

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração

Roberta de Sousa Pedroso Castelo Branco

Recursos e marcadores somáticos associados a fatores críticos de sucesso em fazendas
leiteiras de alto desempenho

Belo Horizonte
2023

Roberta de Sousa Pedroso Castelo Branco

Recursos e marcadores somáticos associados a fatores críticos de sucesso em fazendas leiteiras de alto desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, campus Pampulha, como requisito para obtenção do título de Mestre (a) em Administração, na área de Estratégia, Mercadologia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte
2023

Ficha catalográfica

B816r
2023 Branco, Roberta de Sousa Pedroso Castelo.
Recursos e marcadores somáticos associados a fatores críticos de sucesso em fazendas leiteiras de alto desempenho [manuscrito] /Roberta de Sousa Pedroso Castelo Branco. – 2023. 87 f.: il., tabs.;grafs.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 79-87).

1. Agropecuária – Teses. 2. Concorrência – Teses. 3. Pecuária – Teses. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS124/2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **ROBERTA DE SOUSA PEDROSO CASTELO BRANCO**, REGISTRO Nº 767/2023. No dia 31 de maio de 2023, às 14:30 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 19 de maio de 2023, para julgar o trabalho final intitulado "Recursos e marcadores somáticos associados a fatores críticos de sucesso em fazendas leiteiras de alto desempenho", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Mercadologia e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31 de maio de 2023.

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
PDMA/FUMEC

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari
PPGA/UNINOVE

Profª. Drª. Cláudia Maffini Gomes
PPGA/FURG



Documento assinado eletronicamente por **Clandia Maffini Gomes, Usuária Externa**, em 03/08/2023, às 11:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Gonçalves, Membro**, em 08/08/2023, às 10:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Emerson Antonio Maccari, Usuário Externo**, em 10/08/2023, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Jardim Pardini, Usuário Externo**, em 12/09/2023, às 08:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2516510** e o código CRC **20757469**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a cada estudante que pude ser monitora, orientadora, facilitadora e professora! À minha família e amigos, e sobretudo à Deus.

AGRADECIMENTOS

Um sonho de cada vez. Concluir o mestrado foi um sonho, e hoje se torna realidade! Nada mais digno do que reconhecer àqueles que contribuíram nesta caminhada!

Agradeço a Deus sobre todas as coisas.

À família por todo amor e apoio incondicional, inclusive em minhas tantas ausências. Um agradecimento especial aos meus pais, Roberto e Ivalda, que me ensinaram a fazer tudo com amor.

Ao meu marido Matheus, agradeço por todo apoio e cuidado, e, principalmente, pela oportunidade de crescer lado a lado!

Aos amigos, que sempre me compreenderam, ouviram e apoiaram, obrigada por tornar tudo mais leve! Aos colegas, mestres e profissionais da Escola de Veterinária da UFMG, agradeço os aprendizados.

Ao Projeto Unileite, que foi minha primeira experiência profissional; sou grata pelas oportunidades e transformações que proporcionaram na minha carreira ainda tão tenra.

Ao professor Ricardo Reis, por sempre acreditar em meu potencial. Ao mestre Lívio Molina por acender minha paixão por pessoas! À professora Sandra Gesteira, agradeço o exemplo de profissionalismo, ética e seriedade! Aos colegas e amigos do Rehagro agradeço as oportunidades, crescimento e portas que foram “criadas”.

Ao professor Carlos Alberto Gonçalves pela paciência, orientação e confiança, e em especial, por me dar as oportunidades certas nas horas certas, você foi fundamental! Aos demais mestres, colegas e estudantes da FACE, agradeço por me mostrarem uma nova perspectiva da ciência.

A cada estudante que pude ser monitora, orientadora, facilitadora e professora, não tenho palavras para agradecer...o aprendizado com vocês nunca finda e me faz buscar sempre o meu melhor! Obrigada!

RESUMO

As empresas do setor do Agronegócio competem de forma dinâmica no processo produtivo em meio a ambiente dinâmico e complexo, com riscos e incertezas. Assim, as empresas necessitam estar atentas às inovações, e serem eficazes na busca de desempenho produtivo e rentabilidade. O presente estudo tem o objetivo de avaliar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) envolvidos na busca de alto desempenho produtivo e rentabilidade em fazendas de pecuária leiteira assistidas por consultoria técnica e gerencial de empresa alfa do agronegócio. O trabalho também se propõe a investigar quais Marcadores Somáticos (MS) adotados pelos consultores para fixação de motivação vis a vis estratégias de indução de emoções e aquelas que são emparelhadas pelos receptores. A indução de emoções é um recurso intangível (consciente ou inconsciente) praticado pelos consultores que induzem tipos de MSs e recursos (tangíveis e intangíveis) relacionados aos FCSs. A Pesquisa é de abordagem qualitativa e caráter conclusivo descritivo. Foi realizado estudo de casos múltiplos, e as unidades de análise são 6 fazendas, suas respectivas lideranças (proprietários e gerentes), e consultores especialistas em pecuária leiteira da empresa Alfa de Consultoria. Os resultados demonstram que os FCSs que promovem alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira são gestão financeira; liderança e gestão de pessoas; gestão dos processos; treinamento e desenvolvimento de colaboradores; dimensionamento adequado do projeto; busca por melhoria contínua; gestão de índices e indicadores técnicos; assegurar conforto animal; assistência e consultoria técnica. No processo de mudança os FCSs são, majoritariamente, associados a MSs indutores de emoções positivas. E os recursos mais relevantes são os intangíveis, com destaque para “conhecimento sobre o negócio”, seguido de “conhecimento interpessoal” e “conhecimento técnico”. Tais achados tornam o estudo original e de grande relevância acadêmica, devido à aplicação de teorias tradicionais da administração em um setor com grande impacto na economia do Brasil e mundo, que é o agronegócio.

Palavras-chave: fatores críticos de sucesso; marcadores somáticos; recursos da firma; vantagem competitiva; pecuária leiteira.

ABSTRACT

Companies in the Agribusiness sector compete dynamically in the production process in a dynamic and complex environment, with risks and uncertainties. Thus, companies need to be attentive to innovations, and be effective in the search for productive performance and profitability. The present study aims to evaluate the Critical Success Factors (CSF) involved in the search for high productive performance and profitability in dairy farms assisted by technical and managerial consultancy of an alpha agribusiness company. The work also proposes to investigate which Somatic Markers (SM) are adopted by the consultants to fix motivation vis a vis emotions induction strategy and those that are paired by the receivers. Inducing emotions is an intangible resource (conscious or unconscious) practiced by consultants who induce types of MSs and resources (tangible and intangible) related to FCSs. The research has a qualitative approach and a conclusive descriptive character. A multiple case study was carried out, and the units of analysis are 6 farms, their respective leaders (owners and managers), and expert consultants in dairy farming from the company Alfa Consultancy. The results demonstrate that the FCSs that promote high performance on dairy farms are financial management; leadership and people management; process management; employee training and development; adequate dimensioning of the project; search for continuous improvement; management of indices and technical indicators; ensure animal comfort; technical assistance and advice. In the process of change, FCSs are mostly associated with MSs that induce positive emotions. And the most relevant resources are the intangible ones, with emphasis on “knowledge about the business”, followed by “interpersonal knowledge” and “technical knowledge”. Such findings make the study original and of great academic relevance, due to the application of traditional management theories in a sector with a great impact on the economy of Brazil and the world, which is agribusiness.

Keywords: Critical Success Factors, Somatic Markers, Firm Resources, Competitive Advantage, Dairy Farming.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Produção e Exportações Brasileiras no Ranking Mundial em 2020.....	16
Figura 2: Saldo da balança comercial Brasileira de 2010 a 2020 (em US\$ bilhões) comparando o Agronegócio com os demais setores da economia brasileira.	17
Figura 3: Visão dos Consultores especialistas sobre os fatores críticos de sucesso para alto desempenho de fazendas de pecuária leiteira.	63
Figura 4: Visão das lideranças das fazendas sobre os fatores críticos de sucesso para alto desempenho de fazendas de pecuária leiteira.	63
Figura 5: Constituição de sentido na aprendizagem.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de FCSs de acordo com os consultores especialistas em pecuária leiteira.	46
Tabela 2: Percentual de Fatores Críticos de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho.	47
Tabela 3: Tipo de emoção induzida envolvida no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão dos consultores especialistas em pecuária leiteira.....	48
Tabela 4: Emoções e sentimentos induzidos envolvidos no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão dos consultores especialistas em pecuária leiteira.	51
Tabela 5: Tipo de emoção envolvida no processo completo de mudança (indução da mudança e prática da mudança), de Fatores Críticos de Sucesso sob a perspectiva das lideranças em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho.	52
Tabela 6: Emoções e sentimentos induzidos relacionados aos Fatores Críticos de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho sob a perspectiva dos consultores especialistas e das lideranças das fazendas.....	53
Tabela 7: Emoções práticas envolvidas no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão das lideranças das fazendas.	54

LISTA DE SIGLAS

CNA: Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil.

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro Antes de Juros, Impostos Depreciação e Amortização).

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FCS: Fatores Críticos de Sucesso.

HMS: Hipótese dos Marcadores Somáticos.

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

MIT: Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnologia de Massachusetts).

MS: Marcadores Somáticos.

QTA: Quantitative Text Analysis (Análise de texto quantitativa).

RF: Recursos da Firma.

SNA: Sociedade Nacional de Agricultura.

SNA: Sistema Nervoso Autônomo.

SNE: Sistema Neuro-Endócrino.

SNC: Sistema Nervoso Central.

SNS: Sistema Nervoso Somático.

VRIO: Recurso Valioso, Raro, Inimitável e capaz de ser explorado pelos processos Organizacionais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Agronegócio no Brasil	15
1.2	Fazendas de Pecuária Leiteira	18
1.3	Desempenho organizacional	22
1.4	Recursos da Firma.....	24
1.5	Fatores Críticos de Sucesso - FCS.....	29
1.6	Marcadores Somáticos - MS.....	31
1.7	Liderança nas firmas.....	34
1.8	Empresa Alfa de Consultoria no Agronegócio	37
2	PROBLEMA DA PESQUISA	38
3	METODOLOGIA	39
3.1	Etapa 1: Entrevista com consultores especialistas	40
3.2	Etapa 2: Entrevista com lideranças das fazendas	41
3.3	Etapa 3: Caracterização das fazendas de pecuária leiteira	43
4	RESULTADOS	43
4.1	Caracterização das fazendas de alto desempenho	43
4.2	Caracterização das lideranças das fazendas	44
4.3	Caracterização dos consultores especialistas	44
4.4	Conceito de bom desempenho	45
4.5	Fatores Críticos de Sucesso	46
4.6	Emoções.....	47
4.7	Recursos tangíveis e intangíveis	55
5	DISCUSSÃO	59
5.1	Fatores Críticos de Sucesso	60
5.2	Marcadores somáticos.....	64
5.3	Recursos tangíveis e intangíveis	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
7	ANEXOS	77
8	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o efeito transformador da revolução agrícola, por meio de inovações e aumento de produtividade é, certamente, o fato mais importante da história econômica recente do Brasil e continua abrindo perspectivas para o desenvolvimento econômico, social e cultural, projetando um futuro promissor para o país. O agronegócio tem sido reconhecido como um setor de grande potencial de geração de riqueza e estratégias de negócios (CNA, 2020).

Para atingir esses resultados, as empresas que atuam no agronegócio têm uma demanda cada vez maior de se adaptar às mudanças mediante inovações, capacidades dinâmicas e gestão de conhecimento. Kotter e Cohen (2017) destacam que a adaptação das organizações ao ambiente dinâmico em que se caracteriza o mundo atual é uma condição básica para que se mantenham presentes no mercado. Mesmo em mercados consolidados mundialmente, como é o caso do Brasil, é relevante atenção e investimentos em tecnologias e inovações (Christ, de Oliveira Bernal, Galafassi, & Coronel, 2002).

A necessidade de adaptação de pessoas e organizações nesse ambiente dinâmico incita a importância de compreender quais são as informações significativas necessárias para a gestão da mudança, ou seja, os fatores críticos para que as empresas obtenham sucesso em suas atividades (Rockart, 1979). Obter, interpretar e utilizar informações assertivas para tomada de decisão certamente trará impactos positivos sobre a eficiência produtiva da atividade (Gomes Ervilha, de Paula Melo & Gomes, 2022).

No ambiente competitivo, para atingir desempenho superior é importante analisar os recursos controlados pela firma. Barney (2007), descreve que os recursos que apresentam mais provável fonte de vantagem competitiva sustentável são os recursos: valiosos (V), que exploram oportunidades e/ou neutralizam fraquezas no ambiente da firma; raros (R), controlados por um número pequeno de firmas e potenciais competidoras; imperfeitamente imitáveis (I), que tenham um custo desvantajoso para ser desenvolvido ou obtido por outras firmas; e capazes de serem explorados pelos processos organizacionais (O) da firma. Tais recursos são denominados VRIO, importantes

direcionadores para o estudo da vantagem competitiva de firmas, inclusive no Agronegócio.

A abordagem de FCS se apresenta como estratégia altamente eficaz para ajudar os executivos a definir suas necessidades de informações significativas para a empresa (Rockart, 1979).

Estudar FCSs tem sido de grande importância para identificar os principais gargalos no desenvolvimento das empresas do agronegócio. De Almeida e Campos (2020) realizaram um estudo sistemático sobre a competitividade do agronegócio brasileiro utilizando o método FCS. Mariano e Braga (2021) utilizaram o método para segmentar os FCSs identificados por meio do Painel com Especialistas em estudo sobre FCS na gestão de cooperativas de cafeicultores. Souza, Gandra, Reis Neto e Garcia (2021) também utilizaram a abordagem dos FCS para estudar, sob a perspectiva do produtor integrado, o que leva a produção de frango de corte ao sucesso.

Essa abordagem, dos FCSs permite identificar as necessidades de informações gerenciais de forma clara e significativa. Além disso, leva em consideração o fato de que as necessidades de informação variam de liderança para liderança e que essas necessidades mudam com o tempo para uma mesma liderança em particular.

Segundo Rockart (1979), os FCSs são, portanto, para qualquer negócio, o número limitado de áreas em que os resultados, se satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido para a organização. São as poucas áreas-chave em que “as coisas devem dar certo” para que o negócio floresça. Se os resultados nessas áreas não forem adequados, os esforços da organização para o período serão aquém do desejado.

Segundo Marcelino, de Oliveira Sverzuti e da Silva Trizolio (2020), o setor do agronegócio é forte em momentos de crise econômica e sanitária, pois mesmo apresentando quedas em alguns setores, outros abrem-se a novos mercados, ganhando espaço, aumentando a comercialização de produtos e fortalecendo o comércio exterior. Devido a isso, o setor do agronegócio é um dos mais promissores em impulsionar a economia brasileira.

Dentre as diversas atividades do agronegócio pode-se destacar a pecuária leiteira. Segmento que, nos últimos 10 anos, obteve mais de 15% de crescimento em produtividade, atingindo em 2020 mais de 35 milhões de litros de leite produzidos, e o segundo maior rebanho animal, composto por mais de 200 milhões de cabeças (IBGE, 2021).

Na pecuária leiteira as lideranças têm papel fundamental no processo de crescimento das firmas. Ainda que imersas no ambiente de tecnologia, as lideranças têm que buscar alternativas e soluções humanizadas para entender as diferenças e melhor desenvolver suas equipes. O engajamento dos times e busca por identidade com o propósito e o objetivo estratégico da empresa claramente resulta em melhores resultados corporativos (Silvestre, da Costa Carrer & de Souza Andrade, 2022).

A ideia central da hipótese dos Marcadores Somáticos (MS) é a de que a tomada de decisão é um processo influenciado por sinais marcadores (*signal markers*) — mais conhecidos como MS — que surgem de processos biorregulatórios, sobretudo os que se expressam em emoções e sentimentos. A influência desses MS nas tomadas de decisão ocorre a partir de diversos níveis de operação: alguns, conscientes; outros, não conscientes (Almada, 2012).

Devido à escassez de estudos anteriores acerca de mudanças estratégicas e desempenho de fazendas leiteiras, esse estudo se propõe a investigar quais são os FCSs tangíveis e intangíveis, bem como os MSs associados a eles, que promovem o crescimento sustentável de empresas rurais de pecuária leiteira no contexto de mudança estratégica.

Apesar do Agronegócio ser um setor fundamental para o Brasil, ainda é pouco estudado do ponto de vista organizacional, o que reforça a importância do presente trabalho.

Por ser um estudo pioneiro, foi escolhido um dos segmentos do Agronegócio como foco: a pecuária leiteira. Investigar os fatores de sucesso de fazendas leiteiras possibilita abrir portas para novos estudos na área de gestão e administração neste e em outros segmentos do agro; além de gerar informação que pode fomentar o trabalho de extensão rural a

campo no segmento da pecuária leiteira, o que favorece produtores, consultores, gestores, e demais profissionais do campo.

1.1 Agronegócio no Brasil

O agronegócio no Brasil, ao qual esse trabalho se refere, apresenta um contexto econômico social com a junção de inúmeras atividades que envolvem, de forma direta ou indireta, uma ampla cadeia produtiva, com vários agentes, no sistema agrícola e pecuária (SNA, 2022).

Podemos englobar as atividades do setor em quatro grandes núcleos: (i) Núcleo do Agronegócio, contemplando as atividades agrícolas e pecuárias; (ii) montante do Agronegócio, envolvendo os segmentos que fornecem insumos e capital para o Núcleo (indústria e agro serviços); (iii) jusante do Agronegócio, abarcando os segmentos que recebem a produção do Núcleo como matéria-prima da sua própria produção (agroindústrias); (iv) a distribuição do Agronegócio, composta pelos segmentos do setor de serviços envolvidos (Luiz & Foquezatto, 2023)

O conceito de agronegócio é relativamente recente na economia, foi elaborado por Davis e Goldberg (1957), compreendendo um conjunto de segmentos econômicos envolvidos nas cadeias de produção agropecuárias, desde os segmentos à montante até os jusantes. Malassis (1969) desenvolveu o conceito de cadeias agroindustriais. Esses conceitos têm em comum o fato de que a agricultura é analisada de forma integrada com outros setores a ela interligados dentro do sistema econômico.

O agronegócio tem sido reconhecido como um vetor crucial do crescimento econômico brasileiro. Em 2020, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,98 trilhão ou 27% do PIB brasileiro. Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 70% desse valor (R\$ 1,38 trilhão), a pecuária corresponde a 30%, ou R\$ 602,3 bilhões (CNA, 2021).

Apesar dos desafios contemporâneos nos mercados doméstico e internacional, os destinos e a diversidade de produtos exportados pelo agronegócio brasileiro aumentaram

significativamente. Como apresentado na figura 1, o Brasil é hoje o maior exportador de açúcar, café, suco de laranja, soja em grãos, carnes bovina e de frango; o terceiro maior de milho, e o quarto de carne suína. É também o maior produtor mundial de soja em grãos, café, suco de laranja e açúcar; o segundo de carnes bovina; e o terceiro na produção mundial de frango e milho (CNA, 2021).

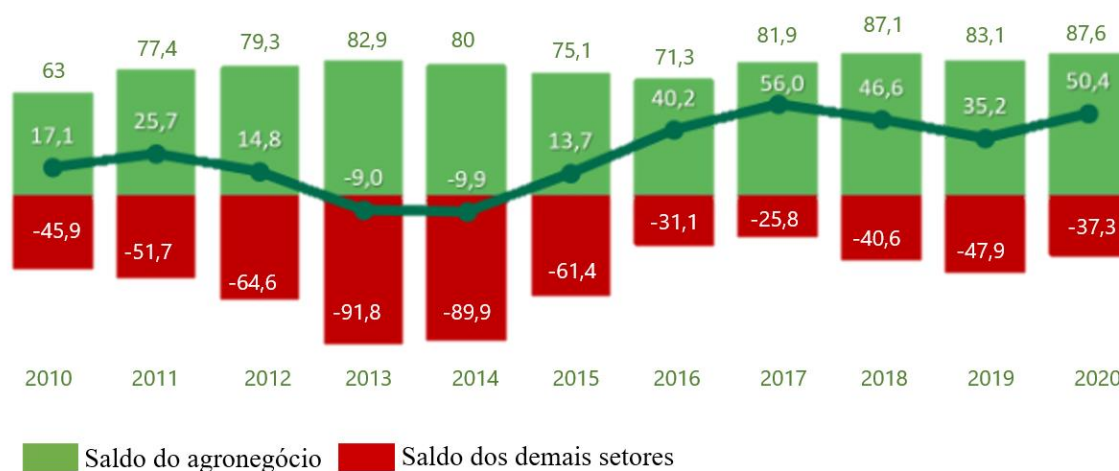
Figura 1: Produção e Exportações Brasileiras no Ranking Mundial em 2020.



Fonte: Adaptado de IBGE e CNA (2021)

Quanto ao comércio internacional, 48% das exportações brasileiras, em 2020, foram de produtos do agronegócio. Também há forte contribuição do agronegócio para o desempenho da economia brasileira. Isso fica evidente no esquema 1, a seguir, que revela que desde 2010 o superávit comercial do agronegócio brasileiro tem mais que superado o déficit comercial dos demais setores da economia brasileira, e garantido sucessivos superávits à balança comercial brasileira (CNA, 2021).

Figura 2: Saldo da balança comercial Brasileira de 2010 a 2020 (em US\$ bilhões) comparando o Agronegócio com os demais setores da economia brasileira.



Fonte: Adaptado de IBGE e CNA (2021)

Christ *et al.*, (2022) alertam que mesmo consolidados no mercado internacional de produtos agropecuários, os países importadores têm exigido cada vez mais do Brasil em relação à qualidade fitossanitária dos produtos e à sustentabilidade do processo produtivo. Somado a isto, a dinamização competitiva exige que o Brasil invista em tecnologias e inovações, também chamadas de “agricultura 4.0”. Prezar pela importância na sustentabilidade ao longo da cadeia, ou seja, valer-se de toda a tecnologia disponível, utilizando os recursos naturais de maneira inteligente com vistas a gerar o menor impacto possível, é imprescindível para o aumento de produtividade e do mercado consumidor.

A agropecuária é um importante setor da economia, tanto por sua capacidade de geração de renda quanto como fornecedora de alimentos. A sua produção é cada vez mais entrelaçada com as indústrias e os serviços. É o fornecimento de insumos, técnicas e altas tecnologias que garantem as notáveis e crescentes produtividades na agropecuária. Esse fornecimento, por sua vez, forma o segmento à montante do agronegócio, gerando produção, renda e impostos nas indústrias e serviços. A agroindústria é quem recebe e processa a produção rural, gerando, também, riquezas no setor industrial. A Distribuição, que se baseia nas margens de comércio da demanda de cada segmento, gera, por sua vez, a maior parte da riqueza do agronegócio. Ou seja, a agropecuária é o núcleo de um

cinturão econômico relevante para a economia nacional e regional (Luz & Foquezatto, 2023).

Conforme aponta Shimada, Simon, & do Socorro Cunha (2021), em 2050 a população chegará em cerca de 9,8 bilhões, tornando de 29% a mais do número atual o consequente risco de insegurança alimentar, a demanda por alimentos segue o mesmo ritmo.

Nesse contexto, espera-se que o Brasil aumente a produção de alimentos para contribuir com 40% dessa demanda adicional até 2050 (Caligaris, Rangel, Polidoro & Farias, 2022). É fato que a agropecuária no Brasil é de suma importância no fornecimento e abastecimento de alimentos dentro e fora do país, fazendo-se importante para a economia nacional, e para isso, necessita cada vez mais de mão de obra qualificada e equipamentos mais modernos (Araújo, 2022), responsabilidade no uso de fertilizantes (Caligaris *et al.*, 2022) e defensivos.

Para a CNA (2021) o Brasil possui atualmente uma agricultura adaptada para os diversos tipos de regiões e com produtores rurais cada dia mais cientes de suas responsabilidades com o aumento da produção de alimentos, porém com responsabilidade ambiental, utilizando a cada dia técnicas mais modernas o que ocasiona melhorias dos indicadores econômicos do país.

1.2 Fazendas de Pecuária Leiteira

A pecuária leiteira é a atividade produtiva do setor agronegócio em que é produzido o leite e seus derivados. Conforme a Instrução Normativa 51, de 18/09/2002 (Brasil, 2002, p.2),

“entende-se por leite, sem outra especificação, o produto oriundo da ordenha completa, ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas. O leite de outros animais deve denominar-se segundo a espécie de que proceda”.

O leite está entre os seis produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz, e desempenhando um papel

relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população (EMBRAPA, 2022a).

Além da importância econômica, o leite é um alimento natural de grande valor nutritivo com maior concentração de cálcio, que é essencial para a formação e manutenção dos ossos. As proteínas do leite são completas, propiciando a formação e manutenção dos tecidos. Além da vitamina A, o leite contém vitamina B1, B2 e minerais que favorecem o crescimento e a manutenção de uma vida saudável. A indústria de laticínios tem potencializado o valor nutritivo do produto e, atualmente, no mercado há uma série de bebidas lácteas enriquecidas com vitaminas, minerais e ômega, assim como leites especiais para as pessoas que não conseguem digerir a lactose (EMBRAPA, 2022a).

Além da sua importância nutritiva e na economia, o leite desempenha um relevante papel social (EMBRAPA, 2022a). A cadeia produtiva do leite e derivados é um setor de grande importância econômica e social para o Brasil. O país é o terceiro maior produtor mundial de leite, com mais de 34 bilhões de litros por ano, com produção em 98% dos municípios brasileiros, tendo a predominância de pequenas e médias propriedades, empregando perto de 4 milhões de pessoas (MAPA, 2022).

Nas últimas cinco décadas, a produção de leite no Brasil cresceu sete vezes, saltando de 5 para mais de 34 bilhões de litros por ano. Apesar do país se consolidar como um dos quatro maiores produtores do mundo, esse volume é suficiente apenas para abastecer o mercado interno (Canal Rural, 2021).

A pecuária leiteira é uma atividade de grande importância socioeconômica para o Brasil e sua prática utiliza os recursos naturais como matéria prima, contudo, o manejo inadequado desses recursos pode prejudicar o solo, contaminar a água e prejudicar a manutenção da biodiversidade (Abrahão & Natel, 2022).

A produção de leite pode desempenhar papel estratégico na promoção do desenvolvimento rural e regional. Em razão de ter potencial de absorção de trabalho, agregação de valor e geração de renda mensal – especialmente nos espaços com intensa presença de agricultores familiares –, a atividade eleva os níveis de qualidade de vida no

campo, o que contribui para manter a população no meio rural (Thies, Schneider & Matte, 2023).

O Brasil conta com mais de 1 milhão de propriedades produtoras de leite e as projeções do agronegócio da Secretaria de Política Agrícola, estimam que, para 2030, irão permanecer os produtores mais eficientes, que se adaptarem à nova realidade de adoção de tecnologia, melhorias na gestão e maior eficiência técnica e econômica (MAPA, 2022).

Porter (2008) alertou sobre a ameaça de produtos substitutos, situação que nos últimos anos vem atingindo a pecuária leiteira. Com a emergência de substitutos ao leite – principalmente de vaca – existe a ameaça de competição com o mercado consumidor de lácteos. Mesmo em tamanho pouco expressivo, os possíveis substitutos à base de vegetais vêm incomodando a pecuária leiteira mundial, o que gera um incentivo a mais para o desenvolvimento da pecuária leiteira e a entrega de produtos cada vez melhor.

Importante dizer que houve mudanças importantes na pecuária leiteira na última década. No Brasil podemos citar as mudanças na geografia da produção, maior concentração e profissionalização da atividade, além do expressivo crescimento da produção de leite em praticamente todos os estados, reflexo da maior produtividade do rebanho nacional (Ferrazza & Castellani, 2022). No mundo, há outra tendência marcante que é o crescimento da produtividade das vacas aliado à redução dos impactos ambientais e a maior eficiência do rebanho (Leite, Bambino & Hein, 2022).

Leite, Bambino e Hein (2017) complementam que o mercado espera que as melhorias de produtividade sejam responsáveis pela maior parte do crescimento projetado para a produção na pecuária leiteira, produção necessária para alimentar de forma sustentável uma população mundial crescente. O aumento da produção, advinda do aumento da produtividade total dos fatores de produção, minimiza os impactos ambientais ao tempo que estabelece *drives* de contenção do aumento dos preços das *commodities* lácteas. Tudo isso cria condições para uma alimentação saudável e garantia de segurança alimentar do planeta, que cresce em população e renda.

O fator-chave que contribuiu e acredita-se que continuará contribuindo para esse aumento de produtividade é o uso de tecnologia na produção. As tecnologias para pecuária leiteira são desenvolvidas para melhorar o gerenciamento e tomada de decisão dentro das propriedades, com potencial para transformar a produção por meio da utilização eficiente de nutrientes, controle reprodutivo, climático, alerta precoce de problemas de saúde, redução da emissão de poluentes e fornecimento de informações úteis para os criadores. Graças a implantação de novas tecnologias é possível melhorar a qualidade dos produtos, rastreabilidade, eficiência do uso de recursos, bem-estar animal e redução do impacto ambiental, gerando maior confiança ao consumidor (Fonseca *et al.*, 2022).

A pecuária leiteira brasileira tem se encaminhado para a concretização de um sistema profissional competitivo incorporando tecnologias cada vez mais intensivas. Ocorre um movimento contínuo de redução do número de produtores de leite no estrato até 100 litros, com previsão de redução para menos de 937 mil em 2021, correspondendo a 45,3% de redução em relação a 1996. Considerando que a produtividade média brasileira (2.600 litros/ vaca/ano) é ainda muito baixa em relação a outros países com pecuária leiteira avançada, e que existem fazendas no Brasil com nível tecnológico igual aos países de pecuária mais moderna, verifica-se que há um enorme espaço de crescimento para médios e pequenos produtores. A tecnologia existe e está disponível, e o grande desafio é a sua adoção de forma economicamente viável nas condições e particularidades das diferentes propriedades (Leite *et al.*, 2022).

No exterior, assim como no Brasil, cresce o número de produtores atraídos pelas novas ferramentas disponíveis no setor. E as tecnologias não só têm promovido melhorias na eficiência de gestão, com aumentos expressivos nos indicadores de produtividade, como também tem promovido redução de horas no trabalho exigido (EMBRAPA, 2022b).

Como se pode observar, a pecuária leiteira ocupa posição de destaque na economia brasileira, sendo grandes as expectativas, de continuar o crescimento da produção e da produtividade, com índices maiores do que aqueles que têm sido alcançados em anos recentes (EMBRAPA, 2022a).

1.3 Desempenho organizacional

Desempenho é um termo que vem sendo amplamente utilizado e discutido na comunidade científica. O desempenho se refere ao modo como alguém ou alguma coisa se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento (Dicio, 2023).

Leite *et al.* (2017), afirmam que desempenho é a capacidade que a organização tem em atingir objetivos, por meio da utilização de um sistema de indicadores de desempenho que permita o acompanhamento e controle da gestão estratégica. Os autores acrescentam que o desempenho econômico-financeiro pode ser definido como a maximização da riqueza dos empresários por meio de crescimento de lucratividade, rentabilidade e de valor de mercado.

Nas ciências sociais, o termo desempenho está presente em diversos formatos e conotações. Matitz e Bulgacov (2011), propuseram um modelo multidimensional de análise do conceito Desempenho Organizacional, no qual avaliaram pesquisas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia, publicadas entre 2005 e 2007, e os resultados revelaram que há preferências à aplicação do conceito de desempenho relacionado às áreas econômico-financeiro-mercadológica.

Existem múltiplos métodos e modelos de avaliação de desempenho. Recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir a performance organizacional (Torrens *et al.*, 2010).

Segundo Assaf Neto (2012) a técnica mais comumente empregada para avaliar desempenho organizacional é a apuração de índices econômico-financeiros, que são extraídos basicamente das demonstrações financeiras levantadas pelas empresas. Apesar de ser uma técnica comum, o autor alerta que os índices não devem ser analisados de forma isolada, e sim de maneira setorial e temporal, levando em consideração uma série de aspectos em relação à empresa analisada ou a um conjunto de empresas.

Segundo Zimmer, Bilibio e Michels (2019), para que as organizações, tenham conhecimento do real crescimento que estão tendo, devem utilizar-se de informações financeiras e econômicas, para assim mensurar o seu desempenho.

Um exemplo de como a mensuração de desempenho pode ser útil na prática é a forte relação entre os sistemas de informações gerenciais, estratégias e o processo de tomada de decisão. Os custos dos processos, produtos e atividades, organizados através de um sistema de medição de desempenho podem balizar as ações estratégicas da organização. Tendo consciência dos custos diretos, indiretos, fixos e variáveis é possível avaliar se são altos ou baixos, se há necessidade de cortes e ajustes (Torrens *et al.*, 2010).

A necessidade de estabelecer vínculos entre planejamento, decisão, ação e resultados tem gerado grande interesse na mensuração do desempenho organizacional (Micheli & Mari, 2014).

Seria absurdo afirmar que um índice ou indicador de desempenho é “bom” ou “ruim” em termos absolutos. Em vez disso, com base em seus objetivos e outros fatores relevantes (por exemplo, custo, qualidade), um indicador pode ser considerado adequado ou inadequado para o propósito (Micheli & Mari, 2014).

Avaliar o desempenho da pecuária leiteira permite identificar possíveis entraves ao seu desenvolvimento e falhas na administração, fornecendo subsídios à tomada de decisões públicas e privadas (Fassio, Reis & Geraldo, 2006).

Em um estudo realizado por Lima & Soares (2022) em que foram avaliados os instrumentos gerenciais utilizados em 117 fazendas produtoras de leite distribuídas em 14 estados do Brasil, destacou-se como instrumento de análise financeira utilizado pelas propriedades: a) controle de custos e despesas; b) controle do fluxo de caixa; c) relação do faturamento mensal. Neste trabalho, os instrumentos de mensuração financeira apresentaram significância estatística ($p < 0,005$) com 4 dos 5 índices de desempenho avaliados.

Em um estudo de caso realizado por Gomes *et al.* (2022) foram avaliados os indicadores de 34 anos de atividade de uma fazenda no estado de Minas Gerais. Neste trabalho foi identificada uma forte relação entre eficiência produtiva (desempenho) e rentabilidade na atividade leiteira.

Neste mesmo estudo, os autores reforçam a importância do correto acompanhamento dos custos de produção, uma vez que são indicadores financeiros que refletem o passado recente da atividade e norteiam as ações futuras. É preciso visualizar o processo como um ciclo, isto é, as ações técnicas influenciam a receita e os custos da atividade que, por sua vez, devem ser interpretados e utilizados para decisões mais assertivas de investimento e, conseqüentemente, melhorias nos indicadores técnicos, as quais, por sua vez, refletirão nos indicadores.

Certamente, não é fácil aumentar o desempenho na pecuária leiteira, ou mesmo mantê-lo em patamares elevados. Contudo, o cálculo correto dos custos, sua interpretação e utilização na tomada de decisões sobre quais ações realizar, certamente trará impactos positivos sobre a eficiência produtiva da atividade (Gomes *et al.*, 2022).

1.4 Recursos da Firma

Wernerfelt (1984) foi um dos primeiros estudiosos que desenvolveu uma teoria de vantagem competitiva baseada em recursos, na qual a firma desenvolve ou adquire recursos para melhorar a estratégia de competição de produtos de mercado. Uma das contribuições do autor foi reconhecer que a competição por recursos entre firmas baseada nos recursos que a firma já tem, gera importantes impactos na obtenção de vantagens na implementação de estratégias de mercado.

Segundo Barney (2007), os recursos da firma (RF) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela firma que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado. Segundo o autor, esses inúmeros recursos da firma podem ser classificados em três diferentes categorias:

- (a) Recursos de Capital Físicos: Engloba recursos tecnológicos tangíveis, a estrutura física e seus equipamentos, localização geográfica, acesso a recursos e matéria prima.
- (b) Recursos de Capital Humano: Recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, ideias de gestores e trabalhadores da firma.
- (c) Recursos de Capital Organizacional: São compostos pela estrutura gerencial da empresa, seu planejamento formal e informal, sistemas de gestão e controle, além das relações com *stakeholders* e o ambiente organizacional.

Recursos da firma também podem ser classificados como tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984). Os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação, pois são visíveis e, mais facilmente, adquiridos no mercado, alguns deles são equipamentos, estoques, instalações etc. Os Recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois abrangem ativos intangíveis da firma, tais como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, reputação, cultura, conhecimento tácito, entre outros (Carvalho, Prévot & Machado., 2014).

Penrose (2006) atribui aos recursos intangíveis o papel de principais promotores do crescimento da firma, segundo a autora, tais recursos são os principais geradores da vantagem competitiva.

Quando um recurso é capaz de criar mais valor econômico do que o competidor marginal (ou empatar) em um mercado de produtos esse é um recurso que gera vantagem competitiva (Peteraf & Barney, 2003). Segundo os autores, criar mais valor econômico perpassa por oferecer o mesmo benefício com menor custo, ou oferecer mais benefícios com o mesmo custo.

É importante lembrar que nem todos os RFs têm o potencial de sustentar vantagem competitiva. Penrose (2006) demonstrou que, dentre os recursos, os intangíveis tem maior potencial de gerar vantagem competitiva. Mais tarde, Barney (2007), descreve que para ter esse potencial, o RF deve ter quatro atributos:

1. Ser valioso (V), de forma que explora oportunidades e/ou neutraliza fraquezas no ambiente da firma;
2. Ser raro (R), controlado por um número pequeno de firmas e potenciais competidoras;
3. Ser imperfeitamente imitável (I), que tenha um custo desvantajoso para ser desenvolvido ou obtido por outras firmas;
4. Ser capaz de ser explorado pelos processos organizacionais (O) da firma;

Segundo Gonçalves *et al.* (2011), podemos compreender os recursos VRIO como potenciais geradores de vantagem competitiva da seguinte maneira: Os recursos são considerados de valor quando eles possibilitam que uma empresa conceba ou adote estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade. Os recursos de valor de uma empresa não poderão ser uma fonte de vantagem competitiva, se forem possuídos por grande número de competidores, ou potenciais competidores. Recursos e capacidades valiosos, mas comuns (isto é, não raros) são fontes de paridade competitiva e não de vantagem competitiva. Um recurso de valor e raro, somente, poderá ser gerador de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não o possuem, não o puderem conseguir.

Wernerfelt (1984) explica que os recursos intangíveis são ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil imitação e mesmo reconhecimento, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma.

Corroborando essa ideia, Penrose (2006) exemplifica que a maioria dos recursos tangíveis estão à disposição (ou deveriam estar) de todos os concorrentes, e que a maioria dos recursos com capacidade de gerar um diferencial são os intangíveis, que estão principalmente no capital humano, e na complexidade do valor gerado pelos serviços e produtos de cada negócio, o que contribui para a geração de vantagem competitiva.

Embora possuindo recursos e capacidades valiosos, raros e de difícil imitabilidade, para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva destes recursos, a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorar os mesmos. Entre os diversos componentes de uma empresa, os mais relevantes no tocante à questão da organização

são os ligados à estrutura, tais como: a composição hierárquica, os sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração (Gonçalves *et al.*, 2011).

Firmas que sustentam vantagem competitiva tipicamente são caracterizadas por um forte conjunto de valores gerenciais centrais que definem a maneira como elas conduzem os negócios. São esses valores centrais (sobre como elas tratam os colaboradores, clientes, fornecedores e outros) que promovem a adoção de práticas inovativas e flexíveis nas firmas, que quando estão ligadas ao controle gerencial, elas levam à sustentação da vantagem competitiva (Barney, 2007).

Trazendo os conceitos da teoria de recursos para o agronegócio, observa-se que este setor está enfrentando desafios competitivos principalmente devido a inovações em tecnologia e sistemas de informação, e mudanças na demografia, economias globais e clima. Neste entrave, alcançar vantagem competitiva é algo muito importante, pois a característica típica das organizações corporativas mais bem-sucedidas é uma vantagem competitiva sustentada que resulta da configuração de seus ativos estratégicos para superar seus concorrentes (Mugera, 2012).

Carvalho *et al.* (2014) reforçam a importância do uso da teoria baseada em recursos como ferramenta promissora para a análise das propriedades rurais, permitindo avançar no conhecimento do potencial a ser explorado no setor.

Quanto mais complexo e incerto o ambiente, mais as organizações passam a copiar a ação de outras. Como no meio rural as incertezas são muitas, esse contágio de comportamento padrão pode ser um meio de limitar o avanço no sentido de desempenho superior. A incerteza, dessa forma, constitui, por vezes, uma força poderosa que encoraja a imitação. No entanto, fazendas que rompem com a bolha isomórfica muitas vezes alcançam a heterogeneidade em direção a uma vantagem competitiva sustentável (Carvalho *et al.* 2014).

Bernardo, Lourenzani, Satolo & Caldas (2020) realizam um estudo sobre a influência de 9 recursos internos de 148 propriedades rurais de cana-de-açúcar nos estados de Mato Grosso do Sul e Goiás no desempenho agrícola. Identificou-se diferença significativa

entre a produtividade nos dois estados, respaldada, estatisticamente, por dois recursos tangíveis: tamanho da propriedade e uso anterior da terra. Além desses, o tipo de contrato entre o produtor e a usina, que é um recurso intangível, também é evidenciado pelos autores. Na pesquisa, os autores concluíram que os recursos físicos (tangíveis) e organizacionais (intangíveis) foram destacadamente estratégicos para o desempenho das propriedades analisadas.

Em um estudo documental e de conteúdo realizado por Pires & De Lima Fedato (2020), foram analisados os impactos de investimentos em recursos intangíveis dos anos 2008 a 2016 em firma líder no segmento de carne bovina mundial. Os resultados mostraram uma possível relação entre os investimentos realizados em recursos intangíveis de relacionamento e o desempenho obtido. Na comparação de desempenho da firma com sua principal concorrente, percebeu-se que ela se sobressaiu, durante o período analisado.

Quando são considerados os atributos necessários para sustentação da vantagem, algumas questões emergem: Propriedades rurais produtoras de leite, por exemplo, têm recursos raros, escassos e dificilmente imitáveis pelos concorrentes? Quem são seus reais concorrentes? Elas têm ações no sentido de garantir o segredo ou o domínio no uso desses recursos? Ou eles são abertos e disponibilizados pelos próprios produtores por meio de dias de campo e outras situações de demonstração? Para o produtor seu ganho se dá pelo domínio único de algum recurso em detrimento dos outros produtores? (Carvalho *et al.*, 2014).

Carvalho *et al.* (2014) explicam que, nas propriedades rurais, em sua maioria as informações são livremente disponibilizadas, não há grande preocupação na criação de barreiras e, quando elas existem, são fruto de características intrínsecas ao recurso e não de um esforço organizacional por parte dos produtores rurais, de maneira geral. Outro aspecto a ser considerado é que o desempenho superior entre os pares ou concorrentes na produção agropecuária não é encarado como um risco ligado à concorrência.

Apesar da teoria de recursos da firma ser consolidada em vários segmentos econômicos, a visão de recursos da firma não tem sido amplamente utilizada nos estudos do agronegócio, talvez devido à falta de uma revisão abrangente da teoria no agronegócio e

aos desafios na operacionalização. Portanto, há necessidade de testar, empiricamente, a teoria no ambiente do agronegócio para explicar as diferenças no desempenho das empresas do agronegócio com o objetivo de identificar fatores que levam a um desempenho superior ao longo do tempo (Mugera, 2012).

1.5 Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Os chamados FCSs são, para qualquer negócio, o número limitado de focos de atenção de gestores para condução de decisões em seus negócios, áreas em que os resultados, se satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo que atende as aspirações dos dirigentes e mantêm ou fazem crescer o negócio, a organização. São as poucas áreas-chave em que “as coisas devem dar certo” para que o negócio floresça. Se os resultados nessas áreas não forem adequados, os esforços da organização para o período serão aquém do desejado (Rockart, 1979).

O autor selecionou 4 principais fontes de FCSs: a estrutura específica da empresa, a estratégia competitiva, os fatores ambientais e os fatores temporais. Assim, é de se esperar que as organizações do mesmo setor apresentem diferentes FCS como resultado de diferenças na localização geográfica, estratégias e outros fatores.

Bullen e Rockart (1981) complementam que os FCS estão relacionados com as especificidades de uma situação particular do gestor. Isso significa que os FCS devem ser sob medida para o segmento de mercado, a empresa e o indivíduo sendo entrevistados. Os FCS certamente serão diferentes de gestor para gestor, de acordo com o lugar do indivíduo na hierarquia da organização. Além disso, muitas vezes, eles mudam à medida que o ambiente muda, à medida que a posição da empresa dentro de um segmento muda, ou como surgem problemas ou oportunidades particulares para um determinado gestor.

É importante entender o que os FCS não são. Eles não são um conjunto padrão de “indicadores-chave”, que podem ser aplicados a todos os departamentos de uma empresa. Eles não se limitam a fatores que podem ser relatados apenas por dados históricos, e informações financeiras. Pelo contrário, o método de FCS olha para o mundo a partir do ponto de vista de um gestor atual. FCS são as áreas específicas de grande importância

para um determinado gestor, em um determinado departamento, em um determinado ponto no tempo. Eles, portanto, demandam medidas situacionais específicas e diversas, muitas delas devem ser avaliadas por meio de informações suaves e subjetivas atualmente não coletados de maneira formal explícita pela empresa (Bullen & Rockart, 1981).

Em um estudo realizado por Rockart (1979) no MIT (Massachusetts Institute of Technology) sugeriu que a abordagem de FCS é altamente eficaz para ajudar a alta gestão a definir suas necessidades de informações significativas.

Huirne, Harsh & Dijkhuizen (1997) foram pioneiros em estudar FCS no agronegócio. Realizaram 13 workshops com produtores de leite da Holanda e Michigan (localizado nos Estados Unidos da América), focados em avaliar seus objetivos, FCSs e necessidades de informação. Os eventos ocorreram em 1993 e 1995, com um total de 155 participantes. Os resultados deste estudo indicaram que os FCSs e as necessidades de informação variaram entre regiões, mas são consistentes ao longo do tempo se os produtores fossem analisados como um grupo. No entanto diferenças significativas foram encontradas entre as respostas de 1993 e 1995 se os agricultores fossem analisados individualmente. Este baixo nível de consistência tem implicações para o fornecimento de informações no nível da fazenda. FCS em relação a finanças foram considerados os mais importantes.

Em estudo de Conejero, Alves & de Lima (2020) foram levantados 9 FCS e os resultados evidenciaram que nos negócios com fins lucrativos os FCS mais importantes giram em torno da qualidade da liderança e da equipe de colaboradores.

Em outro estudo, de Santos (2020) foram analisados os desempenhos de seis empresas no segmento industrial agronegócio, localizadas em Santa Maria (RS), e os resultados indicam que os fatores mais importantes são a qualidade dos produtos e a eficiência dos processos.

Esses exemplos reforçam que o método FCS elucida informações importantes para tomada de decisão que se aplica a determinado tipo de empresa em determinada conjuntura temporal e econômica, conforme Bullen e Rockart (1981).

1.6 Marcadores Somáticos - MS

Pela lente da teoria econômica, a tomada de decisão é frequentemente descrita como desprovida de emoções, envolvendo apenas o raciocínio lógico e embasada na análise do custo-benefício (Loewenstein, Weber, Hsee & Welch, 2001).

Embora as ciências da mente do século XX tenham ignorado o estudo das emoções e dos sentimentos, preferindo a análise daquilo que aparentemente era central na tomada de decisão - a razão - é possível encontrar no século XIX algumas ideias que antevêm aquilo que na transição do século XXI se tornou consensual no meio científico: a importância das emoções na tomada de decisão e dos sentimentos como sinais de estados corporais. Do ponto de vista neurocientífico, é impossível construir memórias, realizar pensamentos complexos ou tomar decisões significativas sem emoção (Amaral & Guerra, 2022)

As emoções registradas ou induzidas facilitam ou complicam as decisões, por isso a importância de estudar os MS ligados aos FCS, porque os últimos representam as decisões. E no processo decisório a carga emocional vai reforçar ou induzir por meio dos neurônios espelho os MSs “treinados”

A HMS considera que as emoções influenciam o processo de tomada de decisão por meio de mudanças que elas provocam no estado somático do indivíduo, enviesando o processo de tomada de decisão para a resolução que proporcione um estado somático mais favorável (Damasio, 1994).

Damasio (1994) apresenta a ideia central da HMS, na qual a tomada de decisão é um processo influenciado por sinais marcadores, ou seja, sinais que “marcam” a atividade do corpo (a atividade somática). O termo somático faz referência ao conjunto de respostas relacionadas ao corpo e ao cérebro que marcam as respostas afetivas e emocionais. Tais marcadores surgem de processos biorregulatórios, principalmente os que se expressam em emoções e sentimentos. A influência desses MSs nas tomadas de decisão ocorre a partir de diversos níveis de operação, alguns conscientes e outros, inconscientes (Damasio, 1994; Bechara, 2005).

A HMS se baseou nas emoções básicas descritas por Ekman (2011). O pesquisador dedicou sua vida para estudar a origem e os meandros das emoções nos seres humanos, encontrando circuitos automáticos que podem ser administrados em diferentes graus de autonomia. Como as emoções geram movimentos faciais e corporais, tais movimentos se comportam como MSs, e podem ser acionados de forma inconsciente a partir de espelhamento por meio de neurônios-espelho (Damasio, 1994).

Carvalho (2018) explica que os neurônios-espelho, são células presentes no sistema nervoso central de seres humanos e alguns animais, que provocam um espelhamento de comportamento do interlocutor para o receptor de maneira inconsciente.

Amaral e Guerra (2022) explicam que o sistema de neurônios espelho, conjunto de circuitos neurais relacionados especialmente à aprendizagem por imitação e à empatia (p. 191) nos permite, a partir da observação do comportamento de outra pessoa, ativar nossas próprias áreas cerebrais relacionadas àquele comportamento e, assim, entender os objetivos e metas, as intenções e emoções do outro. Os neurônios espelho estão envolvidos com a aprendizagem por imitação, a capacidade de se colocar no lugar do outro (empatia) e com a coordenação de ações durante uma interação cooperativa.

Almeida (2020) explica o conceito de emoção como um conjunto de reações pré-conscientes que o cérebro manifesta no corpo em resposta a algum estímulo, que pode ser interno ou externo. Já o sentimento seria a forma como esse conjunto de reações torna-se consciente, ocasionando no indivíduo a formulação consciente de “estados emocionais” como felicidade, tristeza, medo, vergonha, raiva etc.

Uma emoção, então, é definida como o conjunto de alterações nos estados corporais e cerebrais desencadeadas por um sistema nervoso específico que responde a conteúdos específicos da percepção (atual ou lembrada) de um objeto ou evento particular (Bechara & Damasio, 2005; Damasio, 1994).

A HMS atribui um papel importantíssimo das emoções nos processos de tomada de decisão, nos quais os processos cognitivos não são descartados e tampouco minimizados. Pelo contrário, a complexidade advém, em grande parte, do fato de que não podemos

entender um processo de tomada de decisão sem que levemos em consideração essas intrínsecas relações funcionais entre aspectos cognitivos e processos emocionais primários.

Neste contexto, é necessário diferir os conceitos “emoção” e “sentimento”. Emoção se apresenta como um conjunto de reações pré-conscientes (ou seja, anteriores ao sujeito ter consciência do seu acontecimento) que o cérebro manifesta no corpo em resposta a algum estímulo, que pode ser interno ou externo. Já o sentimento é a forma como esse conjunto de reações torna-se consciente, ocasionando no indivíduo a formulação de “estados emocionais” como felicidade, tristeza, medo e raiva (Almeida, 2020).

O autor explica que as emoções podem ser divididas em primárias e secundárias. As emoções primárias são inatas e funcionam como mecanismo de sobrevivência, as quais manifestamos desde a infância, tais como medo, raiva, tristeza, alegria, nojo e surpresa. As emoções secundárias são desenvolvidas socialmente de acordo com as experiências do indivíduo, tais como vergonha, inveja, orgulho, entre outras.

Bechara e Damasio (2005) descreveram as relações de interação e integração entre estados corporais, aspectos cognitivos e aspectos emocionais que constituem a base para a HMS, seguindo os seguintes princípios:

1. Conhecimento e raciocínio sozinhos não são, em geral, suficientes para tomar decisões apropriadas, e o papel da emoção nas tomadas de decisão tem sido historicamente subestimado;
2. A emoção é benéfica para a tomada de decisão quanto é parte integrante da natureza, mas pode ser prejudicial quando não está relacionada com a tarefa;
3. A implementação das decisões sob certeza ou incerteza envolvem diferentes circuitos neurais.

Os mecanismos que induzem emoções podem ser primários ou secundários. Os Indutores primários são estímulos inatos ou aprendidos que causam estados prazerosos ou aversivos. Uma vez presentes no ambiente, eles acionam automática e obrigatoriamente uma resposta somática. Exemplos de indutores primários incluem o encontro de um objeto que causa medo (por exemplo, uma cobra), ou ouvir que você ganhou um prêmio

ou um bilhete de loteria, ou, ainda, que suas economias foram perdidas em um crash do mercado (Bechara & Damasio, 2005).

Os autores complementam que os indutores secundários, por outro lado, são entidades geradas pela recordação de um evento emocional pessoal ou hipotético, ou seja, “pensamentos” e “memórias” do indutor primário, que quando trazidos à memória de trabalho provocam um estado somático. Exemplos de indutores secundários incluem a resposta emocional provocada pela memória de encontrar uma cobra ou a memória de perder uma grande soma de dinheiro.

Essa cadeia de mecanismos neurais é o que estrutura um caminho a partir do qual os estados somáticos influenciam a atividade de várias regiões neurais relevantes para as tomadas de decisão. Não importa se os estados somáticos são desencadeados por indução primária (impulsivamente) ou por indução secundária (reflexivamente). O que importa é que, uma vez desencadeados, podem ter acesso aos neurônios corticais e subcorticais, promovendo cognição (Almada, 2012).

Bechara e Damasio (2005) alertam que, embora a visão do marcador somático reforça a importância das emoções no processo de tomada de decisão, existe uma noção popular de que “as emoções obscurecem a mente e interferem no bom julgamento” e que “decisões e julgamentos sábios vêm apenas de cabeças frias”. Como podemos reconciliar essas visões aparentemente conflitantes? As emoções ajudam o processo de tomada de decisões vantajosas ou o atrapalham?

Para responder a essas e outras perguntas é necessário que haja mais estudos a respeito. A escassez de trabalhos que associam as emoções à tomada de decisão que leva a desempenho superior no agronegócio levaram à inclusão deste tema no presente trabalho.

1.7 Liderança nas firmas

O ambiente de negócios atual se apresenta em constante transformação e fortemente acelerado pela era digital, com soluções tecnológicas que avançam exponencialmente, na tentativa de tornar as empresas mais competitivas. De fato, esse ambiente sempre exigirá

novas propostas, novas soluções para a gestão de organizações que concorrem num cenário caótico, onde se apresentam o vulnerável, o incerto, o complexo e o ambíguo (Silvestre *et al.*, 2022).

Este ambiente exige dos líderes resiliência para lidar com toda essa imprevisibilidade, aleatoriedade, incerteza e erros. Isto é, que seja capaz de lidar com o desconhecido, de fazer as coisas sem mesmo compreendê-las totalmente e, mesmo assim, fazê-las bem (Silvestre *et al.*, 2022).

O mundo vem mostrando a necessidade de substituir chefes e gerentes por líderes e, com a era digital, deixar de lado o controle e focar na gestão, diante das infinitas oportunidades. Ainda que vigore a era 4.0, de robôs e algoritmos, as lideranças têm que buscar alternativas e soluções humanizadas para entender as diferenças e melhor desenvolver equipes (Silvestre *et al.*, 2022).

Cardoso (2018) explica que nas empresas, deste novo milênio, são necessárias mudanças e adequações dos modelos de gestão, e seus gestores, cada vez mais, são desafiados a extrair os resultados de suas equipes em um cenário, onde o alcance dos resultados e a cobrança da alta gestão pelo atingimento das metas é rotina diária. As ferramentas de gestão do século passado que eram as mais utilizadas, resumidas em racionalização e planejamento, estão saindo de cena, dando lugar a aprendizagem organizacional e adaptação colaborativa, diante destas mudanças, os líderes cada vez mais, têm que se reciclar intelectualmente e adaptar as novas tendências organizacionais para acompanhar o desenvolvimento.

Líderes com essas características é o que o universo da gestão busca, porque além de gerarem resultados melhores por meio de pessoas, têm um olhar clínico para o desenvolvimento delas, com o nível de colaboração, saúde mental, estado social e são capazes de gerar engajamento totalmente com o propósito do negócio e a satisfação pessoal de cada um do time (Silvestre *et al.*, 2022; Cardoso, 2018).

O que faz com que uma empresa prospere e aconteça são as pessoas com o apoio de um líder. Este é o principal agente que une e faz com que essa engrenagem não pare de girar (Cardoso, 2018).

Sobre os estilos de liderança, podemos destacar três estilos: autocrático, democrático e liberal. No estilo autocrático apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; no estilo democrático as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; e no estilo liberal há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Além dos estilos tradicionais de liderança, Kankaew (2020) propõe um novo estilo de liderança, a “liderança digital”. Conceito que faz sentido na era digital atual, em que a empresa se concentra em conhecimento, aprendizado, atividades digitalizadas, análise de dados e informações para tomada de decisão. É a era em que a maioria das transações pode ser feita via smartphone e a moeda digital é negociada. O líder na economia digital deve encorajar os colaboradores a aprender digitalmente e utilizar os conhecimentos intencionalmente para a organização. Essa é a capacidade de integrar objetivamente o cérebro humano com os mecanismos de inteligência artificial.

Kotter (1999) foi um grande estudioso de organizações. Na sua obra “Liderando mudança” o autor explica os 8 passos para uma empresa mudar com sucesso, e reforça a importância dos líderes do século XXI conhecerem mais sobre liderança para enfrentar os ambientes cada vez mais competitivos e de rápida modificação. Para isso é importante que a empresa seja “organização que aprende” (*learning organization*) conceito que engloba características adaptáveis e dinâmicas às organizações. O autor complementa que neste contexto, a liderança precisa ser construída, difundida e acessível ao grande número de pessoas que contribuirão para as mudanças necessárias à organização.

O *learning organization* passa pelo desenvolvimento não só da empresa e colaboradores, como também das próprias lideranças. Dos Santos Medeiros e De Brito (2022) realizaram um estudo em empresa do Agronegócio, no qual foi analisado o impacto de um treinamento de desenvolvimento de lideranças no desempenho do trabalho dos líderes a partir da percepção dos participantes do treinamento (n=23) e de suas lideranças imediatas

(n=11). Os resultados demonstram um impacto positivo do treinamento no desempenho do trabalho dos líderes tanto pela autoavaliação dos próprios participantes, quando pela avaliação de suas lideranças imediatas, que perceberam através das atitudes dos participantes do treinamento, o impacto deste no desempenho do trabalho.

Com isso, percebe-se que liderança é peça fundamental para os processos de transformação e mudanças nas organizações, motivo pelo qual o presente estudo dedicou-se ao tema.

1.8 Empresa Alfa de Consultoria no Agronegócio

Para que o crescimento da pecuária leiteira seja possível, o mercado conta prestadores de serviço que levam o conhecimento ao campo, bem como inovações e técnicas para que o desenvolvimento e melhoria de desempenho seja factível no meio rural. Um exemplo destes é a empresa alfa de consultoria. Com identidade preservada por questões éticas, a empresa alfa entrega diversas soluções para o agronegócio: consultoria, cursos, software de gestão de dados, diagnose laboratorial, pesquisas e agentes biológicos. Com forte viés educacional, a empresa alfa atua principalmente nas áreas de bovinocultura de leite e corte, produção de grãos e cafeicultura.

Em cada especialidade a empresa alfa trata além da gestão técnica, a gestão financeira e de pessoas, sucessão familiar, governança e tributação, e técnica de vendas. O principal diferencial da empresa alfa é o conhecimento fortemente aplicável.

A empresa alfa aplica um processo educacional, no qual para a transformação acontecer é preciso que quem está aprendendo aplique e tome posse do conhecimento. Para isso ela conta com um time de consultores altamente qualificados e atualizados quanto às novidades do mercado. Profissionais com formação técnica na área de atuação que compõe uma equipe multidisciplinar quanto a especializações e áreas de domínio técnico.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

O problema que o estudo busca esclarecer é: Os FCSs das fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho estão associados a quais tipos de recursos, tangíveis e intangíveis, e a quais MSs?

O objetivo de pesquisa consiste em identificar e analisar os FCSs envolvidos no alcance de alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira assistidas por consultoria técnica e gerencial de empresa alfa do agronegócio. Para tanto, serão contemplados os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar as fazendas de pecuária leiteira assistidas por consultoria técnica e econômico-financeira de empresa alfa do agronegócio;
2. Identificar, por meio de estudo de casos múltiplos, quais são os fatores críticos que promovem alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira (método: FCSs, ordenados por grau de importância);
3. Identificar e analisar quais são os MSs indutores de mudanças estratégicas relacionadas a cada FCSs que levam as fazendas de pecuária leiteira ao alto desempenho sob a perspectiva dos consultores especialistas;
4. Identificar e analisar quais são os MSs associados à indução e prática de mudanças estratégicas relacionadas a cada FCSs que levam as fazendas de pecuária leiteira ao alto desempenho sob a perspectiva das lideranças das fazendas;
5. Identificar e analisar os recursos tangíveis e intangíveis associados aos FCSs.

No estudo foram analisadas as seguintes proposições teóricas de pesquisa:

Po1: Os FCS para alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira identificados a partir do ponto de vista dos consultores especialistas são idênticos aos FCSs identificados pelas lideranças.

Po2: Os FCS para alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira são majoritariamente associados a MSs emocionais positivos.

Po3: Os FCS para alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira são majoritariamente compostos por recursos intangíveis.

Po4: Os MSs predominante nos líderes e especialistas envolvidos nas fazendas de pecuária leiteira avaliadas são os positivos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de abordagem qualitativa e caráter conclusivo descritivo. Para tanto, foi realizado estudo de casos múltiplos. O principal motivo é a escassez de trabalhos sobre FCS em fazendas de pecuária leiteira no Brasil. Para o estudo foi apropriado eleger fazendas em contextos semelhantes de desenvolvimento para haver coerência nos achados, e viabilizar a abordagem.

As unidades de análises são duas: lideranças (proprietários e gerentes) das fazendas de pecuária leiteira assistidas por empresa de consultoria Alfa; e consultores especialistas em pecuária leiteira que atendem essas fazendas.

A fazendas escolhidas fazem parte do grupo dos 20% clientes com melhor desempenho segundo benchmarking de 2021 da empresa Alfa de consultoria. Para fazer parte do benchmarking as fazendas precisavam atender a dois critérios: ter controle de dados técnicos, de dados econômico-financeiros e apresentar resultados econômico-financeiros considerados acima do padrão para a atividade de pecuária leiteira. O indicador financeiro escolhido para ranquear o desempenho das fazendas foi o EBITDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).

Foram escolhidas 6 fazendas que atendem a todos estes critérios. O estudo foi dirigido pelo método de estudo de caso (Eisenhardt, 1989). A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de um roteiro de entrevista, conforme o método FCSs, ordenados por grau de importância (Rockart, 1979), e avaliação dos recursos tangíveis e intangíveis, bem como dos MSs envolvidos com cada fator por meio de avaliação textual e semântica.

O estudo foi realizado em três etapas: entrevistas com consultores especialistas em pecuária leiteira, entrevista com lideranças das fazendas de pecuária leiteira, Caracterização das fazendas de pecuária leiteira.

Os dados obtidos neste estudo foram representados em percentual de citações nas tabelas, considerando como 100% o total de citações em cada avaliação. Isso foi realizado para facilitar a compreensão dos achados.

3.1 Etapa 1: Entrevista com consultores especialistas

Na etapa 1 os consultores foram entrevistados individualmente. Foi aplicado o questionário “Roteiro de entrevista - consultores” presente nos anexos. O objetivo do questionário foi:

- a) caracterizar os consultores especialistas;
- b) identificar quais são os FCS para se ter alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira, em ordem de prioridade;
- c) identificar quais MSs estão associados com cada FCS;
- d) identificar quais recursos tangíveis e intangíveis estão associados com cada FCS.

Foi realizada uma conferência com cada consultor 14 dias após a entrevista para verificar seu posicionamento à respeito dos FCSs citados por ele mesmo (Rockart, 1979). Foi questionado a cada consultor; “Aqui está a lista de fatores críticos de sucesso citados por você na entrevista. Você concorda com os fatores, ou gostaria de alterar, acrescentar ou retirar algo nesta lista?” Os consultores, então, fizeram seus ajustes e a lista resultou nos fatores originais utilizados na sequência desta etapa.

Após concluir as entrevistas individuais, os fatores originais (citados pelos consultores) foram compilados com suas respectivas prioridades estabelecidas pelos entrevistados (1º, 2º, 3º e assim sucessivamente).

Os fatores originais foram classificados conforme significado semântico, gerando 8 fatores ao final da etapa 1.

Para cada fator original foi realizado o seguinte cálculo: número de consultores entrevistados (7), dividido pela ordem de importância atribuída a cada fator para cada consultor. O somatório destes resultados, para cada fator analisado, gerou o resultado de

cada fator final. Os fatores finais foram classificados por grau de importância, do maior para o menor valor numérico.

Para cada fator foi questionado ao consultor “quais são os recursos essenciais, tangíveis e intangíveis para se implementar esse fator?”. Posteriormente, foi perguntado “Qual (ou quais) emoções você comunica em cada FCS que facilita a adoção das recomendações?”. Com essas perguntas foram obtidos quais são, na visão do consultor entrevistado, os recursos tangíveis e intangíveis, e quais são as emoções associadas à cada FCS.

Foi disponibilizada a seguinte lista de emoções/sentimentos para que o consultor entrevistado pudesse responder às perguntas sobre o tema: medo/ameaça, alegria/motivação positiva, tristeza/perda, surpresa/susto, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima (Ekman, 2004).

No “Roteiro de entrevista - consultores” presente nos anexos é possível verificar todo o questionário utilizado na entrevista com os consultores especialistas em pecuária leiteira.

3.2 Etapa 2: Entrevista com lideranças das fazendas

Com os 8 FCS obtidos na etapa 1 foi realizada a etapa 2.

Na etapa 2 as lideranças das fazendas foram entrevistadas, individualmente. Foi aplicado o questionário “Roteiro de entrevista - lideranças” presente nos anexos. O objetivo do questionário foi:

- a) caracterizar as lideranças das fazendas de pecuária leiteira estudadas;
- b) identificar quais são os FCS para se ter alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira, em ordem de prioridade;
- c) identificar quais MSs estão associados com cada FCS na indução e na prática de mudança.

A entrevistadora perguntou “Temos abaixo uma lista com fatores que influenciam na pecuária leiteira. Assinale numa escala de 1 a 7 (Miller, 1956), o quanto você concorda que cada item da lista contribui para o sucesso da pecuária leiteira”. Os fatores e suas

respectivas ordens classificatórias (1º, 2º, 3º, e assim sucessivamente) foram anotados. Ao final, foi dada a oportunidade de os entrevistados acrescentarem algum fator que julgassem necessário. Quando houve acréscimo de fator(es) foi dada a oportunidade de o entrevistado rever a ordem classificatória.

Após concluir todas as entrevistas individuais com as lideranças das fazendas, os novos fatores citados pelas lideranças foram compilados. Se o novo fator citado tivesse significado semântico compatível com os fatores finais da etapa 1 o novo fator era incluído junto a eles. Caso o significado do novo fator fosse diferente dos fatores finais da etapa 1, era criado um outro fator. Esse processo resultou em uma lista de fatores maior que a utilizada no início da etapa 2.

Para cada fator da lista obtida na etapa 2 foi realizado o seguinte cálculo: Número de lideranças entrevistadas (7), dividido pela ordem de importância atribuída a cada fator para cada liderança. O somatório destes resultados, para cada fator analisado, gerou o resultado de cada fator final. Os FCS finais foram classificados por grau de importância, do maior para o menor valor numérico.

Para cada FCS foi questionado à liderança “Quando você está sendo orientado(a) pelo(a) consultor(a), qual emoção te motiva mais a aderir as mudanças/melhorias propostas?”. Posteriormente, foi perguntado “Qual emoção está associada ao FCS, quando você o pratica?”. Com essas perguntas foram obtidas quais são, na visão das lideranças, as emoções que induzem o processo de mudança e quais emoções estão associadas à prática da mudança relacionadas aos FCSs.

Foi disponibilizada a seguinte lista de emoções/sentimentos para que a liderança entrevistada pudesse responder às perguntas sobre o tema: medo/ameaça, alegria/motivação positiva, tristeza/perda, surpresa/susto, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima (Ekman, 2004).

No “Roteiro de entrevista - lideranças” presente nos anexos é possível verificar todo o questionário utilizado na entrevista com os consultores especialistas em pecuária leiteira.

Ao final da etapa 2 foi obtida uma lista com 13 fatores, dos quais os 9 primeiros foram utilizados para as análises do estudo. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, assim foi possível obter o máximo de detalhes, e a identidade das fazendas é mantida em sigilo, por questões éticas.

Os dois compilados obtidos com as etapas 1 e 2 foram avaliados por meio do Método Gioia (Corley & Gioia, 2004), buscando encontrar pontos de concordância e pontos de dissonância acerca dos FCSs.

3.3 Etapa 3: Caracterização das fazendas de pecuária leiteira

Para caracterização das fazendas de pecuária leiteira foram utilizados dados técnicos do benchmarking 2021 da empresa Alfa de consultoria. Tais dados foram compilados e utilizados na descrição das principais características do negócio.

A lista “Caracterização das fazendas” onde consta os dados que foram solicitados sobre as fazendas está disponível no Anexo.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização das fazendas de alto desempenho

As fazendas estudadas foram 6, sendo 2 delas localizadas em Minas Gerais e 5 localizadas em Goiás, todas elas com gestão do tipo familiar.

Em todas as fazendas a atividade principal é a pecuária leiteira, sendo que 1 trabalha exclusivamente com essa atividade, e as demais fazendas têm outras atividades: produção de grãos, soja, feno e queijo.

Quanto aos indicadores técnicos, a área produtiva das fazendas avaliadas varia de 75 a 400 hectares, e o número de animais varia de 150 a 1400 animais. A produtividade média por animal varia de 30 a 39 litros/dia, e a média de produção total varia de 5.000 a 36.000 litros/dia.

Em todas as fazendas o tipo de instalações utilizado para os animais em lactação é o confinamento, sendo que em três delas é utilizado o *Free Stall* e em quatro fazendas o *Compost Barn*.

As fazendas contam com assistência técnica em média há 23 anos, consultoria técnica em média há 21 anos, e consultoria econômico-financeira há 10 anos.

4.2 Caracterização das lideranças das fazendas

As lideranças entrevistadas foram 7 no total, 5 do gênero masculino e 2 do gênero feminino, com dedicação exclusiva às atividades da fazenda e ocupando papel na gestão do negócio.

Sobre a formação profissional, 2 lideranças têm formação em cursos voltados para o agronegócio, sendo eles Medicina Veterinária e Técnico Agrícola. Os demais têm curso superior em outras áreas profissionais. A última atualização (participação em cursos e eventos) das lideranças relacionadas às atividades na fazenda foi em média há 5 anos, sendo que 2 alegaram nunca ter se atualizado.

A satisfação das lideranças com a atividade leiteira foi unânime, todos se dizem muito satisfeitos.

4.3 Caracterização dos consultores especialistas

Os consultores entrevistados foram 7 no total, todos do gênero masculino. Sobre a formação profissional, todos são graduados em medicina veterinária, sendo 1 deles Pós-doutor, 1 doutor, 4 especialistas e 1 graduado, cursando pós-graduação. Todos os entrevistados relataram ter realizado especialização/atualização técnica há menos de 1 ano.

A respeito da área de atuação, 2 deles atuam com assistência técnica e consultoria técnica. Os outros 5 atuam apenas com consultoria, sendo que destes, 4 atuam com consultoria

técnica e consultoria econômico-financeira, e 1 atua apenas com consultoria econômico-financeira.

O tempo médio de atuação na consultoria, tanto técnica quanto econômico-financeira é de 11 anos, e o tempo médio de atuação na assistência técnica é de 13 anos entre os entrevistados.

4.4 Conceito de bom desempenho

Os consultores especialistas foram questionados sobre “o que é um bom desempenho em uma fazenda de pecuária leiteira?”. Nas respostas três itens se destacaram: o primeiro deles foi a geração de riqueza/lucro – que teve unanimidade nas respostas; o segundo item de destaque no conceito de desempenho foi a importância dos aspectos técnicos do negócio leite, seguido do terceiro item, a importância de atender aos objetivos dos acionistas do negócio.

Todos os 7 consultores entrevistados citaram o primeiro item: “[*bom desempenho*] é a fazenda conseguir otimizar todos os recursos (materiais, financeiros, terra, tempo das pessoas, por exemplo) disponíveis de forma sustentável para gerar riqueza”; “[é a fazenda ter] fluxo de caixa saudável, bom capital de giro, resultado econômico interessante, custos competitivos”.

A importância dos aspectos técnicos foi citada por 4 dos 7 consultores entrevistados: “[*bom desempenho é*] ter bons índices zootécnicos e gerar lucro”; “O número econômico além de indicar o resultado zootécnico, possibilita encontrar oportunidades de melhoria.

Além disso, 3 dos 7 consultores citaram a importância de atender aos objetivos dos acionistas do negócio: “*Bom desempenho é atingir a meta dos acionistas*”; “*A fazenda trazer um resultado para o produtor. Um retorno econômico satisfatório. A fazenda precisa ser encarada como um negócio. O produtor precisa entender isso. As fazendas que têm mais sucesso preocupam além do econômico com o ganho de eficiência, que tem uma preocupação ambiental, e preocupação com as pessoas. O lucro precisa estar em contexto.*”.

4.5 Fatores Críticos de Sucesso

Foi perguntado aos consultores especialistas “Quais são os FCSs que levam a fazenda a atingir alto desempenho?”, e os FCS citados por cada entrevistado foram ordenados por ele mesmo por ordem de importância. Ao final do processo obtivemos os FCS, do ponto de vista dos consultores, por ordem decrescente de importância, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Percentual de FCSs de acordo com os consultores especialistas em pecuária leiteira.

Fatores Críticos de Sucesso de acordo com os consultores especialistas em pecuária leiteira.	% de citações
Liderança e gestão de pessoas	54,24%
Gestão de índices e indicadores técnicos	26,54%
Gestão dos processos	10,73%
Gestão financeira	1,94%
Busca por melhoria contínua	1,94%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	1,61%
Dimensionamento adequado do projeto	1,45%
Assegurar conforto animal	1,55%
Total	100,00%

Com a lista dos FCS, as lideranças das fazendas de pecuária leiteira foram entrevistadas. Ao avaliar a lista disponível as lideranças escolheram o grau de concordância em uma escala tipo *likert*, na qual todos os entrevistados concordaram em graus 5 a 7 (que indicam concordância: concordo parcialmente: 5; concordo: 6; concordo totalmente: 7) com os fatores apresentados. Apenas uma liderança discordou do fator “Garantir conforto animal”, ao qual atribuiu nota 2. Posteriormente os entrevistados ordenaram os fatores conforme a importância para o bom desempenho da fazenda leiteira.

Ao final da análise, alguns fatores foram acrescentados à lista, resultando nos FCS registrados na tabela 2. Foi dada sequência à pesquisa com os 9 fatores que tiveram mais

repetibilidade na segunda etapa: gestão financeira; liderança e gestão de pessoas; gestão dos processos; treinamento e desenvolvimento de colaboradores; dimensionamento adequado do projeto; busca por melhoria contínua; gestão de índices e indicadores técnicos; assegurar conforto animal; assistência e consultoria técnica.

Tabela 2: Percentual de Fatores Críticos de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho.

Fatores Críticos de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho	% de citações
Gestão financeira	17,44%
Liderança e gestão de pessoas	17,06%
Gestão dos processos	13,76%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	11,86%
Dimensionamento adequado do projeto	11,07%
Busca por melhoria contínua	10,80%
Gestão de índices e indicadores técnicos	9,84%
Assegurar conforto animal	5,42%
Assistência e consultoria técnica	1,91%
Clareza dos objetivos do negócio	0,27%
Produção de alimento	0,27%
Sucessão	0,20%
Participação da família no negócio	0,10%
Total Geral	100,00%

4.6 Emoções

Na etapa 1 os consultores foram questionados: “Qual (ou quais) emoções você comunica em cada fator que facilita a adoção das recomendações?”. Essa emoção é o que chamamos no presente estudo de “emoção induzida”. Eles podiam escolher entre 6 tipos de duplas de emoções, que foram classificadas em três grupos conforme o tipo de emoção. Emoções negativas (medo/ameaça, tristeza/perda, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima); emoções neutras (surpresa/susto); e emoções positivas (alegria/motivação positiva).

Conforme a tabela 3, podemos observar que as emoções induzidas mais citadas pelos consultores foram emoções negativas, citadas em 55,38% dos FCS, seguidas das emoções positivas citadas em 38,46%, as emoções neutras tiveram pouco destaque, presentes em apenas 6,15% dos fatores.

Quando os grupos de emoções negativas, neutras e positivas foram segmentados nas emoções que as compõe (emoções negativas: medo/ameaça, tristeza / perda, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima; emoções neutras: surpresa/susto; emoções positivas: alegria/motivação positiva) observou-se quais foram os tipos de emoções induzidas, associadas ao processo de mudança, em cada grupo e o percentual em que foram citadas para cada FCS (tabela 4).

Tabela 3: Tipo de emoção induzida envolvida no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão dos consultores especialistas em pecuária leiteira.

Fator Crítico de Sucesso de acordo com os consultores especialistas em pecuária leiteira.	Tipo de emoção		
	Negativa	Neutra	Positiva
Gestão financeira	60,00%	20,00%	20,00%
Liderança e gestão de pessoas	45,45%	0,00%	54,55%
Gestão dos processos	54,55%	9,09%	36,36%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	44,44%	11,11%	44,44%
Dimensionamento adequado do projeto	60,00%	0,00%	40,00%
Busca por melhoria contínua	66,67%	16,67%	16,67%
Gestão de índices e indicadores técnicos	61,54%	0,00%	38,46%
Assegurar conforto animal	60,00%	0,00%	40,00%
Assistência e consultoria técnica	0,00%	0,00%	0,00%
Total	55,38%	6,15%	38,46%

Apesar de as emoções negativas terem destaque como emoção induzida, a emoção “Alegria/Motivação Positiva”, de maneira isolada, teve representatividade igual à

“Medo/Ameaça” (38,46% de citações), que é uma emoção negativa, quando observamos os dados totais (tabela 4).

Conforme a tabela 4, ao observarmos os dados segmentados por FCS, “Gestão de índices e indicadores técnicos” foi o que apresentou mais citações de emoções (20% de citações), com emoções dos três tipos, negativas, neutras e positivas. Os FCS “Liderança e gestão de pessoas” e “Gestão dos processos” seguiram juntos com segundo lugar em citações de emoções (16,92%), sendo que no caso da “Liderança e gestão de pessoas” a emoção predominante foi “Alegria/Motivação positiva”, e no caso do FCS “Gestão dos processos” a emoção negativa “Medo/Ameaça” e a emoção positiva “Alegria/Motivação positiva” tiveram a mesma representatividade (6,15%).

Os FCS com menos citações foram “Dimensionamento adequado do projeto” e “Assegurar conforto animal”, ambos com 7,69% de citações. Para o FCS “Assistência técnica e consultoria” não foi citada nenhuma emoção como marcador somático. A emoção “Nojo/Repulsa” não foi citada pelos consultores em nenhum FCS.

Na perspectiva das lideranças das fazendas de pecuária leiteira (tabela 6) as emoções mais relevantes induzidas no processo de mudança também foram as emoções negativas, somando um total de 51,72% de citações, com destaque para as emoções “Medo/Ameaça” (26,44%) e “Tristeza/Perda” (18,39%). Apesar das emoções negativas terem sido mais numerosas nas citações, a emoção “Alegria/Motivação positiva” sozinha teve 40,23% de citações (tabela 7)

Ainda sobre as emoções induzidas, na perspectiva das lideranças das fazendas, o FCS “Liderança e gestão de pessoas” foi o que apresentou mais citações de emoções (17,24% de citações), com emoções dos três tipos, negativas, neutras e positivas. O FCS “Gestão financeira” ficou em segundo lugar em citações de emoções (13,79%), O FCS com menos citações foi “Assistência técnica e consultoria” (2,30%), conforme demonstrado na tabela 6.

Ao avaliar as emoções envolvidas nos FCS do ponto de vista das lideranças das fazendas no processo completo de mudança (indução da mudança e prática da mudança), esse

número se inverte, e podemos observar a predominância das emoções positivas, que foram citadas em 61,59% dos fatores, seguida das emoções negativas citadas em 31,79% deles. As emoções neutras não tiveram destaque, pois foram citadas em apenas 6,62% dos fatores, conforme tabela 5.

Ao avaliar as emoções práticas envolvidas nos FCS do ponto de vista das lideranças das fazendas, observa-se uma forte predominância das emoções positivas, que foram citadas em 90,63% dos fatores. Nesta análise, as emoções negativas e neutras foram citadas em apenas 4,69% das vezes (tabela 7).

Na análise das emoções práticas se destaca o fato de que há uma homogeneidade de citações de emoções positivas em todos os FCS. A única exceção é o FCS “Garantir conforto animal” que se destaca com 3,13% de citações contra 10,94% de citações de emoções positivas nos demais FCS.

Tabela 4: Emoções e sentimentos induzidos envolvidos no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão dos consultores especialistas em pecuária leiteira.

Fator Crítico de Sucesso	Emoções negativas					Emoções neutras	Emoções positivas	Total
	Medo/ Ameaça	Nojo/ Repulsa	Raiva/ Baixa autoestima	Tristeza/ Senso de perda	Total emoções negativas	Surpresa/ Susto	Alegria/ Motivação positiva	
Gestão financeira	3,08%	0,00%	0,00%	1,54%	4,62%	1,54%	1,54%	7,69%
Liderança e gestão de pessoas	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	9,23%	16,92%
Gestão dos processos	6,15%	0,00%	0,00%	3,08%	9,23%	1,54%	6,15%	16,92%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	4,62%	0,00%	0,00%	1,54%	6,16%	1,54%	6,15%	13,85%
Dimensionamento adequado do projeto	3,08%	0,00%	0,00%	1,54%	4,62%	0,00%	3,08%	7,69%
Busca por melhoria contínua	3,08%	0,00%	1,54%	1,54%	6,16%	1,54%	1,54%	9,23%
Gestão de índices e indicadores técnicos	7,69%	0,00%	0,00%	4,62%	12,31%	0,00%	7,69%	20,00%
Assistência e consultoria técnica	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Assegurar conforto animal	3,08%	0,00%	0,00%	1,54%	4,62%	0,00%	3,08%	7,69%
Total Geral	38,46%	0,00%	1,54%	15,38%	55,38%	6,16%	38,46%	100,00%

Tabela 5: Tipo de emoção envolvida no processo completo de mudança (indução da mudança e prática da mudança), de Fatores Críticos de Sucesso sob a perspectiva das lideranças em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho.

Fator Crítico de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho	Tipo de emoção		
	Negativa	Neutra	Positiva
Gestão financeira	2,88%	0,10%	11,16%
Liderança e gestão de pessoas	4,32%	0,30%	10,23%
Gestão dos processos	1,92%	0,10%	10,23%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	2,40%	0,00%	9,30%
Dimensionamento adequado do projeto	2,40%	0,10%	10,23%
Busca por melhoria contínua	2,88%	0,20%	11,16%
Gestão de índices e indicadores técnicos	2,40%	0,10%	10,23%
Assegurar conforto animal	3,36%	0,10%	11,16%
Assistência e consultoria técnica	0,48%	0,00%	2,79%
Total	31,79%	6,62%	61,59%

A tabela 7 também permite observar que os fatores “Busca por melhoria contínua”, “Gestão de índices e indicadores técnicos” e “Assistência e consultoria técnica” foram os únicos em que emoções negativas (tristeza/perda) foram citadas.

Já as emoções neutras, foram presentes nos FCS “Liderança e gestão de pessoas”, “Busca por melhoria contínua” e “Assistência e consultoria técnica”.

Comparando as emoções citadas pelos consultores no processo de indução da mudança com as emoções citadas pelas lideranças das fazendas podemos perceber que neste processo os consultores induzem as emoções medo/ameaça em 38,46% dos FCS, Alegria/Motivação positiva em 38,46%, e Tristeza/perda em 15,38%.

No entanto, os resultados das emoções percebidas pelas lideranças no processo de indução de mudança foram alegria/motivação positiva 40,23% dos FCS, medo/ameaça em 26,44%, e tristeza/perda em 18,39% dos FCS (tabela 6).

Tabela 6: Emoções e sentimentos induzidos relacionados aos Fatores Críticos de Sucesso em fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho sob a perspectiva dos consultores especialistas e das lideranças das fazendas.

Fator Crítico de Sucesso	Emoções negativas										Emoções neutras		Emoções positivas		Total	
	Medo/ Ameaça		Nojo/ Repulsa		Raiva/ Baixa autoestima		Tristeza/ Perda		Total emoções negativas		Surpresa/Susto		Alegria/ Motivação positiva			
Entrevistados	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid	Con	Lid
Gestão financeira	3,08%	5,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	1,15%	4,62%	6,90%	1,54%	1,15%	1,54%	5,75%	7,69%	13,79%
Liderança e gestão de pessoas	7,69%	2,30%	0,00%	1,15%	0,00%	1,15%	0,00%	5,75%	7,69%	10,34%	0,00%	2,30%	9,23%	4,60%	16,92%	17,24%
Gestão dos processos	6,15%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%	2,30%	9,23%	4,60%	1,54%	1,15%	6,15%	4,60%	16,92%	10,34%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	4,62%	3,45%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	1,54%	1,15%	6,15%	5,75%	1,54%	0,00%	6,15%	3,45%	13,85%	9,20%
Dimensionamento adequado do projeto	3,08%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	3,45%	4,62%	5,75%	0,00%	1,15%	3,08%	4,60%	7,69%	11,49%
Busca por melhoria contínua	3,08%	4,60%	0,00%	0,00%	1,54%	1,15%	1,54%	0,00%	6,15%	5,75%	1,54%	1,15%	1,54%	5,75%	9,23%	12,64%
Gestão de índices e indicadores técnicos	7,69%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	4,62%	1,15%	12,31%	4,60%	0,00%	1,15%	7,69%	4,60%	20,00%	10,34%
Assegurar conforto animal	3,08%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	1,54%	3,45%	4,62%	6,90%	0,00%	0,00%	3,08%	5,75%	7,69%	12,64%
Assistência e consultoria técnica	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	2,30%
Total Geral	38,46%	26,44%	0,00%	1,15%	1,54%	5,75%	15,38%	18,39%	55,38%	51,72%	6,15%	8,05%	38,46%	40,23%	100,00%	100,00%

Tabela 7: Emoções práticas envolvidas no processo de mudança de Fatores Críticos de Sucesso, segundo a visão das lideranças das fazendas.

Fator Crítico de Sucesso	Emoções negativas					Emoções neutras	Emoções positivas	Total
	Medo/ Ameaça	Nojo/ Repulsa	Raiva/ Baixa autoestima	Tristeza/ Perda	Total emoções negativas	Surpresa/ Susto	Alegria/ Motivação positiva	
Gestão financeira	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,94%	10,94%
Liderança e gestão de pessoas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	10,94%	12,50%
Gestão dos processos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,94%	10,94%
Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,94%	10,94%
Dimensionamento adequado do projeto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,94%	10,94%
Busca por melhoria contínua	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%	1,56%	10,94%	14,06%
Gestão de índices e indicadores técnicos	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%	0,00%	10,94%	12,50%
Assistência e consultoria técnica	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%	1,56%	10,94%	14,06%
Assegurar conforto animal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	3,13%
Total Geral	0,00%	0,00%	0,00%	4,69%	4,69%	4,69%	90,63%	100,00%

4.7 Recursos tangíveis e intangíveis

Ao avaliarmos os recursos tangíveis e intangíveis relacionados aos FCS é necessário lembrar que o FCS “Assistência e consultoria técnica” foi adicionado à lista de FCSs pelas lideranças das fazendas de pecuária leiteira na etapa 2 do presente estudo. Como os recursos tangíveis e intangíveis foram investigados na etapa 1, com os consultores especialistas, não há informação sobre esse FCS.

Quando questionados sobre quais são os recursos essenciais, tangíveis e intangíveis para se implementar cada FCS os consultores demonstraram maior ênfase nos recursos intangíveis. Nas citações de recursos tangíveis os consultores reforçaram os recursos físicos e recursos relacionados às atividades técnicas da pecuária leiteira.

Ter conhecimento sobre o negócio, seja em termos técnicos, gerenciais, financeiros ou interpessoais foi o que mais teve destaque nos recursos intangíveis.

O conhecimento gerencial, em seus diversos exemplos, foi o tipo de recurso intangível mais citado nas entrevistas, aparecendo nas respostas de 6 dos 8 FCS analisados (Gestão financeira, Liderança e gestão de pessoas, Gestão dos processos, Treinamento e desenvolvimento de colaboradores, Dimensionamento adequado do projeto, Gestão de índices e indicadores técnicos). Em seguida, destaca-se o conhecimento interpessoal, que esteve em 4 das 8 respostas (Gestão financeira, Liderança e gestão de pessoas, Gestão dos processos, Treinamento e desenvolvimento de colaboradores), e o conhecimento técnico, presente também em 4 das 8 respostas (Liderança e gestão de pessoas, Gestão dos processos, Gestão de índices e indicadores técnicos, Assegurar conforto animal).

Quanto aos recursos tangíveis, o recurso mais citado foi “ambiente e materiais adequados para executar o trabalho”, que apareceu com variações de expressão, mas com o mesmo significado semântico, presente em 5 dos 8 FCS analisados (Liderança e gestão de pessoas, Gestão dos processos, Treinamento e desenvolvimento de colaboradores, Gestão de índices e indicadores técnicos, e Assegurar conforto animal). O segundo recurso mais citado foi “Planilha, computador e software”, presente em 4 dos 8 FCS analisados (Gestão

financeira, Liderança e gestão de pessoas, busca por melhoria contínua, Gestão de índices e indicadores técnicos).

Em alguns casos os entrevistados foram bem específicos quanto ao material citando-o, como no caso do FCS “Gestão financeira” em que foi citado “computador” e “software”. Quando o FCS era mais técnico o entrevistado utilizava termos mais genéricos, tais como “materiais adequados”, e “Equipamentos e materiais adequados”

Tabela 8: Compilado dos recursos tangíveis e intangíveis relacionados aos fatores críticos de sucesso de fazendas de pecuária leiteira na perspectiva de consultores especialistas.

FCS	Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> . Banco de dados para fazer análise. . Planilha, software, computador. 	<ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento gerencial: Saber avaliar indicadores. . Conhecimento financeiro: Saber avaliar fluxo de caixa, custo de produção, ter método e padrão para acompanhar indicadores financeiros . Conhecimento interpessoal: proximidade com os processos e as pessoas, capacidade de comunicação (com equipe e líderes), saber cobrar as metas, bom relacionamento, ser admirado.
Liderança e gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Dados técnicos sobre o negócio. . Ferramentas de gestão: Software, planilha, computador. . Estrutura física de trabalho adequada: Instalações, equipamentos, moradia. . Equipamentos adequados de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento gerencial: saber avaliar indicadores, proximidade com o processo e pessoas, capacidade de comunicação (com equipe e líder), saber cobrar as metas, bom relacionamento, admiração por parte da equipe. . Disponibilidade boa de tempo para

		<p>gestão, habilidade de gestão e planejamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento interpessoal: gestão de pessoas, cultura forte, colocar a pessoa certa no lugar certo, habilidade de relacionamento, ser e dar exemplo. . Conhecimento técnico: Habilidade de análise de dados técnicos e financeiros. . Busca de oportunidades de melhoria. . Abastecer as ferramentas tecnológicas com informações confiáveis.
Gestão dos processos	<ul style="list-style-type: none"> . Condições de trabalho adequadas: moradia, acesso à cidade, ter acesso à internet. . Equipamentos e materiais adequados para desempenhar as tarefas. . Suporte técnico, bons ambientes para os animais, utilizar bons produtos. . Incorporar tecnologias para simplificar os processos e facilitar o dia a dia: ordenha automatizada, equipamento para tratar animais, bom desenho de instalações, utilizar softwares. 	<ul style="list-style-type: none"> . Equipe bem treinada, motivada e consciente. . Atuar preventivamente nos processos. . Conhecimento gerencial: ter método de gestão, plano de ação. Conhecer as pessoas, ter clareza das tarefas e saber delegar. . Conhecimento interpessoal: pensar e agir rapidamente para contornar os imprevistos. . Conhecimento técnico: conhecer todos os setores da fazenda. Saber como fazer as atividades e como treinar as pessoas.

Treinamento e desenvolvimento de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamentos: novos e de reciclagem. . Remuneração adequada. . Ambiente e materiais adequados para executar o trabalho. . Recurso financeiro para investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento gerencial: Entender as necessidades da equipe. . Conhecimento interpessoal: Liderança ter visão de melhoria contínua. . Estimular a equipe a ter visão de melhoria contínua.
Dimensionamento adequado do projeto	<ul style="list-style-type: none"> . Consultoria em projetos. . Visitar projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Aprender com os erros dos outros. . Conhecimento do sistema de produção. . Consciência dos fatores limitantes na fazenda. . Conhecimento gerencial: boa capacidade de planejamento.
Busca por melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> . Ter os resultados do negócio em mãos. . Software, planilhas e computador. . Levantamentos em Excel e formulação. 	<ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento interpessoal: conversa, visita na fazenda. . Dependência financeira do negócio. . Valores pessoais.
Gestão de índices e indicadores técnicos	<ul style="list-style-type: none"> . Índices e indicadores técnicos do negócio. . Ambiente e materiais adequados para executar o trabalho. . Ferramentas de gerenciamento: Software, Banco de dados para fazer análise. . Ambiente e materiais adequados para executar o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> . Medir indicadores técnicos do negócio. . Conhecimento gerencial: para gerenciar os processos, plano de ação, PDCA. . Colaboradores treinados para realizar os processos. . Conhecimento técnico.
Assegurar conforto animal	<ul style="list-style-type: none"> . Ambiente e materiais adequados para executar o trabalho. . Recurso financeiro para investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Equipe treinada . Planejamento . Conhecimento técnico.

Assistência e consultoria técnica	. Não houve citação desse FCS na entrevista.	. Não houve citação desse FCS na entrevista.
-----------------------------------	--	--

5 DISCUSSÃO

Considerando a escassez de trabalhos anteriores, e o pioneirismo do presente estudo, neste foi investigado fazendas de pecuária leiteira consideradas de alto desempenho. Segundo dados oficiais do IBGE (2022) a média de produtividade de fazendas leiteiras no Brasil é de 7 a 8 litros/dia, enquanto a média nas propriedades avaliadas é de 30 a 39 litros/dia. Para acessar tais fazendas optou-se por selecioná-las com base em um critério econômico-financeiro que permitisse identificar o alto desempenho do ponto de vista da lucratividade, e, na atividade leiteira, um indicador que traduz a saúde financeira dos empreendimentos é o EBITDA (Zimmer *et al.*, 2019).

A Fazenda alfa de consultoria atende mais de 200 fazendas de pecuária leiteira no Brasil, e anualmente realiza seu próprio benchmarking, em que são avaliados vários aspectos técnicos, econômicos e financeiros da atividade. As 6 fazendas selecionadas para o presente estudo ocupavam posição de top 20% fazendas mais bem avaliadas neste benchmarking. Segundo Assaf Neto (2012) e Zimmer *et al.* (2009), essa é uma das técnicas mais comumente empregadas para avaliar desempenho organizacional.

Considerando desempenho como o “modo como alguém ou alguma coisa se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento” (DICIO, 2023), e desempenho econômico-financeiro, como “maximização da riqueza dos empresários por meio de crescimento de lucratividade, rentabilidade e de valor de mercado (Leite *et al.*, 2017), tal escolha de análise se mostra apropriada e assertiva.

Nas fazendas avaliadas a média de tempo em que o negócio é acompanhado por assistência técnica é de 23 anos, de consultoria técnica 21 anos, e consultoria econômico-financeira 10 anos. Tal acompanhamento desencadeia um fluxo de melhoria contínua que tem forte relação com aumento de produtividade e melhoria de desempenho.

Rauta e Da Silveira (2020) avaliaram o efeito da consultoria em propriedades leiteiras nos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, em estudo de casos múltiplos, e identificaram que a consultoria contribuiu para significativas melhorias financeiras e de desempenho, que chegaram em até 190% de aumento de produtividade e 52% de aumento de lucratividade no período analisado. Os autores destacaram que o principal ponto de melhoria vindo da consultoria foi o trabalho personalizado para cada fazenda e a aplicação de métodos de gestão.

No estudo realizado por Gomes *et al.* (2022), foi avaliado o desempenho de uma fazenda durante 34 anos de atividade, e os achados indicam que assistência técnica contribuiu para uma expressiva expansão na produção de leite, que foi acompanhada de fortes melhorias nos indicadores técnicos.

Outro estudo, que avaliou 34 propriedades em Tocantins assistidas por consultoria técnica e gerencial revelou que o principal impacto gerado às empresas agropecuárias está relacionado aos ganhos financeiros, com destaque para o aumento de faturamento após passar por um serviço de Consultoria (Nunes, 2021).

5.1 Fatores Críticos de Sucesso

Ao levantar os FCSs, foi utilizado o método de Rockart (1979). Tal método foi escolhido e aplicado cuidadosamente para elucidar os FCSs presentes no setor tão importante para o agronegócio brasileiro, que é a Pecuária Leiteira. Considerando que os consultores especialistas têm uma visão ampla sobre o negócio, iniciou-se as entrevistas por eles, e em seguida, as lideranças das fazendas foram entrevistadas.

Foi observada uma dissonância quanto à forma de enxergar os FCS e seus reflexos no desempenho de fazendas de pecuária leiteira, conforme figuras 3 e 4.

Para os consultores especialistas o FCS “Liderança e gestão de pessoas” é imprescindível para que os demais FCSs sejam desempenhados com qualidade (figura 3). Segundo um dos entrevistados “*sem gestão de pessoas, sem um líder presente e eficaz nada na fazenda*

funciona. Não adianta, porque sem liderança os processos não acontecem de maneira adequada, o que reflete em índices ruins, e por aí vai”.

Uma organização só pode ser bem-sucedida se tiver pessoas competentes, capazes e motivadas, porque o sucesso de qualquer empresa está ligado às pessoas (Da Silva Cunha & Da Luz Rodrigues, 2022).

A campo, no entanto, poucas ações têm sido identificadas no sentido de desenvolver, capacitar e valorizar as pessoas. Em estudo realizado na bacia leiteira de Pernambuco (Gomes, Honorato & de Carvalho, 2020) os resultados apontaram inexistência das técnicas da gestão de pessoas na região, baixo índice de treinamentos, insatisfação dos funcionários e alto índice de informalidade. Em outro estudo realizado com produtores de soja no oeste de Goiás (Ceolin, 2019) foram identificadas práticas simples de gestão de pessoas nos contextos analisados, mesmo com produções elevadas incorporadas ao uso de tecnologias complexas.

Ceolin (2019) explica que a alta complexidade dos negócios parece não estar ligada ao uso de ferramentas mais robustas de gestão de pessoas. O autor propõe que a causa disso é a crença compartilhada de que as práticas de gestão de pessoas não necessariamente impactam diretamente sobre a produção.

Para as lideranças das fazendas de pecuária leiteira a visão é outra: o FCS imprescindível é a gestão financeira (figura 4). Segundo as lideranças, a ausência de gestão financeira adequada compromete o andamento de todas as atividades do projeto. Uma delas relatou que *“sem olhar para o dinheiro, e ter todas as contas nas mãos não podemos tomar decisão rápida e assertiva, isso compromete tudo no dia a dia”*, outra liderança completou *“O negócio está cada dia mais apertado e para ser competitivo precisamos ter a gestão financeira muito bem-feita, sem ela nada vai para frente”*.

Essa visão voltada para aspectos econômico-financeiros esteve presente em toda a entrevista com as lideranças, e os motivos que aparentemente conduzem a esse raciocínio são principalmente três. O primeiro é o fato de que as lideranças dedicam exclusivamente ao negócio, o que permite um acompanhamento bem próximo de todas as demandas. O

segundo motivo, é que a pecuária leiteira é a principal atividade do negócio, portanto há uma forte preocupação das lideranças com a rentabilidade e a melhoria contínua. E o terceiro motivo é o fato de a fazenda possuir uma gestão familiar, o que reforça o compromisso de ter um bom desempenho, o que reflete em preocupação e olhar atento à gestão financeira.

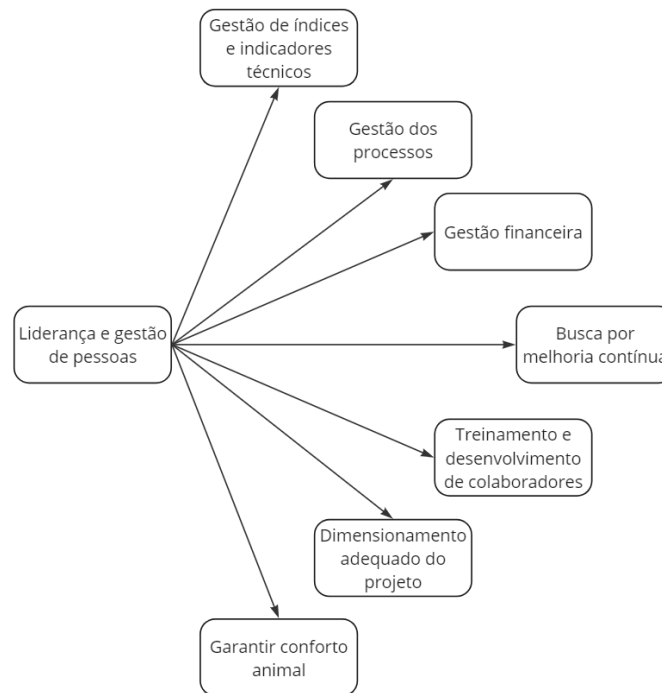
Além dos motivos observados nas entrevistas, a literatura reforça que os melhores indicadores para medir desempenho de empreendimentos são os indicadores econômico-financeiros (Assaf & Neto, 2012; Matiz & Bulgacov, 2011; Leite *et al.*, 2017). Inclusive, em estudo de caso em fazenda de pecuária leiteira, Gomes *et al.* (2022) identificaram uma forte relação entre o desempenho técnico e rentabilidade do negócio.

Ao observar a lista final de FCSs, identifica-se uma coerência com as considerações de Miller (1956), que propõe que em entrevistas encontra-se o chamado “mágico” número 7, em que os entrevistados tendem a responder 7, mais ou menos 2 unidades, ou seja, 5 a 9, dos itens em questão. Na etapa 1 da pesquisa obtivemos 8 fatores entrevistando as lideranças, na etapa 2 este número passou para 13 fatores, no entanto, dos 13 apenas 9 tiveram repetibilidade, o que reforça a proposição de Miller.

Um aspecto interessante do aumento de fatores da etapa 1 (8) para a etapa 2 (13) foi o acréscimo de fatores sugeridos pelas lideranças das fazendas. Na etapa 2, ao serem questionados se concordavam (em escala tipo *likert*) com a lista de fatores (propostos pelos consultores), as lideranças das fazendas concordavam quase que em unanimidade (apenas uma liderança discordou de um fator). Na fala, os entrevistados reforçavam o quanto os fatores representavam fortemente o que é importante para o negócio.

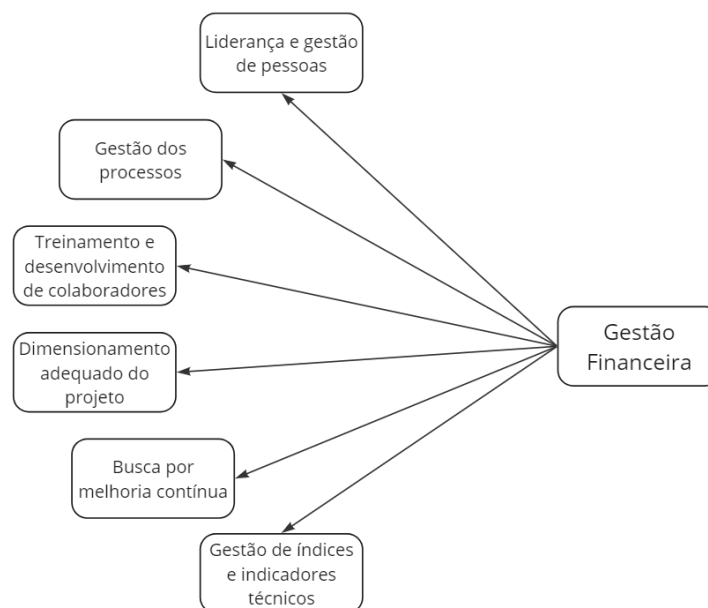
Apesar disso, quando questionados se gostariam de acrescentar algum fator, algumas lideranças quiseram acrescentar, resultando em 13 fatores. Nesse momento, entendemos que pela visão das lideranças, apesar de concordarem com os fatores sugeridos pelos consultores, havia ainda alguns aspectos específicos, que na visão das lideranças, eram críticos para a fazenda ter alto desempenho.

Figura 3: Visão dos Consultores especialistas sobre os fatores críticos de sucesso para alto desempenho de fazendas de pecuária leiteira.



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4: Visão das lideranças das fazendas sobre os fatores críticos de sucesso para alto desempenho de fazendas de pecuária leiteira.



Fonte: Elaborado pela autora.

Destes aspectos o que se destacou foi justamente “Assistência técnica e consultoria”, que é representada pela presença do próprio consultor, e na visão dos consultores, como entrevistados não estava presente. Isso foi reforçado ao avaliar a repetibilidade da lista de fatores da etapa 2, na qual o fator “Assistência técnica e consultoria” teve maior repetibilidade e foi acrescentado à lista final de FCS do presente estudo.

Conforme observado por Sierra, Serrra, de Camargo Guerrazzi e Teixeira (2019), é importante reforçar que os FCSs são específicos para determinada firma, em determinado contexto. Isso porque há uma grande variação nas necessidades dos gestores e na visão de negócio de empresas do mesmo segmento, mas que se encontram em momentos de desenvolvimento diferentes. Portanto os achados deste estudo não se aplicam as fazendas de pecuária leiteira de baixo ou médio de desempenho, tampouco fazendas de pecuária leiteira avaliadas em outro contexto.

5.2 Marcadores somáticos

Ao questionar os entrevistados, tanto os consultores quanto as lideranças sobre as emoções envolvidas nos FCSs ficou clara a dificuldade em responder. Os consultores entrevistados alegaram “*nunca pensei nisso*”, “*não penso em emoções quando estou trabalhando*”, e as lideranças disseram que “*é difícil enxergar as emoções no dia a dia*”.

Mesmo estimulando os entrevistados a pensar em exemplos de situações relacionadas ao FCS, e deixando disponível a lista de emoções, a dificuldade em responder sobre o tema ocorreu e chamou a atenção.

Damasio (1996) explica, por meio de observações em pacientes neurológicos com lesões, que existe uma grande gama de processos emocionais e que a maioria deles ocorre de maneira inconsciente.

Com os avanços das pesquisas, Freire (2010) reforça que os sentimentos e emoções não estão situados em um local específico do cérebro humano, e sim são formados em uma complexidade de circuitos interativos que são moldados e alterados a todo instante. Portanto, a dificuldade dos adultos em expressar emoções, deve-se muito à convicção

humana de controle das próprias ações, num processo de autoafirmação da própria autonomia (Almada, 2012).

A psicologia moderna explica a dificuldade de identificar emoções e sentimentos com o conceito de alexitimia, que significa uma dificuldade em descrever em palavras as emoções e os sentimentos. Segundo Freire (2010) adultos tendem a suprimir as emoções para não demonstrar suas fraquezas e medos, evitar críticas e situações de vulnerabilidade.

É importante ressaltar que no presente estudo, para facilitar a compreensão dos entrevistados, emoções e sentimentos foram abordados como sinônimos. Apesar disso relembramos que são conceitos distintos não apenas em significado como também no processo de formação.

Scherer (2005) entende as emoções como um processo físico e cognitivo – consciente ou inconsciente – no qual os sentimentos compõem uma etapa do que o autor chama de processo emocional. O processo emocional é composto por 5 componentes:

1. Cognitivo: acionado pelo Sistema Nervoso Central (SNC) e sua função é avaliar objetos e eventos que se manifestam no mundo externo;
2. Neurofisiológico: acionado pelo SNC, Sistema Neuro-Endócrino (SNE) e Sistema Nervoso Autônomo (SNA), tem como função a regulação do organismo;
3. Motivacional, também acionado pelo SNC, tem como função a preparação e direção das ações que serão desencadeadas;
4. Expressão motora: corresponde às ações desencadeadas por meio do Sistema Nervoso Somático (SNS) e sua função é manifestar reação e intenção;
5. Sentimento: Experiência subjetiva acionada pelo SNC, com função de monitoramento do estado do organismo em interação o mundo externo.

Apesar dos entrevistados apresentarem dificuldades de explicitar as emoções (ou sentimentos) envolvidas nos FCSs, essas emoções são produzidas conforme os estímulos externos e ocorrem de maneira fisiológica e, até mesmo, inconsciente (Damasio, 1994; Bechara, 2005). Dos 5 componentes citados por Scherer (2005), apenas o 5 se trata de componente com viés consciente, ou seja, o qual a pessoa precisa ter percepção para identificá-lo.

Contribuindo sobre as diferenças entre emoções e sentimentos, Freire (2010) complementa que ter emoções é um aspecto físico e funcional do ser humano, já a consciência dessas emoções é um aspecto cognitivo, e o fato de perceber as alterações somáticas desencadeadas pelas emoções é o que forma os sentimentos.

As emoções se relacionam com o presente estudo, pois são desencadeadoras dos MSs, os sinais, ou conjunto de respostas, relacionados ao corpo e ao cérebro que marcam as reações afetivas e emocionais que surgem a partir de processos biorregulatórios de emoções (Damasio, 1994). Entender os MSs envolvidos em cada FCS permite compreender, perceber e identificar a presença das emoções na tomada de decisão, motivo pelo qual este construto tornou-se ímpar no contexto estudado.

Foi perguntado aos consultores “Qual (ou quais) emoções você comunica em cada fator que facilita a adoção das recomendações?”. Essa emoção chamamos de “emoção induzida”. Podemos observar que os MS das emoções induzidas mais citadas pelos consultores foram majoritariamente MSs negativos, visto que as emoções negativas foram citadas em 55,38% dos FCSs, seguidas das emoções positivas citadas em 38,46%, as emoções neutras tiveram pouco destaque, presentes em apenas 6,15% dos fatores (tabela 3)

Resultado semelhante foi observado pelas lideranças das fazendas a respeito das emoções induzidas: predominância de marcadores somativos negativos, pois as emoções negativas foram citadas em 51,72% dos FCS, seguidas das emoções positivas citadas em 40,23%, as emoções neutras tiveram pouco destaque, presentes em apenas 8,05% dos fatores (tabela 7).

Um fato curioso é que mesmo as emoções negativas se sobressaindo há uma presença marcante da emoção “Alegria/motivação positiva”, que teve 38,46% de citações pelos consultores e 40,23% pelas lideranças.

Esse fato foi observado durante as entrevistas, nas quais em vários momentos foi citada a presença de emoções negativas e positivas em conjunto. As mais citadas foram “Medo/ameaça” e “Alegria/motivação positiva” (tabela 6).

As lideranças explicam que *“dependendo da situação pode ser mais positivo ou dependendo pode ser mais negativo”*. Os consultores explicaram que o cliente tem uma tendência a ser uma pessoa positiva ou negativa, e que isso impacta na emoção que vai “funcionar” para ele *“se meu cliente é pessimista e eu trazer apenas emoções negativas, a conversa vai para o fundo do poço. Nesse caso eu preciso mostrar otimismo e trazer o lado positivo da mudança para equilibrar”*.

Sobre as emoções induzidas, observou-se uma distribuição dos tipos de emoções pelos fatores, não havendo apenas um fator em que houvesse apenas um tipo de emoção associada.

Em suas pesquisas Damasio (1996) percebeu que as regiões do cérebro recrutadas nas diferentes emoções são distintas, o que possibilita a ocorrência de emoções praticamente de forma simultânea. Isso explica a associação de mais de uma emoção ao mesmo FCSs no presente estudo.

Partindo para as emoções da prática da mudança, estas foram questionadas apenas para as lideranças das fazendas, pois são as pessoas que executam e vivem a aplicação das novas práticas propostas pelos consultores.

Observa-se que, quanto às emoções práticas, há uma forte predominância de emoções positivas, citadas em 90,63% dos fatores, e as negativas em apenas 4,69%. Tais emoções compõe a marcação somática associada aos FCSs, que conforme os achados do presente estudo, foram majoritariamente MSs positivos.

Isso nos remete ao fato de que ao implementar uma mudança orientada pela consultoria, na maioria dos casos as lideranças experimentam MSs positivos.

Durante as entrevistas foi perceptível que a adoção de melhorias relacionadas aos FCSs está em grande parte associada às emoções positivas porque são melhorias que “dão certo”.

Ao avaliarmos o processo de mudança por completo (indução e prática de mudança), observamos que as emoções positivas se destacam, aparecendo em 61,59% das citações (tabela 5). Durante as entrevistas as lideranças da fazenda associam o processo de mudança com algo positivo (MSs positivos), ou seja, algo que contribui para o desenvolvimento da fazenda.

A percepção positiva do processo de mudança pode ser explicada pelo fato de várias estruturas do sistema nervoso envolvidas com as emoções fazerem parte do sistema límbico, que é o responsável por perceber estímulos externos, sejam eles positivos ou negativos (Bonnet *et al.*, 2015). Outro sistema que intermedeia as emoções é o sistema de recompensa, esse sistema é ativado por estímulos que julgamos que poderão ser, ou que são de fato, bons, interessantes, significativos.

Quando o resultado é a sensação de prazer, de satisfação e bem-estar, os MSs expressos indicam ao cérebro que esse comportamento “deu certo” e que, portanto, deve ser repetido, pois o cérebro avalia que há boas chances de se ter sucesso novamente. A partir daí o cérebro consegue antecipar a recompensa que terá e, assim, surge a motivação para a mudança e aprendizagem (Amaral & Guerra, 2022).

No caso das lideranças, o sistema de recompensa parece atuar fortemente, pois MSs positivos tiveram destaque no processo completo de mudança.

O processo de mudança requer adoção de novos processos, métodos e tecnologias. O consultor especialista tem um papel fundamental em facilitar a adoção de novas práticas que vão impulsionar o desenvolvimento do negócio.

Para tanto, existe um processo de ensino-aprendizagem em que o consultor é o facilitador e as lideranças atuam como aprendizes.

Na aprendizagem, o aprendiz utiliza suas emoções e cognição para gerar valor à experiência a ser aprendida, isso gera um sentido para aquele aprendiz que motiva o aprendiz a agir, reforçando sua aprendizagem (figura 5).

Trazendo para o contexto da aprendizagem das lideranças, ao se deparar com uma recomendação técnica, a liderança faz uma avaliação por meio de suas emoções acerca daquela recomendação: essa recomendação desperta quais emoções (induzidas)? São emoções positivas, negativas ou neutras? Qual repertório cognitivo prévio existe acerca dessa recomendação? Ou seja, em quais casos essa recomendação foi aplicada e funcionou?

Esses exemplos de questionamentos formam o valor daquilo a ser aprendido. Se for um aprendizado de alto valor, a motivação será para ação, levará a liderança a agir, aderir às mudanças e, conseqüentemente, aprender.

Figura 5: Constituição de sentido na aprendizagem.



Fonte: Adaptado de Amaral e Guerra (2022).

Um processo de orientação e aprendizagem continuada, que é alimentada pelo reforço positivo para ações de sucesso, além de atenção corretiva direcionada para os pontos de melhoria.

A ativação do sistema de recompensa pode ser mobilizada pela prática das atividades, experiências do processo eficaz e pelo feedback positivo do professor. Esse último aspecto é fundamental. O encorajamento do professor, ao tratar o erro como um caminho para a aprendizagem e não como punição, faz com que o aprendiz perca, paulatinamente, o medo de errar e amplie sua confiança (Depasque & Tricomi, 2015).

No processo de aprendizagem e mudança, o consultor tem o papel de facilitador, fazendo feedback e orientando o caminho a seguir. Assim, o aprendiz que é a liderança da fazenda, tem oportunidade de enxergar tanto os acertos quanto os erros como parte do processo natural de aprendizagem, o que favorece os MSs positivos no sistema de recompensa.

5.3 Recursos tangíveis e intangíveis

Os recursos necessários para cada FCS foram investigados exclusivamente junto aos consultores especialistas. Ao avaliar os tipos de recursos necessários para cada FCS os consultores enfatizaram a importância dos recursos intangíveis. Dentre os recursos citados (tabela 8), destacou-se, respectivamente o conhecimento gerencial, o conhecimento interpessoal e o conhecimento técnico.

Um ponto curioso é o fato de que, dos itens citados como o recurso intangível “conhecimento gerencial” (presente na terceira coluna da tabela 3) a maioria se relaciona com o FCS “Liderança e gestão de pessoas”, que, segundo a visão dos consultores é o FCS número 1, o que reforça a visão dos consultores de que a liderança e gestão de pessoas é fundamental para as fazendas de pecuária leiteira alcançarem alto desempenho.

Sobre os recursos intangíveis é necessário destacar que estes são os principais atributos que geram vantagem competitiva entre concorrentes (Penrose, 2006; Wernerfelt, 1984; Gonçalves *et al.*, 2011).

Na pecuária leiteira, é comum observar os competidores agindo de maneira semelhante, aplicando em seu negócio aquilo que funciona para o negócio concorrente. No entanto, as fazendas que rompem esse modelo de reprodução e buscam atributos únicos são aquelas que obtêm vantagem competitiva (Carvalho *et al.*, 2014).

Neste contexto, a liderança tem grande valor dentro das organizações, pois os aspectos positivos para a empresa são gerados por meio de uma boa liderança, tais como a produtividade, satisfação e motivação dos colaboradores (De Moraes & Dos Anjos, 2022). Uma organização só pode ser bem-sucedida se tiver pessoas competentes, capazes e motivadas, porque o sucesso de qualquer empresa está ligado às pessoas (Da Silva Cunha & Da Luz Rodrigues, 2022).

O papel do líder é fundamental para que a equipe avance e alcance a alta performance, se os fins não forem constantemente observados, a equipe não saberá em que período está e nem as formas para melhorar. O líder possibilita a evolução e o desenvolvimento da equipe, e provoca a solução de discussões, a cooperação, correlação de conhecimentos, prática e atitudes que provêm de seus componentes, favorecendo para que estas equipes sejam eficientes e se transformem em um diferencial concorrente para a organização (Coelho & Souza, 2021).

Existem diversos estilos de liderança, sendo a mais conhecida a que trata de três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Na liderança autoritária, o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. Na liderança democrática, o líder administra e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas na tomada de decisões. É um estilo de liderança que se concentra no líder e no liderado. As questões são discutidas e definidas dentro do grupo, os passos a serem tomados e a qualidade técnica necessária para atingir os objetivos, são especificados. Na liderança liberal, o autor supramencionado destaca que o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o em paz. Há total liberdade para tomar decisões coletivas ou individuais com o mínimo envolvimento do líder (Da Silva Cunha & Da Luz Rodrigues, 2022).

O resultado da análise dos estilos autocrático, democrático e liberal mostra que não há um estilo de liderança correto, pois depende do estilo de cada indivíduo, essa é a chamada teoria situacional. A teoria situacional utiliza um contexto mais amplo para explicar a liderança e aplica o princípio de que não há um estilo único de liderança aplicável a todas as situações. Tal teoria argumenta que um líder pode adotar diferentes modelos de liderança para cada um de seus liderados, e um líder pode adotar diferentes modelos de

liderança para o mesmo subordinado, dependendo da situação atual (Da Silva Cunha & Da Luz Rodrigues, 2022).

De Sousa e De Barros Marques (2019) reforçam que para uma boa gestão de pessoas o líder que deseja ser um gestor pleno precisa ter em mente que as pessoas são os maiores valores da organização, de maneira que suas particularidades devem ser consideradas. É primordial saber equalizar nível de desenvolvimento das pessoas, contexto da organização e estilo de liderança para caminhar na trilha do sucesso como líder.

Então é possível concluir que o recurso “Liderança e Gestão de Pessoas” se enquadra tanto como intangível (Penrose, 2006), pois é de difícil avaliação; quanto como recurso VRIO (Barney, 2007). “Liderança e gestão de pessoas” é um recurso valioso para a empresa, pois impacta de diversas formas no desempenho da organização; é raro, pois não se encontra boa liderança e gestão de pessoas eficaz de maneira disseminada nas empresas; É imperfeitamente imitável, pelo fato de cada fazenda ter particularidades e ser composta por um mosaico de pessoas com habilidades, competências e demandas distintas, o que torna muito difícil a imitação; além disso é um recurso que pode (e deve) ser explorado pelas fazendas.

Sobre o recurso “conhecimento técnico” os consultores destacaram a importância de as lideranças e colaboradores da fazenda saberem não apenas o que fazer nas tarefas técnicas, mas saber também como, “quando” e “porque” fazer cada coisa.

Para que isso seja possível, é necessário que os líderes e a empresa inspirem os colaboradores a agir e fazer o que precisa ser feito da maneira certa e no tempo correto. Sinek (2011) traz um conceito que explica como as organizações conseguem esse feito. O pesquisador explica que as organizações que inspiram promovem nos colaboradores, em primeiro lugar, a noção do “porque” fazer o que fazem, depois “como” fazer e por fim “o que” fazer. Essa estrutura desperta nos colaboradores o reconhecimento do porquê cada função e atividade é importante para o negócio.

Para que esse processo de aprendizado seja efetivo é necessário trabalhar a capacidade de aprender coisas novas, ou a neuroplasticidade, nos colaboradores. Amaral e Guerra (2022,

p. 290) definem a neuroplasticidade como “capacidade do sistema nervoso de se modificar, envolvendo, entre outros processos, ‘fazer e desfazer ligações’ entre neurônios, como consequência das interações com o ambiente, também denominada plasticidade neural ou plasticidade cerebral”. Criar caminhos para o aprendizado trabalhando o reconhecimento demonstra ser uma boa estratégia para fazendas de pecuária leiteira.

Na pecuária leiteira, embora o conhecimento técnico seja um recurso de capital organizacional, não é um recurso VRIO (Barney, 2007). O conhecimento técnico é um recurso valioso para a pecuária leiteira, pois é fundamental para que as atividades ocorram de maneira correta e produtiva. Por ser de fácil acesso, e muito disseminado, não é um recurso raro. É imitável, inclusive existe um incentivo para que fazendas aprendam umas com as outras e implementem estratégias parecidas para obter resultados semelhantes. Outro ponto é que o recurso conhecimento técnico pode, também, ser explorado pelos processos organizacionais.

Dessa forma, apesar de o conhecimento técnico ter sido citado pelos entrevistados como um recurso intangível, sua dinâmica de utilização em fazendas de pecuária leiteira permite enquadrá-lo principalmente como recurso tangível, que segundo Penrose (2006) são recursos que, geralmente, estão à disposição para todos os concorrentes. Assim, é possível perceber que, apesar de ser um recurso de destaque associados aos FCSs identificados no presente estudo, a literatura indica que o recurso conhecimento técnico não tem potencial de gerar vantagem competitiva para as fazendas de pecuária leiteira (Penrose, 2006; Wernerfelt, 1984; Gonçalves *et al.*, 2011).

Um ponto que, possivelmente, explica o fato de os consultores especialistas entrevistados enquadrarem o conhecimento técnico como recurso intangível não seja o conhecimento técnico em si, mas a aplicação prática do conhecimento técnico de maneira correta e assertiva para o contexto do negócio. Tal feito requer análise, senso crítico, e outras competências, que necessitam de recrutar habilidades humanas e de gestão de pessoas, que provocariam uma mudança nesse recurso de tangível para intangível, transformando-o em grande potencial gerador de vantagem competitiva para as fazendas de pecuária leiteira.

Quanto aos recursos tangíveis, o recurso mais citado foi “ambiente e materiais adequados para executar o trabalho”, que apareceu expresso de formas variadas, porém com o mesmo significado semântico.

Tanto o recurso “ambiente e materiais adequados” quanto “planilha computador e software” nos remetem à equipamentos de trabalho necessários para que os colaboradores realizem suas funções.

Torrens *et al.* (2010) explicam que os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir a performance organizacional. Para gerar alto desempenho nas fazendas os colaboradores precisam não apenas ter à disposição os recursos físicos como equipamentos, instalações, mas também utilizá-los da melhor maneira possível para gerar os resultados esperados.

Os recursos tangíveis, tais como a estruturas, equipamentos e máquinas são considerados por Barney (2007) os recursos primordiais para que a firma consiga atender as demandas de mercado. Penrose (2006) complementa que os mesmos recursos físicos podem ser utilizados de maneiras diferentes e para propósitos distintos se as pessoas que os manejam tiverem ideias diferentes sobre como eles podem ser usados. A autora complementa que é importante adequar os recursos à produção da firma.

Fazendas de pecuária com estrutura ociosa geram baixo desempenho, ao passo que fazendas com estrutura insuficiente encontram um limitante para a produtividade.

O segundo recurso intangível mais citado no presente estudo foi “Planilha, computador e software”, o que reforça a importância da tecnologia e gestão de dados para o sucesso da fazenda.

Nas entrevistas, os consultores especialistas reforçaram que “Planilha, computador e software” são ferramentas que viabilizam o uso de tecnologia nas fazendas de pecuária leiteira.

Tal achado corrobora com o que a literatura diz a respeito do uso de tecnologia, mostrando sua importância na melhoria de desempenho das fazendas de pecuária leiteira (Fonseca *et al.*, 2022) bem como na profissionalização do setor (Leite *et al.*, 2022).

Teixeira Neto (2022) destaca que a tecnologia se faz presente do processo de desenvolvimento agrícola no Brasil e é uma forte aliada do país quando o assunto é produção, pois, sendo fator importantíssimo, traz para o agronegócio brasileiro o melhoramento da produtividade, já que o desafio é produzir mais com menos. Assim, o aumento da produtividade que a tecnologia proporciona, aumenta também a necessidade de acabar com os problemas de infraestrutura, que é um dos grandes gargalos do setor.

O autor complementa que o avanço tecnológico também contribui para que os produtores alcancem mais conhecimento técnico para utilizar melhor os recursos naturais de maneira eficiente e produzir com sustentabilidade.

Uma revisão bibliográfica realizada por Da Silva Cavalheiro (2018) identificou que a difusão de tecnologias se tornou uma necessidade para o agronegócio, buscando atender a demandas por informações e constantes atualizações. Nesse processo, observa-se que as tecnologias no agronegócio estão sendo estimuladas pelas universidades. Nota-se que há uma preocupação em criar ou estudar novas tecnologias para facilitar a vida do produtor rural, otimizando sua tomada de decisão, atendendo às necessidades e facilitando a execução de tarefas, das mais simples às mais complexas, contribuindo para o aumento da produtividade, qualidade e eficiência, além de reduzir significativamente o consumo de recursos naturais, como água, energia e combustível.

Segundo a EMBRAPA (2022b) cresce cada vez mais o número de produtores atraídos pelas novas ferramentas disponíveis no setor, tanto no Brasil quanto no mundo. E as tecnologias não só têm promovido melhorias na eficiência de gestão, mas também aumentos muito expressivos em produtividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se concentrou na aplicação de teorias tradicionais e relevantes das ciências sociais – FCSs (Rockart, 1979) e Recursos da Firma (Barney, 2007; Penrose, 2006) – em um contexto ainda pouco explorado que é a pecuária leiteira. Não bastasse a contribuição gerada, o estudo acrescenta, ainda, conceitos importantes da neurociência às discussões – MSs (Damasio, 1994) e Aprendizagem (Amaral e Guerra 2022) – o que enriqueceu os resultados e tornou o estudo além de pioneiro, original.

Os FCS que promovem alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira são gestão financeira; liderança e gestão de pessoas; gestão dos processos; treinamento e desenvolvimento de colaboradores; dimensionamento adequado do projeto; busca por melhoria contínua; gestão de índices e indicadores técnicos; assegurar conforto animal; assistência e consultoria técnica.

No processo de indução de mudança, os FCS de fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho estão associados principalmente a marcadores somáticos negativos. Já no processo de prática de mudança, os FCSs de fazendas de pecuária leiteira de alto desempenho estão associados, principalmente, a marcadores somáticos positivos.

No processo de mudança como um todo, os FCSs para alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira são majoritariamente associados a MSs emocionais positivos.

Quanto aos recursos tangíveis e intangíveis associados aos FCSs para alto desempenho em fazendas de pecuária leiteira o estudo identificou que os recursos mais relevantes são os intangíveis, com destaque para “conhecimento sobre o negócio”, seguido de “conhecimento interpessoal” e “conhecimento técnico”.

Os MSs predominantes nos consultores especialistas são marcadores negativos, enquanto os MSs predominantes nas lideranças de fazendas de pecuária leiteira são predominantemente os positivos.

Os achados do presente estudo contribuem de maneira significativa para compreensão dos FCSs na pecuária leiteira, bem como o papel dos MSs e emoções no processo de mudança e adoção de novas práticas e tecnologias em setor importante do agronegócio brasileiro.

Essa contribuição se torna relevante devido à aplicação sistemática e com rigor científico de teorias tradicionais da administração, tais como FCSs e Recursos da Firma, associadas à temas atuais como a HMS e emoções.

Apesar de tamanha contribuição ainda é necessário haver mais estudos para se aprofundar e melhor elucidar as nuances relativas aos temas abordados por este trabalho, tais como o papel dos FCSs, RFs e MSs em fazendas de pecuária leiteira em diferentes contextos de desempenho no Brasil.

7 ANEXOS

Caracterização das fazendas

1. Dados sobre a propriedade
 - 1.1. Área útil da propriedade (em hectares):
 - 1.2. Localização (Cidade e Estado):
 - 1.3. Principal atividade é o leite?
 - 1.4. Tem outras atividades?
 - 1.5. Qual é o tipo de gestão? (ex: familiar, societária)
 - 1.6. Localização da propriedade (Cidade e Estado):
 - 1.7. Número de animais em lactação:
 - 1.8. Produção média de leite:
 - 1.9. Produção total/dia:
 - 1.10. Tipo de instalações dos animais em lactação:

2. Assistência técnica e Consultoria
 - 2.1. Desde quando (ano) há assistência/consultoria técnica na propriedade?

2.2. Desde quando (ano) há consultoria econômico-financeira na propriedade?

2.3. Você se considera satisfeito com a atividade pecuária leiteira (sim ou não)?

Roteiro de entrevista – consultores

1. Dados pessoais (consultor)

1.1. Gênero:

1.2. Formação acadêmica: Vete

1.3. Quando (ano) foi o último curso/evento/atualização que você participou relacionado à pecuária leiteira:

1.4. Você atua com assistência técnica/consultoria?

1.5. Desde quando (ano) você atua com assistência técnica/consultoria?

1.6. Você atua com consultoria econômico-financeira?

1.7. Desde quando (ano) você atua com consultoria econômico-financeira?

2. Fatores Críticos de Sucesso

2.1. Quais fazendas leiteiras você atende que têm bom desempenho?

2.2. Para você, o que é um “bom desempenho” em uma fazenda de pecuária leiteira?

2.3. Quais são os fatores críticos de sucesso que levam a fazenda a atingir alto desempenho? (pergunta projetiva “o que ele acha”)

2.4. Ordene esses fatores por graus de maior importância.

2.4.1. Descreva o fator (O que significa esse fator para você?)

2.4.2. Por que esse fator leva ao alto desempenho?

2.4.3. Quais são os recursos essenciais (desafios), tangíveis e intangíveis para se implementar esse fator?

2.4.4. Para que o cliente adote sua expertise/conhecimento é necessário que ele absorva informações, processos e emoções (medo/ameaça, alegria/motivação positiva, tristeza/perda, surpresa/susto, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima), e sentimentos resultantes. Qual (ou quais) emoções você comunica em cada fator que facilita a adoção das recomendações? Você percebe que as emoções repassadas melhoram o processo de aprendizado e adoção das recomendações?

- 2.4.5. Quais são os gatilhos emocionais, que ativam a emoção (ênfase de voz, narrativa, figuras, exemplos, entre outros) que você usa para convencer o proprietário/gerente a adotar esse fator?
- 2.4.6. Porque essa emoção adotada aumenta a plasticidade (aprendizado e adoção das recomendações), ativação de neurônios-espelho? (a emoção produzida acarreta emparelhamento com neurônios-espelho. Os neurônios-espelho vão produzir plasticidade).

Roteiro de entrevista – lideranças

3. Dados pessoais:

- 3.1. Gênero:
- 3.2. Formação acadêmica:
- 3.3. Ocupação:
- 3.4. Atua em outras atividades além do negócio rural?
- 3.5. Quando (ano) foi o último curso/evento/atualização que você participou relacionado à pecuária leiteira:

4. Fatores Críticos de Sucesso:

- 4.1. Temos abaixo uma lista com fatores que levam a fazenda de pecuária leiteira a atingir alto desempenho. Assinale numa escala de 1 a 7(em que 1 você discorda totalmente e você concorda totalmente), o quanto você concorda que cada item da lista contribui para o sucesso da Pecuária Leiteira.
- 4.2. Ordene os fatores do mais importante para o menos importante.
 - 4.2.1. Para cada fator ordenado explique:
 - 4.2.1.1. Descreva o fator (O que significa esse fator para você?)
 - 4.2.1.2. Por que esse fator leva ao alto desempenho?
 - 4.2.1.3. Quais são os desafios para se atingir esse fator?
 - 4.2.1.4. Quais são os princípios de sucesso desse fator (o que você pensa que precisa ser feito para esse fator ser atingido com sucesso?)
 - 3.2.2. Quando você está sendo orientado pelo consultor, qual emoção te motiva mais a aderir as mudanças/melhorias propostas? (medo via ameaça, alegria via

motivação positiva, tristeza/perda, surpresa/susto, nojo/repulsa, raiva/baixa autoestima). Dê um exemplo.

3.2.3 Quais estímulos (métodos de ensino, dados, exemplos, otimismo, segurança, experiência) (gatilhos) você percebe que te incentivam/influenciam mais a aderir as mudanças/melhorias propostas? Você pode dar um exemplo de uma situação? Dê um exemplo.

3.2.4 Você se lembra de algum aprendizado que você pratica, e a emoção/sentimento que está associada a ele, quando você pratica que facilita/ou dificulta sua tomada de decisão?

3.2.5. Há algum fator que você pensa que contribui para o sucesso da Pecuária Leiteira e seria necessário acrescentar nessa lista?

8 REFERÊNCIAS

Abrahão, J. A., & Natel, A. S. (2022). Indicadores de sustentabilidade ambientais na pecuária leiteira: revisão sistemática. *Research, Society and Development*, 11(5), e6211527883-e6211527883.

Almada, L. F. (2012). Processos implícitos não-conscientes na tomada de decisão: a hipótese dos marcadores somáticos. *Ciências & Cognição*, 17(1), 105-119.

Almeida, F. P. T. D. (2020). *O determinismo biológico na hipótese do marcador somático proposto por António Damásio* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Amaral, A. L. N.; Guerra, L. B.(2022). Neurosciência e educação: olhando o futuro da aprendizagem. *Serviço Social da Indústria. Brasília*.

Araújo, M. J. R. D. (2022). *Operação Barter no agronegócio: processos e características*.

Assaf Neto, A. (2012). Finanças corporativas e valor. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.

Bechara, A., & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and economic behavior*, 52(2), 336-372.

Bernardo, R., Lourenzani, W. L., Satolo, E. G., & Caldas, M. M. (2020). Produtividade da cana-de-açúcar em Mato Grosso do Sul e Goiás: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos. *Interações (Campo Grande)*, 21, 419-434.

Bonnet, L., Comte, A., Tatu, L., Millot, J. L., Moulin, T., & Medeiros de Bustos, E. (2015). The role of the amygdala in the perception of positive emotions: an “intensity detector”. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 9, 178.

Brasil (2002). *Instrução Normativa 51, de 18/09/2002*, pg 2.

Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. *Massachusetts Institute of Technology*, 69, 1220-81.

Caligaris, B. S. A., Rangel, L. E. P., Polidoro, J. C., & Farias, P. I. V. (2022). A importância do Plano Nacional de Fertilizantes para o futuro do agronegócio e do Brasil. *Revista de Política Agrícola*, 31(1).

Canal Rural (2021). Destaque na produção mundial de leite, Brasil ainda tem dificuldade para exportar. Disponível em <<https://www.canalrural.com.br/noticias/leite-brasil-maiores-produtores-dificuldade-exportar/>>. Acesso em: 25 de março de 2023.

Cardoso, P. E. (2018). *O papel do líder nas organizações contemporâneas*.

Carvalho, A. P. (2018). Um olhar da neurociência: neurônios-espelho e aprendizagem (Monografia de Especialização). *Universidade Candido Mendes/AVM, Rio de Janeiro*.

Carvalho, D. M. D., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49, 506-518.

Ceolin, J. F. R. (2019). Práticas de gestão de pessoas: *um estudo multicaso com produtores de soja*.

CNA Brasil (2020). *Panorama do Agro*. Disponível em: <<https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2021.

Coelho, F. D. C. A., & de Sousa, R. B. (2021). Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, 10(3), e42310313216-e42310313216.

Conejero, M. A., Alves, M. D. A. R., & de Lima, S. C. (2020). Uma análise dos fatores críticos de sucesso dos negócios de impacto socioambiental aplicados ao agronegócio: um estudo multicasos. *Research, Society and Development*, 9(7), e107973616-e107973616.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.

Christ, G. D., de Oliveira Bernal, A., Galafassi, L. B., & Coronel, D. A. (2022). O agronegócio brasileiro no comércio internacional: vulnerabilidade, retrocesso, oportunidade perdida ou situação ótima? *Informe GEPEC*, 26(2), 190-209.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error. Emotion, Reason and the Human Brain*. New York (Grosset/Putnam) 1994.

Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 351(1346), 1413-1420.

Damásio, A. (2015). *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. Editora Companhia das Letras.

da Silva Cavalheiro, D., Faoro, R. R., Miri, D. H., Bozzetto, L., Fochesatto, J. S., Cardoso, J. J., ... & Olea, P. M. (2018). A tecnologia da informação no agronegócio: uma revisão bibliográfica. *XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*.

da Silva Cunha, L., & da Luz Rodrigues, L. (2022). A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações/The Influence of Leadership and Motivation in Organizations. *ID on line. Revista de psicologia, 16(60)*, 598-619.

Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). Concept of agribusiness.

de Almeida, T. T., & Campos, G. (2020). Fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro e seus impactos na competitividade: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Production Engineering, 6(4)*, 96-105.

de Moraes, A. F., & dos Anjos, E. M. (2022). A importância da liderança motivacional para o alcance das metas organizacionais. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia, 35(29)*, 1-7.

DePasque, S., & Tricomi, E. (2015). Effects of intrinsic motivation on feedback processing during learning. *NeuroImage, 119*, 175-186.

de Souza, F. A., & de Barros Marques, A. C. F. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *REVISTA HUM@NAE, 13(2)*.

Dicio (2023, 11 de março). *Desempenho*. Recuperado de:

<https://www.dicio.com.br/desempenho/> .

dos Santos Medeiros, P. F., & de Brito, H. L. (2022). Análise da expectativa e do impacto de um treinamento para desenvolvimento de liderança em uma empresa do agronegócio brasileiro. *Razão Contábil e Finanças*, 13(1).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Ekman, P. (2004). Emotions revealed. *Bmj*, v. 328, n. Suppl S5.

EMBRAPA (2022) *Importância econômica*. Recuperado de <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html> .

EMPRAPA (2022). *Anuário Leite 2022*. Edição digital. Recuperado de <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1144110/anuario-leite-2022-pecuaria-leiteira-de-precisao> .

Fassio, L. H., Reis, R. P., & Geraldo, L. G. (2006). Desempenho técnico e econômico da atividade leiteira em Minas Gerais. *Ciência e agrotecnologia*, 30, 1154-1161.

Ferrazza, R. D. A., & Castellani, E. (2022). Análise das transformações da pecuária brasileira: um enfoque na pecuária leiteira. *Ciência Animal Brasileira*, 22.

Ferreira, V. R. T., Ceconello, W. W., & Machado, M. R. (2017). Neurônios-espelho como possível base neurológica das habilidades sociais. *Psicologia em Revista*, 23(1), 147-159.

Fonseca, E. C. R., Contini, K. P. S., Figueiredo, V. A., Santos Júnior, E. G. D., Figueiredo, R. G., Almeida, T. F. D., ... & Ramos, J. S. (2022). PECUÁRIA LEITEIRA DE PRECISÃO. *OPEN SCIENCE RESEARCH VI*, 6(1), 331-349.

Freire, L. (2010). Alexitimia: dificuldade de expressão ou ausência de sentimento? Uma análise teórica. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 26, 15-24.

Gomes, S. A. S., Honorato, M. R. T., & de Carvalho, D. M. (2020). Gestão de pessoas em propriedades leiteiras. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 26(55), 186-200.

Gomes, A. P., Ervilha, G. T., de Paula Melo, T., & Gomes, A. P. W. (2022). Custos, eficiência e rentabilidade na atividade leiteira. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Gonçalves, C. A., de Freitas Coelho, M., & de Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3).

Huirne, R. B., Harsh, S. B., & Dijkhuizen, A. A. (1997). Critical success factors and information needs on dairy farms: the farmer's opinion. *Livestock Production Science*, 48(3), 229-238.

IBGE (2021, 14 de dezembro). *Painel de indicadores*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/indicadores.html> .

IBGE (2022, 29 de abril). *Produção Agropecuária*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/leite/br> .

Kankaew, K. (2020). The evolution of agribusiness management values from labor to brain mechanism that shape leadership style. In *E3S web of Conferences* (Vol. 175, p. 13033). EDP Sciences.

Kotter, J. P. (1999). *Liderando mudança*. Gulf Professional Publishing.

Kotter, J. P. (2017). *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Alta Books Editora.

Leite, M., Bambino, A. C., & Hein, N. (2017). Relação entre política de dividendos e desempenho econômico financeiro em empresas brasileiras e chilenas. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 205-221.

Lima, A. P., & Soares, J. L. (2022). Artefatos gerenciais e desempenho produtivo: uma investigação em fazendas produtoras de leite. *Custos e Agronegócio on line*, 18(2), 223-256.

Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267.

Luz, A. D., & Fochezatto, A. (2022). O transbordamento do PIB do Agronegócio do Brasil: uma análise da importância setorial via Matrizes de Insumo-Produto. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61.

Malassis, L. (1969). Agriculture and economic growth. *Agriculture and economic growth*.

MAPA (2023). Mapa do Leite: Políticas Públicas e Privadas para o Leite. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/mapa-do-leite>>. Acesso em 01 de março de 2023.

Marcelino, J. A., de Oliveira Sverzuti, A. R., & da Silva Trizolio, B. L. G. (2020). Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 3(9), 127-138.

Mariano, T. H., & Braga, M. J. (2021). Critical success factors in the management of cooperatives of coffee growers. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 20, 14375.

Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 580-607.

Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review*, 63(2), 81.

Mugera, A. W. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1030-2016-82811), 27-48.

Nunes, P. O. (2021). Consultoria e assistência técnica no agronegócio: um estudo de caso no estado do Tocantins.

Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Editora Unicamp.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

Pires, V. M., de Lima Fedato, G. A., & Trez, G. (2020). Investimento em Recursos Intangíveis de Relacionamento e o Desempenho no Setor do Agronegócio: Análise do Caso JBS-Friboi. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17(1), 39-69.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Rauta, J., & da Silveira, C. S. (2020). ANÁLISE DO DESEMPENHO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS APÓS AÇÕES DE CONSULTORIA RURAL. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 5(5), 40-67.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93.

Santos, J. R. G. D. (2020). *Modelo de mensuração da competitividade da cadeia de valor no agronegócio*.

Serrado, R. (2020). Emoção, sentimento e razão: diálogos entre Júlio de Matos e António Damásio. *História: revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 10(1).

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Random House UK.

Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured?. *Social science information*, 44(4), 695-729.

Shimada, B. S., Simon, M. V., & do Socorro Cunha, L. (2021). A produção de alimentos na agricultura em 2018 e 2019 Food production in agriculture in 2018 and 2019. *Brazilian Journal of Development*, 7(11), 104039-104045.

Sierra, J. C. V., Serra, F. A. R., de Camargo Guerrazzi, L. A., & Teixeira, J. E. (2019). Revisão sistemática sobre a influência dos executivos no desempenho das empresas na perspectiva da teoria do alto escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(2), 216-240.

Silvestre, M. A., da Costa Carrer, C., & de Souza Andrade, H. (2022). O impacto das competências humanas nas lideranças de equipes comerciais de pequenas e médias empresas voltadas para o agronegócio: The impact of human competencies in the leadership of commercial teams of small and medium-sized agribusiness companies. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1380-1384.

SNA (2022, 27 de fevereiro). *Agronegócio: A força da economia Brasileira*. Recuperado de <https://www.sna.agr.br/agronegocio/> .

Souza, S. V., Gandra, É. R. D. S., Reis Neto, J. F. D., & Garcia, R. G. (2021). Fatores críticos de sucesso na produção de frango de corte a partir da percepção do produtor integrado da região da Grande Dourados/MS. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59.

Teixeira Neto, A. P. (2022). *O “tech” do agro: uma revisão bibliográfica sobre o impacto da aplicação de tecnologias no agronegócio brasileiro.*

Thies, V. F., Schneider, E. P., & Matte, A. (2023). Trajetórias familiares na pecuária leiteira no sul do Brasil: entre a especialização e o fim da atividade. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61.

Torrens, E. W., Gomes, G., & de Toledo Filho, J. R. (2010). Estudo comparativo entre as teorias de avaliação de desempenho das empresas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Zimmer, D. L., Bilibio, J. P., & Michels, A. (2019). Indicadores de desempenho econômico-financeiro nas empresas do agronegócio listadas na B3 SA. *Custos e Agronegócio on line*, 15, 405-438.