas propriedades rurais familiares, localizadas no município de Campos de Júlio-MT na região do chapadão Parecis, a Fazenda A e Fazenda B. A Fazenda A possui uma área total de 5.000 hectares (ha) e 3.050 ha de área cultivada onde foram trabalhadas as culturas de soja, milho e algodão entre os anos de 2020 a 2023. A Fazenda B, por sua vez, possui uma área de 1.500 ha e, destes, 1.100 ha foram utilizados para o cultivo de soja e milho nas últimas três safras.

4.1 Práticas de Gestão Adotadas pelas Propriedades Rurais

No Quadro 5 é apresentada uma síntese das práticas de gestão adotadas pelas duas organizações pesquisadas. Essas práticas estão agrupadas a partir das áreas e processos de gestão definidos no Quadro 4 e Adaptado de Silva (2020).

Quadro 5 – Práticas de Gestão Adotadas pelas Propriedades Rurais

Processos de Gestão	Práticas de Gestão Adotadas pela Fazenda A	Práticas de Gestão Adotadas pela Fazenda B
Planejamento e Controle de Safra	O planejamento agrícola envolve a projeção de receita com base em históricos, análise de margens, custos e investimentos, e a tomada de decisões sobre cultivo e novas atividades. Considera fatores externos, como preços das commodities e clima, e internos, como pessoal, maquinário e estoque disponível. As compras são definidas com um ano de antecedência e ajustadas conforme o clima e o cronograma para otimizar o cultivo e manejo dos talhões. Utiliza-se sistemas e plataformas para monitorar e comparar o planejamento com o realizado. Ferramentas financeiras são empregadas para mitigar riscos de preços e melhorar margens durante a safra.	O planejamento e controle da safra decorre em etapas para garantir melhor eficiência e rentabilidade das atividades: planejamento do cultivo, projeção do custo e orçamentos, aquisição de insumos, fluxo de caixa e gestão financeira, análise de resultados e melhorias a serem realizadas. Todo o planejamento é realizado com base nos fatores externos e internos que pode afetar a safra, considera-se mercados, preços de commodities, cambio, clima, insumos, mão de obra, despesas administrativas, recursos disponíveis, estratégias de venda, buscando abordar de forma integrada e detalhada que permite uma maior previsibilidade, redução de riscos, e maximização dos resultados financeiros da operação agrícolas.
Planejamento das necessidades dos recursos de produção	O planejamento dos recursos de produção é feito com um ano de antecedência, incluindo análise de solo, projeção de caixa e compras de insumos, ajustado conforme o clima e a agricultura de precisão, com cronograma definido e adaptado para otimizar o cultivo e a colheita.	A partir da definição da cultura realiza-se a análise do planejamento da safra, determinação de insumos (sementes, defensivos, fertilizantes, combustível), dimensionamento da mão de obra, gestão de equipamentos, projeção de custos, programação de compras, monitoramento contínuo e avaliação pós-safra para otimizar o uso dos recursos, ajustar às mudanças e promover uma gestão financeira eficiente.
Planejamento e controle de estoques	O planejamento e controle de estoque são realizados mensalmente e conforme a necessidade, com registros de entrada e saída feitos no sistema, e o acompanhamento de EPI, peças e defensivos baseado em fichas e ordens de serviço. O principal desafio é assegurar a precisão e a atualização em tempo real dos dados, minimizando discrepâncias entre registros físicos e digitais.	O planejamento de compras para insumos é feito com antecedência de um ano antes da safra, enquanto o estoque de peças e itens de maior rotatividade é adquirido conforme a necessidade. A compra de EPIs, por sua vez, é realizada mensalmente. No entanto, apenas os EPIs possuem um controle rigoroso de compra e saída; os demais insumos não têm um controle preciso de entradas e saídas.
Gestão de compras	A compra de EPIs é realizada mensalmente, com quantidades fixas para óculos, chapéu de palha, luvas e botinas, enquanto os demais itens são adquiridos conforme a rotação do estoque. A compra de EPI é feita com base no histórico de uso. A reposição de peças essenciais é gerida pelo almoxarifado de acordo com o estoque físico, e a aquisição de insumos, defensivos e fertilizantes é planejada conforme a programação da próxima safra.	A compra de insumos é planejada com um ano de antecedência para cada safra, sendo realizado um orçamento com no mínimo três fornecedores. Já a compra de EPIs é realizada mensalmente, conforme a demanda de saída. As aquisições de insumos são de responsabilidade do proprietário da fazenda, enquanto a compra de EPIs é gerenciada pela gerente administrativa.
Gestão do almoxarifado	O processo de gestão de produtos abrange a conferência e o registro detalhado dos defensivos químicos, o controle de peças com documentação específica e a assinatura mensal dos EPIs pelos funcionários, com o devido arquivamento.	Atualmente, não há gestão de almoxarifado em funcionamento. No momento, o almoxarifado está em construção para que essa nova cultura possa ser implementada na propriedade.
Desenho de cargos	A estrutura atual inclui três gerentes, dois gestores (administrativo e financeiro) e uma equipe de 20 funcionários,	A estrutura atual da propriedade conta com três proprietários: um responsável pelos defensivos e colheita, outro pelo plantio, preparo

	que cobre funções operacionais, cozinha, limpeza, logística, almoxarifado, motoristas e operadores de máquinas. Embora a equipe seja enxuta e adaptada às necessidades, prefere-se manter o número reduzido para assegurar a qualidade do trabalho e evitar problemas com safristas. A contratação de mais dosadores será considerada se necessário. Eles mantem um documento detalhado das responsabilidades de cada funcionário, revisado e atualizado constantemente.	de solo, adubação e revisão de máquinas, e o terceiro pelos armazéns. A gestão administrativa e financeira é feita por uma gestora, e há uma equipe de sete funcionários que desempenham funções operacionais, cozinha, auxiliar administrativo, operador de máquina, trabalhador volante da agricultura e caseiro. A equipe é bastante enxuta, pois a maior parte do trabalho é realizada pelos próprios proprietários, que optaram por um modelo de trabalho familiar.
Recrutamento, seleção e treinamento	A contratação é realizada pelo gerente, que coordena salários e funções conforme os padrões estabelecidos e utiliza um checklist de entrevista para garantir que todas as informações sejam abordadas. A seleção é baseada em indicações e testes práticos, exigindo que o candidato, em uma fazenda pequena, esteja disposto a realizar diversas funções e se adaptar às necessidades do local. Os treinamentos são conduzidos principalmente pelo gerente de produção e pelo responsável pelo almoxarifado. A formação é realizada conforme a disponibilidade dos funcionários, incluindo testes práticos e reciclagem anual de segurança do trabalho.	O recrutamento é realizado por meio de indicações e divulgação nas redes sociais, destacando os requisitos e perfis desejados, como experiência e habilidades específicas. No processo de seleção, ocorre uma triagem dos currículos recebidos, seguida de entrevistas presenciais ou virtuais via Teams, onde são avaliados o conhecimento técnico, a experiência prévia, a compatibilidade cultural, o trabalho em equipe e a proatividade dos candidatos. Para funções operacionais, são aplicados testes práticos para avaliar habilidades específicas. Após a contratação, os novos funcionários são apresentados às rotinas de trabalho, normas de segurança, regimento interno, manuseio de equipamentos, tecnologias e práticas agrícolas, visando o desenvolvimento do profissional e a eficiência operacional.
Gestão da remuneração: salários e benefícios	A remuneração é baseada na função desempenhada, com um padrão estabelecido para novos funcionários e ajustes para os mais antigos, levando em conta suas necessidades e desempenho. Pedidos de aumento são avaliados com base na necessidade especial do funcionário, no padrão salarial da função e nas práticas de remuneração da região.	A remuneração é determinada conforme o plano de salários, estabelecido com base na média paga na região para cada função. Os reajustes salariais são realizados anualmente. Quando há solicitação de aumento são considerados fatores como a complexidade das tarefas e a experiência do colaborador. Além dos salários, oferecem benefícios como moradia, alimentação, transporte e gratificação conforme o desempenho de cada funcionário.
Gestão de clientes	Atualmente, os principais clientes são Aviterra, Amaggi, Bunge, Sipal (Usimat), Coagra e confinamentos de milho como Elza Junqueira e Fazenda São Marcelo, escolhidos por oferecerem melhores preços através de um corretor parceiro que, mesmo com comissão, garante valores mais vantajosos. Para reduzir riscos de crédito e inadimplência, diversificam seus clientes além das grandes tradings, como Cargill, Amaggi e Sipal, para evitar dependência excessiva e garantir fluxo de caixa estável em caso de problemas de pagamento.	Atualmente, os principais clientes para a venda de soja são as tradings Amaggi, Sipal e Cargill. No mercado de milho contam com uma gama mais ampla de clientes, incluindo Amaggi, Cargill, Sipal, Grupo Ambar Amaral, Casa do Milho, Ouro Grãos, RCS Corretora, Luis Bassanesi, Racavet Comércio de Produtos Agropecuários, além de cinco corretores parceiros. Buscam diversificar os clientes de milho para reduzir a dependência das tradings e melhorar o fluxo de caixa, atendendo melhor às demandas de despesas da fazenda e aproveitando as melhores ofertas de preço.

<p>Análise de mercado e estratégias de comercialização</p>	<p>As tendências de preços são avaliadas com base em fatores macroeconômicos globais, estoques de commodities e projeções de mercado, com o consultor oferecendo uma análise detalhada dos possíveis cenários de alta, queda ou instabilidade. Estão iniciando no mercado de contratos futuros e opções na bolsa, ainda com algum receio, o que às vezes os leva a perder oportunidades devido à hesitação nas decisões. Essas ferramentas têm os ajudado a garantir melhores preços e proteger as margens ao alinhar vendas e compras antecipadamente.</p>	<p>Realizam o monitoramento de fatores como clima, oferta e demanda, políticas governamentais, taxas de câmbio, concorrência e preços das commodities. Com base nessas informações, desenvolvem estratégias de comercialização, incluindo contratos futuros, diversificação de clientes e venda casada com condições de pagamento. Devido a insegurança, ainda não utilizam opções na bolsa, o que pode resultar na perda de oportunidades.</p>
<p>Planejamento orçamentário</p>	<p>Realizam um planejamento detalhado de produção e orçamento, definindo antecipadamente as variedades de soja e milho a serem plantadas, cotação de defensivos, fertilizantes, sementes e outros insumos necessários. A partir dessas informações, projetam uma DRE completo que abrange custos de insumos, colheita, manutenção, venda e despesas administrativas, ajustando as margens e gerenciando os riscos conforme as expectativas de preço das commodities para o ano seguinte. Também realizam o fluxo de caixa projetado para os próximos anos, revisando-o semanalmente para antecipar decisões e evitar problemas financeiros, especialmente diante de imprevistos como manutenções inesperadas.</p>	<p>O planejamento orçamentário é integrado ao planejamento e controle da safra. Inclui a definição de metas de receitas e custos, análise dos históricos de vendas e identificação detalhada das despesas, visando minimizar custos sem comprometer a produtividade e a qualidade. Também abrange a definição dos investimentos necessários em infraestrutura e máquinas para o ano, com base nas necessidades identificadas. O fluxo de caixa é avaliado para garantir que cubra as receitas projetadas e os orçamentos são revisados regularmente para alinhar as previsões com as condições de mercado.</p>
<p>Gestão de custos</p>	<p>Os principais custos de produção incluem defensivos, fertilizantes, sementes, correção de solo e gastos com colheita. As despesas variáveis são classificadas separadamente, com análise detalhada disponível no plano de contas para um controle mais preciso. Os resultados das safras foram: 35% para soja na safra 21/22, 39,92% para milho na safra 22/22, e a safra 22/23 de soja ainda não havia sido concluída.</p>	<p>Os principais custos de produção incluem insumos como sementes, fertilizantes, calcário, defensivos, combustível, plantio e colheita. As despesas variáveis são minimamente representativas e são classificadas separadamente no fechamento. Os lucros obtidos nas safras foram de 37,5% na safra 21/22, 47% na safra 22/22 e 20% na safra 22/23, a qual sofreu uma quebra significativa devido à seca e altos custos de produção.</p>
<p>Captação de recursos e gestão de investimentos</p>	<p>Adotam, exclusivamente, os financiamentos de longo prazo para investimentos em maquinário e infraestrutura, como a construção de armazéns. Acreditam que a operação deve cobrir seus próprios custos, e avaliam a capacidade de pagamento com base no fluxo de caixa, garantindo que os custos não ultrapassem 6 sacos por hectare de soja por ano. Atualmente, o endividamento está em 18%. Evitam o crédito de custeios de curto prazo, utilizando financiamentos de longo prazo, como no caso do calcário e adubo pelo ABC (Agricultura de Baixo Carbono), para otimizar a gestão financeira e evitar sobrecarga.</p>	<p>Utilizam o crédito de custeio agrícola de curto prazo, com prazos de 6 a 18 meses, e financiamentos de longo prazo de até 12 anos para investimentos em maquinário, infraestrutura e correção de solo. Acreditam que o custeio agrícola evita a necessidade de desembolso imediato, permitindo alinhar os pagamentos ao fluxo de caixa gerado pela safra e proporcionando recursos suficientes para o manejo adequado da lavoura. Os investimentos de longo prazo permitem diluir os custos ao longo do tempo, aliviar o fluxo de caixa e aprimorar o planejamento financeiro, resultando em maior eficiência operacional e aumento da capacidade produtiva. Atualmente, o endividamento da propriedade é de 28%.</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Na gestão de operações, a Fazenda A se destaca pelo planejamento agrícola detalhado, que utiliza projeções de receitas, análises de solo e agricultura de precisão para antecipar ações. O monitoramento digital é realizado para ajustar metas de vendas e compras. O principal desafio é a adaptação às incertezas climáticas e a necessidade de comunicação eficiente. A Fazenda B também apresenta um planejamento de safra abrangente que inclui fatores internos e externos como preços de commodities e clima. Seus desafios principais são a adaptação em tempo real a mudanças climáticas e a falta de controle formal nas operações.

Na gestão de materiais, a Fazenda A foca no planejamento de recursos de produção e na gestão de estoque de itens críticos. O maior desafio é a precisão e atualização dos dados em tempo real. A fazenda B destaca-se pelo planejamento antecipado de compras e controle rigoroso de EPs, mas enfrenta dificuldades na organização do almoxarifado e na eficiência do controle de estoque.

Na gestão de pessoas, a Fazenda A tem uma equipe enxuta e contrata com base em indicações e testes práticos, mas enfrenta desafios na retenção de funcionários devido a questões salariais e condições de trabalho. A Fazenda B, por outro lado, tem um processo de recrutamento estruturado e oferece benefícios adicionais para melhorar a retenção, mas enfrenta desafios na definição clara de funções e responsabilidades.

Na comercialização, ambas as fazendas diversificam clientes para reduzir riscos e melhorar o fluxo de caixa. No entanto, ambas têm receio de usar ferramentas avançadas de mercado, como contratos futuros e opções na bolsa, resultando na perda de oportunidades de maximização de margens e preços.

Na gestão financeira e orçamentária, as duas fazendas têm um planejamento robusto e utilizam financiamentos de longo prazo para maquinário e infraestrutura. Os desafios incluem melhorar previsões de compras, evitar custos inesperados e ajustar orçamentos conforme as condições de mercado. A fazenda A tem um endividamento de 18%, enquanto a fazenda B possui 28%, o que destaca a necessidade de uma gestão cuidadosa para manter a sustentabilidade financeira.

4.2 Relação entre as Práticas de Gestão Adotadas e os Resultados Organizacionais Obtidos pelas Propriedades Rurais

Ao analisar a Gestão de Operações das Fazendas A e B com base nas referências de Corrêa e Corrêa (2022), Laugeni e Martins (2015), e Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020), pode-se entender como cada fazenda gerencia seus processos para alcançar produtividade e desempenho operacional almejados. As práticas de gestão de operações, incluindo planejamento, controle de produção, e adaptação às condições climáticas, são fundamentais para a produtividade agrícola, conforme ilustrado pelos casos das duas fazendas.

A Fazenda B tem uma vantagem significativa em termos de flexibilidade e adaptação às condições climáticas variáveis, resultando em maior produtividade no milho e soja em diferentes safras. Isso mostra que a gestão de operações da Fazenda B é mais alinhada aos princípios de resposta rápida e adaptação descritos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020). A Fazenda A possui um planejamento bem estruturado e detalhado, conforme proposto por Corrêa e Corrêa (2022) e Laugeni e Martins (2015). No entanto, esse planejamento parece ser menos dinâmico em resposta a mudanças climáticas, o que pode limitar seu desempenho em algumas safras.

Quadro 6 – Relação entre as Práticas de Gestão Adotadas e os Resultados Organizacionais Obtidos pelas Propriedades Rurais

Processos de Gestão	Indicadores e Métricas	Fazenda A	Fazenda B
Planejamento e Controle de Safra	Produtividade sacas/ha	Soja 21/22 –70,16, Milho 22/22 – 150,40, Soja 22/23 – 65,41	Soja 21/22 – 73, Milho 22/22 – 185, Soja 22/23 – 59
Planejamento das neces. dos recursos de produção	Disponibilidade de recursos de produção	Fluxo de caixa e investimentos a longo prazo.	Custeio agrícola, fluxo de caixa e investimentos a longo prazo.
Planejamento e controle de estoques	Custo dos estoques	Estoque mínimo de 3 peças para as mais utilizadas (EPIs), 2.000 litros de diesel e defensivos mais frequentemente usados.	R\$ 790,00 mensal de EPIs.
	Giro do estoque	Mensal para peças e EPIs e defensivos mais utilizados, e safra para demais insumos.	Mensal para EPIs, e safra para insumos.
Gestão de compras	Nível das entregas	Peças e EPIs são geridos com base no estoque físico, enquanto os insumos seguem a programação da safra.	Os fertilizantes e defensivos são entregues 60 dias antes do plantio, as sementes 15 dias antes, e o combustível conforme a demanda.
Gestão do almoxarifado	Tempo de atendimento de solicitações	É um processo demorado, pois a implementação de uma nova cultura requer um período de adaptação e ajustes.	A gestão do almoxarifado não está em vigor, pois o almoxarifado ainda está em construção na propriedade.
	Perca e extravio de itens	Não há percas e extravios, apenas uma diferença mínima no estoque de defensivo devido a dosagem não ser exata.	Dados não disponíveis
Desenho de cargos	Distribuição do trabalho	2 pessoas na cozinha, 1 na limpeza, 1 gerente de logística, 1 chefe de almoxarifado, 2 motoristas e 13 operadores agrícolas.	A equipe inclui 1 cozinha, 1 auxiliar administrativo, 1 operador de máquina, 3 trabalhadores volantes da agricultura e 1 caseiro.
	Núm. colaboradores/ ha	1 trabalhador a cada 152,5 ha.	1 trabalhador a cada 157,2 ha.
Recrutamento, seleção e treinamento	Rotatividade dos colaboradores	Média.	Média.
Gestão da remuneração: salários e benefícios	Longevidade dos colaboradores	Dados não disponíveis	Os funcionários mais antigos têm, em média, três anos de serviço na propriedade.
Gestão de clientes	Carteira de clientes	São 10 clientes.	São 14 clientes.
	Receita por clientes	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis
Análise de mercado e estratégias de comercialização	Preço de venda por saca	Médias: safra 21/22 – R\$ 141,51, safra 22/22 – R\$ 64,50, safra 22/23 – R\$155,01.	Médias: safra 21/22 – R\$ 152,50, safra 22/22 – R\$ 65,00, safra 22/23 – R\$145,00.
	Lucratividade por saca	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis
Planejamento orçamentário	Valor orçado X valor realizado	Dados não disponíveis	R\$ 4.500.000,00 x R\$ 4.988.550,00.
Gestão de custos	Lucratividade média por saca	35% para soja na safra 21/22, 39,92% para milho na safra 22/22, e a safra 22/23 de soja ainda não havia sido concluída.	37,5% na safra 21/22, 42,7% na safra 22/22 e 20% na safra 22/23, a qual sofreu uma quebra significativa devido à seca e altos custos de produção.
Captação de recursos e gestão de investimentos	Composição do endividamento	18%	28%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

O desempenho das Fazendas A e B reflete diferenças nas estratégias de gestão de operações. Enquanto a Fazenda A depende de um planejamento antecipado, a Fazenda B se destaca pela adaptação e flexibilidade em suas operações. Para aumentar a eficiência e produtividade, a Fazenda A poderia considerar a incorporação de práticas de gestão mais flexíveis e responsivas que permitam ajustes, alinhando-se melhor às recomendações de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020). Por outro lado, a Fazenda B deve continuar aprimorando suas práticas adaptativas para manter sua vantagem competitiva em produtividade.

Ao analisar a Gestão de Materiais nas Fazendas A e B com base em Dias (2023), Pozo (2015), e Gurgel e Francischini (2017), é possível compreender como cada fazenda organiza a aquisição, o controle e o armazenamento de materiais essenciais para a produção agrícola, como EPIs, peças, sementes, defensivos e fertilizantes. A gestão de materiais envolve planejamento de estoques, compras, e a eficiência na utilização dos recursos, fatores cruciais para reduzir custos e melhorar a produtividade. A Fazenda A, com seu controle regular e compra programada de insumos, tende a ter um melhor controle sobre os estoques de rotina, mas enfrenta desafios em adaptar-se rapidamente a mudanças devido à implementação da nova cultura em desenvolvimento. Em contraste, a Fazenda B, apesar de seu planejamento avançado, luta com a falta de infraestrutura de almoxarifado, o que compromete a eficácia de suas práticas de gestão de materiais a longo prazo.

Os desafios de ambas as fazendas destacam a importância de sistemas de gestão de materiais bem estruturados, conforme discutido por Dias (2023) e Gurgel e Francischini (2017). A capacidade de adaptar práticas de compra e controle de estoque de acordo com as condições operacionais e de mercado é crucial para manter a eficiência e competitividade no setor agrícola.

Na gestão de pessoas, as práticas e desafios de ambas as propriedades podem ser avaliadas e comparadas utilizando-se as diretrizes de Ribeiro (2019), Chiavenato (2022), e Dutra, Dutra e Dutra (2023). Cada fazenda adota abordagens distintas na gestão de seus talentos humanos, refletindo-se nos resultados de produtividade e satisfação dos colaboradores. A Fazenda A, apesar de suas práticas detalhadas e estruturadas de gestão de pessoas, enfrenta desafios significativos de retenção, o que pode impactar negativamente a produtividade e a eficiência operacional. Em contraste, a Fazenda B, com seu foco em um modelo de gestão familiar e uma abordagem mais integrada e personalizada na gestão de pessoas, parece criar um ambiente mais estável e engajador para os funcionários, embora também enfrente desafios típicos de áreas rurais.

Essas diferenças nas práticas e resultados entre as fazendas sublinham a importância de uma gestão de pessoas adaptada às condições e cultura organizacional específicas de cada propriedade, conforme sugerido por Ribeiro (2019) e Chiavenato (2022). A capacidade de cada fazenda em ajustar suas práticas de gestão de pessoas para melhor atender às suas necessidades operacionais e expectativas dos funcionários é crucial para maximizar a produtividade e manter a competitividade no setor agrícola.

Na gestão de comercialização, as estratégias adotadas pelas Fazendas A e B refletem práticas distintas que impactam diretamente nos resultados de vendas e na sustentabilidade financeira de cada operação, conforme discutido por autores como Batalha (2021), Miceli (2017), e Kotler (2021). Ambas as fazendas implementam práticas de diversificação de clientes que são cruciais para a sustentabilidade financeira no setor agrícola. No entanto, a Fazenda A parece estar mais avançada na implementação de estratégias de hedge, apesar dos desafios inerentes à sua adoção.

A Fazenda B, por sua vez, se beneficia de uma gestão mais ágil e adaptativa das condições de mercado, mas compartilha desafios semelhantes em relação ao uso de ferramentas de mercado avançadas.

Essas práticas e desafios revelam como a gestão de comercialização pode ser crucial para maximizar o retorno financeiro e como a adaptação e aprendizado contínuo em relação às ferramentas de mercado podem diferenciar o sucesso comercial de propriedades agrícolas. A experiência e a confiança na utilização de opções e futuros podem ser áreas de desenvolvimento vital para ambas as fazendas, conforme sugerido por Farris et al (2012), ao abordarem a importância da gestão de riscos e inovação na comercialização.

Na gestão financeira e orçamentária, as Fazendas A e B adotam estratégias distintas que refletem na forma como planejam e controlam seus orçamentos, lidam com seus custos e gerenciam investimentos, baseando-se em Kay, Edwards e Duffy (2014), Nakao (2017), e Bruni (2018). Ambas as fazendas demonstram práticas robustas de gestão financeira, mas com estratégias claramente distintas em relação ao gerenciamento de riscos e aproveitamento de oportunidades. A Fazenda A foca em um controle mais rígido e previsível, minimizando dívidas e evitando riscos desnecessários, o que pode ser ideal para manter a estabilidade em tempos de incerteza econômica. Por outro lado, a Fazenda B adota uma abordagem mais agressiva, potencialmente oferecendo maiores retornos a custo de um risco financeiro elevado, o que pode ser vantajoso em períodos de alta volatilidade de mercado e oportunidades de expansão rápida. Essas diferenças na gestão financeira e orçamentária das duas fazendas ilustram como diferentes estratégias podem ser aplicadas com sucesso no setor agrícola, dependendo da tolerância ao risco, capacidade de investimento e objetivos a longo prazo da gestão.

A análise detalhada dessas práticas fornece insights valiosos sobre como as estratégias operacionais, de materiais, humanas, comerciais e financeiras podem influenciar diretamente o sucesso e a sustentabilidade das operações agrícolas, destacando a importância de adaptar essas práticas às condições específicas e objetivos de cada fazenda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em tela teve como foco analisar o impacto das práticas de gestão nos resultados obtidos por duas propriedades rurais localizadas em Gleba Juína, em Campos de Júlio-MT. A análise abrangeu o período de safra 2020/2021, 2021/2022 e 2022/2023 e teve como objetivo geral identificar os impactos da adoção de práticas de gestão em propriedades rurais de médio porte produtoras de grãos no município de Campos de Júlio – MT. Para alcançar o objetivo geral foram delineados três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico esteve voltado para o mapeamento as práticas de gestão adotadas por propriedades rurais de médio porte no município de Campos de Júlio-MT. O objetivo foi alcançado conforme pode ser verificado no quadro 5. Neste quadro, é apresentada uma síntese das práticas de gestão adotadas pelas organizações pesquisadas. Observou-se que as propriedades se utilizam de processos de gestão estruturados para melhorar seus resultados operacionais e financeiros.

O segundo objetivo específico buscou levantar os resultados operacionais e econômicos obtidos pelas propriedades nos últimos 3 anos. Conforme evidenciado no quadro 6 o objetivo foi alcançado. Foram levantados os resultados operacionais e econômicos a partir de diversos indicadores e métricas definidos para mensurar os

resultados dos processos de gestão definidos para cada uma das áreas administrativas.

O terceiro objetivo consistiu na identificação de possíveis relações entre as práticas de gestão adotadas e os resultados organizacionais obtidos por estas propriedades. Os resultados obtidos demonstram que a adoção de boas práticas de gestão influencia diretamente no resultado da operação agrícola. Mesmo com a diversificação de culturas as estratégias adotadas foram cruciais para os resultados alcançados por cada uma das fazendas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

AGRICHEM. **Os detalhes do agronegócio no Mato Grosso**. 10 fev., 2022. Disponível em: <https://www.agrichem.com.br/blog/os-detalhes-do-agronegocio-no-mato-grosso> . Acesso em: 18 set. 2022.

ANDRADE, Aurea Lucia Silva; GONTIJO, Carla Matias; DE BARCELOS FRANÇA, Paula. Gestão do Agronegócio Familiar: estudo de caso da Fazenda Paraíso. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664**, n. 3, p. 01-19, 2011.

BAYER. **Perspectivas e projeções do agronegócio no Brasil para 2022**. Disponível em: <https://www.agro.bayer.com.br/mundo-agro/agropedia/projecoes-agronegocio> . Acesso em: 01 nov. 2022.

BEZERRA, Juliana. **Extrativismo: vegetal, mineral e animal**. Toda matéria. 2022. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/extrativismo> . Acesso em: 22 nov. 2022.

BREITENBACH, Raquel. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 141-159, 2014.

CANAL RURAL. **Exportações do Agronegócio brasileiro batem recorde em 2021**. 14 jan., 2022. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/noticias/economia/exportacoes-do-agronegocio-brasileiro-batem-recorde-em-2021/> . Acesso em: 19 set., 2022.

CANAL RURAL. **Agronegócio respondeu por 27,4% do PIB brasileiro em 2021, aponta cepea**. 15 mar., 2022. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/noticias/economia/pib-do-agronegocio-brasil-2021/> . Acesso em: 18 set., 2022.

COSTA, Lorena de Oliveira. **Agronegócio brasileiro: história, importância no cenário internacional e perspectivas**. 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

CNA. **Panorama do agro**. Nov., 2021. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro> . Acesso em: 01 nov. 2022.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

MELO, Daniela Montes de et al. A importância da gestão rural e da sustentabilidade em pequenas propriedades rurais. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.

EMBRAPA. **Brasil é o quarto maior produtor de grãos e maior exportador de carne bovina do mundo, mostra estudo**. 01 jun., 2022. Disponível em: <https://www.embrapa.br/en/busca-de-noticias/-/noticia/62619259/brasil-e-o-quarto-maior-produtor-de-graos-e-o-maior-exportador-de-carne-bovina-do-mundo-diz-estudo> . Acesso em: 01 nov. 2022.

GUITARRARA, Paloma. "**Pecuária**". Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/pecuaria.htm> . Acesso em 01 nov. 2022.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patricia A. **Gestão de propriedades rurais**. Grupo A, 2014.

LAUGENI, Fernando P.; Petrônio Garcia. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SOUZA, F. H. M.; BÀNKUTI, Ferenc Istvan. **Gestão da empresa rural: uma abordagem sistêmica**. 2003. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=GEST%C3%83O+DA+EMPRESA+RURAL+%E2%80%93+UMA+ABORDAGEM+SIST%C3%8AMICA&btnG= . Acesso em: 28 nov. 2022.

MANZINI, E.J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/220047860/Manzini-2004-entrevista-semi-estruturada-pdf> . Acesso em: 29 nov. 2022.

MOURA, Viviane. **Mato Grosso lidera produção agropecuária brasileira por 4 anos consecutivos**. 19 jan. 2022. Sedec-MT. Disponível em: [Mato Grosso lidera produção agropecuária brasileira por 4 anos consecutivos - Notícias - SEDEC](#) . Acesso em: 02 nov. 2022.

PELLIZZARO, Daiane. **Indicadores de gestão: estudo de caso em uma pequena propriedade rural**. 2017.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

RIBEIRO, Amarolina. "**O que é agricultura?**"; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agricultura.htm> . Acesso em 01 nov. 2022.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018.

SCHROER, Cesar Adriano. **Contribuições da administração na gestão de propriedade rural**. 2017.

TOTVS. **Gestão de Indicadores: O que é? Vantagens e como usar**. 11 jun. 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-de-indicadores/> . Acesso em: 20 nov. 2022.