Insper

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

Ciências Econômicas

Heterogeneidade das capacidades dinâmicas dos empreendedores na pecuária de corte

Luiz Arthur Chiodi Pereira
Orientadora: Fernanda Kesrouani Lemos

São Paulo
2025

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Cientifica (PIBIC)
Luiz Arthur Chiodi Pereira
Ciências Econômicas

Heterogeneidade das capacidades dinâmicas dos empreendedores na pecuária de corte

Relatório final apresentado ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Cientifica (PIBIC)
Orientadora: Fernanda Kesrouani Lemos

São Paulo
2025

Resumo

O presente trabalho analisa o perfil de empreendedores na cadeia da pecuária brasileira.Trata-se de um setor de destaque global e grandes desafios produtivos e de sustentabilidade relacionados ao uso da terra. O objetivo central é compreender como diferentes perfis de empreendedores-pecuários, atuando em diversas regiões do Brasil, podem explicar a forma de enfrentar os desafios produtivos, financeiros e de governança. O estudo utiliza o modelo de Helfat e Peteraf (2015), que relaciona capacidades cognitivas dinâmicas e gerenciais e estratégias empresariais para entender se existia distinção entre perfis. A pesquisa foi conduzida com base no programa Fazenda Nota 10, por meio de entrevistas semiestruturadas com pecuaristas de diferentes portes, regiões e modelos de gestão. A metodologia qualitativa permitiu identificar padrões e diferenças nas capacidades cognitivas. Os resultados indicam que arranjos específicos dessas capacidades afetam diretamente a estratégia e a criação de valor nas empresas. Observou-se que gestores com visão estratégica mais ampla e maior capacidade adaptativa conseguem alinhar melhor suas práticas à governança e à rentabilidade, enquanto outros, limitados por lacunas cognitivas ou pela ausência de experiências prévias ou incentivos adequados, apresentam desempenho inferior. Conclui-se que o fortalecimento das capacidades gerenciais, aliado ao suporte institucional e a estratégias setoriais coerentes, é determinante para a evolução sustentável e para a criação de valor no longo prazo na pecuária brasileira.

Palavras-chave: pecuária, empreendedor, gestão, governança, criação de valor

Abstract

This paper analyzes the profile of entrepreneurs in the Brazilian livestock chain. This sector is a globally prominent sector with significant production and sustainability challenges related to land use. The central objective is to understand how different profiles of livestock entrepreneurs, operating in different regions of Brazil, can explain how they address production, financial, and governance challenges. The study uses the Helfat and Peteraf (2015) model, which relates dynamic and managerial cognitive capabilities to business strategies, to understand whether there were distinctions between profiles. The research was conducted based on the Fazenda Nota 10 program, through semi-structured interviews with livestock farmers of different sizes, regions, and management models. The qualitative methodology allowed us to identify patterns and differences in cognitive capabilities. The results indicate that specific arrangements of these capabilities directly affect strategy and value creation in companies. It was observed that managers with a broader strategic vision and greater adaptive capacity are better able to align their practices with governance and profitability, while others, limited by cognitive gaps or a lack of prior experience or adequate incentives, perform worse. The conclusion is that strengthening managerial capabilities, combined with institutional support and coherent sectoral strategies, is crucial for sustainable development and long-term value creation in the Brazilian livestock industry.

Keyword: cattle ranching; entrepreneur; management; governance; value creation

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Framework Helfat e Peteraf 14

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fonte de dados, objetivos e processos 16
Tabela 2 - Análise dos empreendedores-pecuaristas top rentáveis 21
Tabela 3 - Análise dos empreendedores-pecuaristas não top rentáveis 23

Sumário

1. Introdução 6
2. Revisão de literatura 9
   2.1. Empreendedorismo rural no contexto da pecuária de corte 10
   2.2. Capacidades dinâmicas de gestão 11
3. Metodologia de pesquisa 15
   3.1. Coleta de dados 16
   3.2. Fontes de dados 16
   3.3. Análise dos dados 18
4. Resultados 20
   4.1. Empreendedores Top Rentáveis na pecuária 20
   4.2. Empreendedores Não Top Rentáveis na pecuária 22
5. Considerações Finais 25

Referências 27

Anexos A - ROTEIRO ENTREVISTAS 29

1. Introdução

O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial do mundo, com aproximadamente 203 milhões de cabeças, sendo o maior exportador e o segundo maior produtor de carne bovina (Embrapa, 2024). Desde a década de 1970, o rebanho brasileiro cresceu mais de 200%, ultrapassando tradicionais países produtores, como os Estados Unidos e a Argentina. Esse crescimento resultou no aumento significativo da produção de carne bovina no país, bem como no consumo per capita, que passou de 18,8 kg por habitante/ano na década de 1970 para 36,7 kg por habitante/ano em 2024 (Embrapa, 2024). Além disso, a abertura comercial internacional também avançou, com um crescimento anual de aproximadamente 15% entre 2004 e 2024 do volume exportado e ampliação de 140 para 160 países presentes na pauta de exportações (MAPA, 2024).

Apesar desses avanços, a pecuária brasileira apresenta desafios relacionados à produtividade (Embrapa, 2024) e a forma como as pastagens, principal fonte nutricional, é gerenciada pelos produtores. Atualmente, a pecuária ocupa uma área de 180 milhões de hectares, sendo que 64% apresentam algum nível de degradação (UFG, Atlas da Pastagem, 2024). Esse cenário e a expansão da fronteira agropecuária nas regiões do Cerrado e da Amazônia Legal, coloca em evidência a questão da sustentabilidade e ressalta a importância de estudos aprofundados sobre a gestão desta cadeia no país. Embora a cadeia da pecuária de corte represente cerca de 9% do PIB brasileiro, a gestão ainda é pouco explorada como ciência neste setor, evidenciando uma lacuna relevante de estudos sobre o tema.

Pesquisas aplicadas em gestão da pecuária enfatizam políticas públicas e a coordenação por meio de incentivos e como essa coordenação pode promover mudanças institucionais gradativas gerando uma internalização de novas práticas produtivas e gerenciais em um dado setor (Lemos, F. , Zylbersztajn, D., 2017). Instrumentos de governança pública ou privada podem alinhar incentivos para um determinado setor e funcionar como um mecanismo de aprimoramento de eficiência e gestão dos agentes envolvidos nas cadeias. Nesse cenário a coordenação e cooperação dos agentes possui papel determinante na resiliência sobre a criação de valor para os produtos ofertados (Morales De Queiroz Caleman; Fowler de Avila Monteiro; Hendrikse, 2017).

No entanto, estudos que relacionam gestão e empreendedorismo rural são mais escassos, temas que abordam gestão, empreendedorismo e desempenho, alocação eficiente de recursos e criação de valor dentro de propriedades rurais não são recorrentes na literatura. A literatura em empreendedorismo e desempenho concentra-se nas características dos empreendedores, nos processos de tomada de decisão e na forma como identificam e exploram oportunidades (Alvarez; Barney, 2007). Estudos relevantes também abordam o papel do empreendedor e dos gestores na estruturação das operações empresariais e na formulação de estratégias de mercado (Teece, 2016), além dos fatores que influenciam o desempenho organizacional a partir da orientação empreendedora (Covin; Wales, 2012). Também se destacam abordagens que investigam os impactos positivos da orientação empreendedora sobre a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas (Jiang et al., 2018). Apesar disso, há uma escassez de estudos voltados especificamente ao contexto rural. Faltam investigações que aprofundem aspectos particulares do empreendedor rural — como suas características individuais, os desafios enfrentados e o desenvolvimento de competências —, o que configura um campo ainda pouco explorado.

Essa lacuna aponta que há espaço para a investigação quanto ao perfil do empreendedor rural, levando em conta sua forma de decidir, seu desenvolvimento pessoal e os desafios do ambiente em que atua. O objetivo desta pesquisa é abordar o perfil de gestão do empreendedor-pecuarista e como suas características (forma de gerir a propriedade) podem influenciar a performance da sua empresa (fazenda). Para isso, foi proposto um estudo qualitativo exploratório (Yin, 2002), descritivo com empreendedor-pecuaristas no caso do Programa Fazenda Nota 10. Este programa visa melhorar a performance de fazendas de pecuária de corte por meio da gestão centrada em dados. Este estudo de caso foi conduzido baseando-se na teoria de capacidades gerenciais, cognitivas e de mudanças estratégicas (Helfat; Peteraf, 2015). Trata-se de uma análise baseada no *template* das autoras, com dados obtidos por meio de entrevistas e dados secundários dos participantes obtidos através do Programa Fazenda Nota 10. Foram feitas análises internas para verificar se existiam perfis diferentes e análises externas para comparar dois perfis, com base no modelo proposto

No decorrer do estudo, foi possível identificar dois grupos com distintos padrões de atuação entre os pecuaristas, cujas práticas de gestão e operação mostraram-se determinantes para a diferenciação dos empreendedores e gestores dentro da atividade.Os resultados da análise proporcionaram observar que alguns empreendedores se destacam

mais em suas capacidades gerenciais e alcançam resultados superiores em comparação a outros. Esses resultados derivam do alinhamento entre capacidades cognitivas apuradas junto a questões pessoais e elementos exógenos, como educação formal. Esses fatores são pilares que definem os rumos estratégicos de fazendas e como os gestores dessas empresas rurais desenham modelos de negócios eficientes e alinham e alocam recursos tais como investimentos e gestão de pessoas.

A partir disso, foi possível compreender o fenômeno deste empreendedor na pecuária de corte, considerando o contexto analisado, a partir da assimilação do nível de estratégias adotadas, das tomadas de decisão e da forma de organização empregada pelos empreendedores-pecuaristas em suas empresas. As diferenças cognitivas e os fatores pessoais instranferíveis desses empreendedores-pecuaristas são determinantes para entender como esses indíviduos se relacionam com a empresa e o porquê de se diferenciarem no desempenho e nos resultados.

Este trabalho está organizado em 5 partes após esta introdução. A segunda seção apresenta um breve contexto teórico em relação aos estudos de empreendorismo na pecuária de corte. Na terceira seção apresenta-se a metodologia desta pesquisa, em seguinda apresenta-se os resultados e, por fim, tem as seções de discussão e conclusão.

2. Revisão de literatura

A escassez de estudos sobre empreendedorismo no agronegócio, especialmente na pecuária de corte, contrasta com a literatura crescente sobre incentivos e coordenação setorial. Pesquisas recentes têm explorado como mecanismos públicos e privados contribuem para a criação de valor em diversas cadeias agroindustriais. Lemos e Zylbersztajn (2017) analisaram a cadeia da carne bovina, destacando a formação de arranjos coordenados entre atores privados e públicos — pecuaristas, frigoríficos e órgãos governamentais — para atender às exigências do mercado europeu. A necessidade de adesão a protocolos sanitários levou a indústria frigorífica a coordenar incentivos com os pecuaristas, viabilizando o cumprimento das normas da União Europeia e, consequentemente, a abertura desse mercado para a carne brasileira. Essa coordenação ocorreu por meio de diferentes mecanismos, como prêmios financeiros pela carne e contratos de venda de lotes inteiros. Tais incentivos privados resultaram na coordenação da produção para atender requisitos de carne ingrediente para a União Europeia, e posteriormente na diferenciação do produto nacional no mercado interno, agregando valor à carne brasileira e o surgimento de diversas marcas para atender o público interno por carnes *gourmet*. Além disso, os requisitos institucionais impostos pela União Europeia elevaram os padrões de produção, estimulando frigoríficos e pecuaristas, por meio de esforços conjuntos, a atingir um novo patamar de qualidade e competitividade.

De forma semelhante, o artigo *Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives* (Caleman; Monteiro; Hendrikse, 2017) discute os incentivos como mecanismos para destravar valor em cadeias agroindustriais. O estudo de caso sobre a produção de carne bovina orgânica no Pantanal evidencia que o incentivo financeiro é um importante propulsor para a criação de valor na cadeia da carne. Além disso, a coordenação entre agentes surge como fator determinante para a resiliência de estratégias de mercado voltadas à diferenciação. Conforme apontado pelos autores, os incentivos financeiros exercem papel relevante nos processos de governança e organização setorial, viabilizando a adequação aos padrões exigidos pelo mercado. No caso dos pecuaristas do Pantanal, esses incentivos eram predominantemente indiretos, oriundos de negociações entre produtores e frigoríficos. Embora mais frágeis do que incentivos diretos, sua eficácia decorre da estrutura organizacional baseada em cooperação e coordenação entre os agentes. Essa dinâmica se mostrou essencial quando um frigorífico rompeu contrato com os produtores; ainda assim, a

associação conseguiu estabelecer novas parcerias e manter os incentivos à produção, agregando valor ao produto por meio de ação coletiva e estratégias conjuntas.

As coordenações, isoladamente, não são suficientes para assegurar a criação de valor no longo prazo. A ação empreendedora dos gestores revela-se essencial para que oportunidades sejam identificadas, assimiladas e convertidas em valor. Tal ação é determinada pela formação, experiência e características individuais dos gestores-empreendedores, cujo conjunto possibilita a análise estratégica do mercado e do contexto setorial, com o objetivo de maximizar os ganhos da atividade. Contudo, a heterogeneidade dessas características entre os indivíduos implica diferentes níveis de desempenho entre empreendedores atuantes em um mesmo setor.

2.1. Empreendedorismo rural no contexto da pecuária de corte

A literatura sobre empreendedorismo na pecuária de corte é escassa, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Embora existam estudos que abordem o tema em países com níveis de desenvolvimento distintos, as pesquisas que tratam de processos gerenciais, finanças, estratégia e inovação são limitadas. Quando existentes, esses estudos costumam focar em casos isolados, pouco representativos da realidade brasileira.

Nesse cenário, o artigo *Technological innovation and entrepreneurship in animal production* (Barcellos, J. O. J., 2011) trata de forma abrangente a relação entre inovação tecnológica e empreendedorismo na produção animal. Sua tese central é a necessidade de modernização do setor para responder à crescente demanda impulsionada por fatores como o aumento populacional, urbanização e mudanças nos padrões de consumo — fatores que exigem novos atributos dos produtos agropecuários. Para romper com a baixa dinâmica inovadora observada na pecuária, os autores defendem a importância de investimentos em novos ativos, produtos e métodos produtivos, bem como em mudanças nos processos de governança e nas estruturas institucionais, de modo que o empreendedorismo deixe de ser uma resposta pontual e passe a integrar a lógica estratégica das organizações.

O artigo também argumenta que a inovação na bovinocultura tende a ocorrer de forma mais lenta, em razão da complexidade dos processos e da resistência à mudança. A diversidade de métodos adotados pelos produtores dificulta a padronização, o que limita a comercialização de tecnologias e a difusão de boas práticas. Essa fragmentação compromete a capacidade de difundir inovações no setor, especialmente diante do descompasso entre os

avanços gerados pela pesquisa acadêmica e a aplicação prática nas propriedades rurais. Para os autores, o empreendedorismo na pecuária depende da transformação do conhecimento técnico-científico em inovação aplicada, sendo necessária uma estrutura de coordenação entre os agentes do setor. Essa articulação favorece a formação de redes de cooperação e integração, promovendo a circulação de conhecimento, o aprimoramento de processos e a geração de valor na atividade pecuária.

Em linha com Barcellos (2011), o estudo *Leading Innovation and Entrepreneurship: An Action Research Study in the Australian Red Meat Industry* (Pitt, 2007) destaca que o empreendedorismo no setor de proteínas depende fortemente da coordenação entre agentes públicos e privados. Segundo a autora, o crescimento sustentável do setor e a criação de valor ao longo da cadeia da carne vermelha enfrentam barreiras significativas à inovação, como a aversão ao risco por parte dos produtores. Esse cenário evidencia a necessidade de maior coordenação institucional e de incentivos – especialmente financeiros – para impulsionar a evolução da cadeia. Para Pitt, o empreendedorismo está diretamente ligado à capacidade do setor de responder às demandas dinâmicas dos consumidores e aos critérios de sustentabilidade. Essas exigências moldam as práticas de mercado e só podem ser plenamente atendidas por meio de uma ação coordenada entre os diferentes elos da cadeia produtiva. A autora entende que a formulação estratégica das empresas do setor é, em grande medida, uma resposta coletiva às demandas do mercado, ou seja, as estratégias são construídas a partir do alinhamento com as expectativas de parceiros comerciais e consumidores finais.

2.2.Capacidades dinâmicas de gestão

Entre as contribuições que a literatura sobre estratégia organizacional oferece à literatura sobre empreendedorismo, uma das principais são as capacidades dinâmicas.As capacidades dinâmicas podem ser definidas como processos de reflexão, análise e decisão que levam um empreendedor ou gestor a definir ou redefinir a estratégia e governança de uma empresa. Essas capacidades derivam da busca dos empreendedores por oportunidades e criação de valor para a suas empresas. Nesse contexto, cabe ao empreendedor analisar o mercado no qual esá inserido e entender se é um explorador das oportunidades existentes (vai destravar valor para a empresa a partir de oportunidades já existentes, mas não exploradas) ou um criador de oportunidades (vai criar valor para a empresa a partir da criação oportunidades que ainda não existem) (Alvarez; Barney, 2007).

Essas oportunidades culminam na criação de valor para a empresa, resultado que só é alcançado por fatores como proatividade e disposição ao risco, conforme exposto em *The Measurement of Entrepreneurial Orientation* (Covin; Wales, 2012). Na perspectiva dos autores, a estratégia organizacional é o que sustenta, no longo prazo, a postura da firma diante de oportunidades e adversidades, moldando sua atuação empreendedora ao longo do tempo. O nível de estratégia organizacional de uma empresa está diretamente ligado à inovação, conferindo maior dinamismo às análises de mercado e às adaptações essenciais para a sobrevivência da firma.

Entretanto, a exploração ou criação de oportunidades, a estratégia organizacional, a inovação e a ação empreendedora passam pelas capacidades dinâmicas do empreendedor. Em *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance* (Teece, 2007), apresenta a teoria das capacidades dinâmicas e sua relevância para o desenvolvimento sustentável e de longo prazo de uma firma. A habilidade de uma empresa evoluir e inovar está diretamente ligada às microfundamentações das capacidades dinâmicas — *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* — que moldam os elementos organizacionais estratégicos, permitindo a realização de atividades complexas de forma eficiente e, consequentemente, a obtenção de altos níveis de inovação e competitividade no mercado.

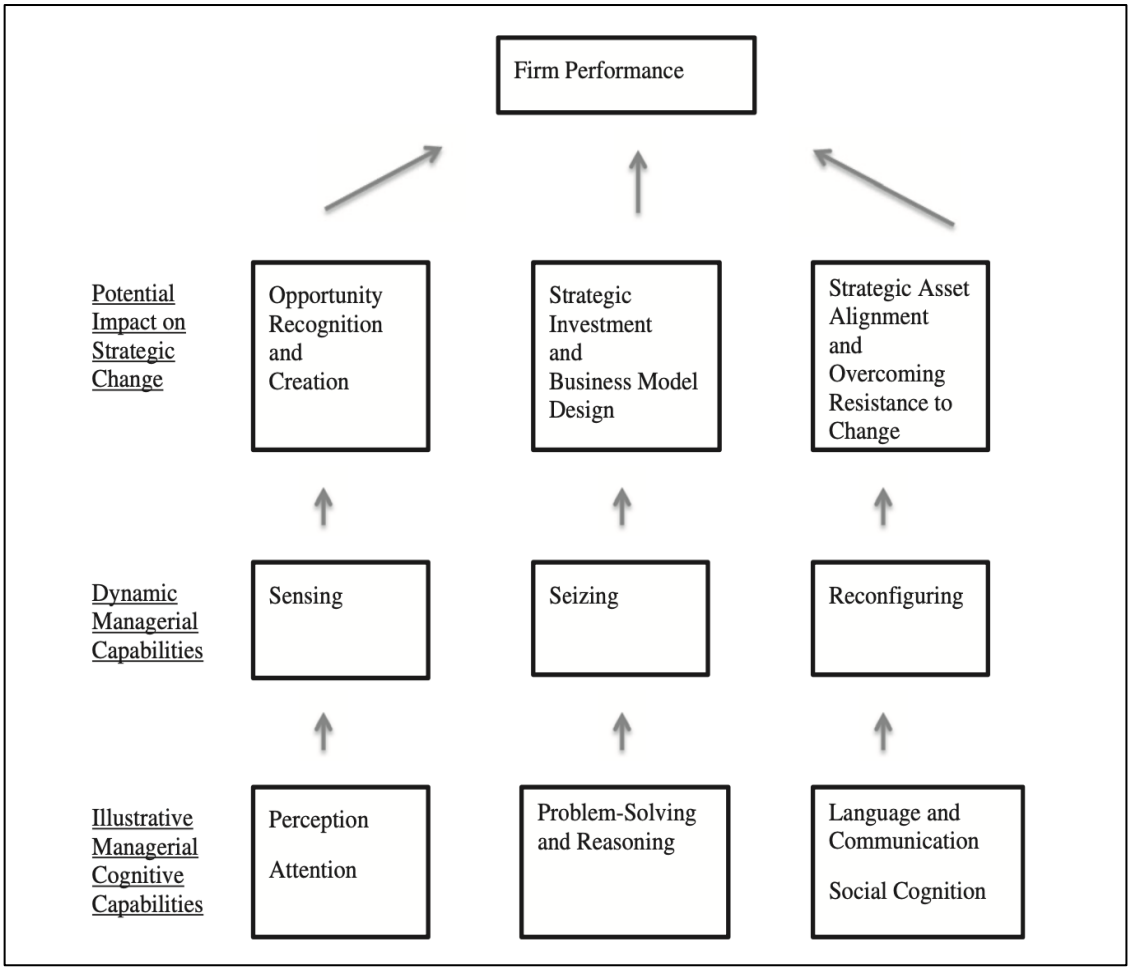
Essas características organizacionais são transmitidas por empreendedores e gestores capazes de alinhar as capacidades dinâmicas ao empreendedorismo dentro das firmas. Em *Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm* (Teece, 2016), o autor aprofunda a discussão sobre o papel do empreendedorismo nas empresas, evidenciando como ele se manifesta por meio das capacidades dinâmicas. A capacidade de análise, a tomada de decisão e a habilidade de organizar a empresa são elementos centrais para a definição da estratégia, sendo essenciais para a criação de valor e para a obtenção de vantagem competitiva no longo prazo, especialmente em ambientes de incerteza.

Em *Managerial Cognitive Capabilities And The Microfoudations Of Dynamic Capabilities* (Helfat; Peteraf, 2015) as autoras explicam que as capacidades das empresas se desenvolvem em ciclos — elas surgem, se fortalecem, amadurecem e, em alguns casos, podem ser renovadas ou perder valor. Três habilidades principais são importantes nesse processo: *sensing* (perceber oportunidades ou problemas), *seizing* (tomar decisões para

aproveitá-los) e *reconfiguring* (ajustar os recursos e a forma de gestão). Para isso, entram também as capacidades cognitivas gerenciais (*managerial cognitive capabilities*), como a capacidade de analisar cenários, planejar e tomar decisões estratégicas. Quando essas capacidades são bem desenvolvidas, o empreendedor tem maior potencial de provocar mudanças estratégicas (*potential impact on strategic change*), conseguindo se adaptar melhor às exigências do mercado e alcançar melhores resultados. As dinâmicas discutidas por Helfat e Peteraf ajudam a entender os fatores que fazem com que certos empreendedores se destaquem em suas atividades.

As autoras destacam que as capacidades cognitivas gerenciais variam significativamente entre os gestores, sendo influenciadas por fatores como educação formal, experiências pessoais e profissionais e capacitações específicas. Por exemplo, empreendedores e gestores que adquiriram conhecimentos e práticas a partir de funções herdadas — como no caso de aprendizados transmitidos pelo pai — tendem a desenvolver uma visão diferenciada do negócio em comparação àqueles cuja formação ocorreu exclusivamente por meio da educação formal. Além disso, traços individuais, como características de personalidade e heurísticas de tomada de decisão, também contribuem para essa heterogeneidade. Essa dispersão das capacidades cognitivas gerenciais explica a existência de desempenhos distintos entre empreendedores e gestores atuando no mesmo setor e, até mesmo, dentro de um mesmo grupo empresarial. As autoras ressaltam ainda que o desempenho organizacional não depende apenas da presença de fortes capacidades cognitivas e, consequentemente, de capacidades dinâmicas bem desenvolvidas, mas também do alinhamento dessas capacidades com a estratégia adotada e com os incentivos encontrados no ambiente. Assim, mesmo empresas lideradas por gestores altamente capacitados podem apresentar desempenho insatisfatório se a estratégia não estiver ajustada ao contexto em que atuam. A Figura 1, apresenta o *framework* das autoras.

Figura 1 - Framework Helfat e Peteraf



Fonte: Helfat e Peteraf (2015)

3. Metodologia de pesquisa

Esta pesquisa busca compreender como o perfil de gestão do empreendedor-pecuarista influencia sua performance financeira no contexto rural. A escolha da pecuária de corte brasileira como objeto e contexto de pesquisa deve-se ao fato de toda a cadeia do setor ser responsável por cerca de 9% do PIB e ter grande representatividade no cenário agropecuário com mais de 25% das propriedades rurais do país sendo destinadas exclusivamente a pecuária de corte (Censo Agropecuário 2017). Existem 5 milhões de propriedades rurais no país com cerca de 1,38 propriedades destinadas exclusivamente a pecuária de corte. Além disso, o setor é foco de importantes debates sobre sustentabilidade e governança fomentando diversas discussões sobre questões de desmatamento e sustentabilidade. O Brasil possui cerca de 64% de suas pastagens com algum nível de degradação o que mostra importância do debate para o setor.

Para responder à pergunta de pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso (Yin, 2002). Esse método é indicado quando se deseja investigar um fenômeno em profundidade e dentro do seu contexto real. No caso deste trabalho, o objetivo é entender por que alguns empreendedores-pecuaristas conseguem ter resultados financeiros melhores do que outros, mesmo atuando em um setor bastante heterogêneo. O estudo foi feito com base no Programa Fazenda Nota 10, que avalia propriedades pecuárias com base em indicadores de gestão, operação e finanças. Esse recorte foi importante porque envolve produtores que já estão buscando eficiência, o que permite comparar casos com desempenho técnico parecido, mas com resultados financeiros diferentes.

Para analisar as entrevistas, foi utilizada a técnica de *template analysis*, proposta por King (2012). Essa abordagem ajuda a organizar os dados a partir de categorias teóricas definidas antes da análise, mas que podem ser ajustadas conforme os dados são examinados. Isso é útil em estudos de caso porque permite manter uma estrutura teórica clara, ao mesmo tempo em que se observa o que os dados realmente mostram. No contexto deste trabalho, o *template analysis* foi essencial para conectar as falas dos pecuaristas ao modelo teórico usado — no caso, o das capacidades dinâmicas — facilitando a comparação entre os perfis de gestão observados nas fazendas.

3.1.Coleta de dados

Foram utilizados dados secundários provenientes de fontes abertas, tais como artigos acadêmicos e bases de dados estruturadas de acesso público. Essa etapa proporcionou compreender a dinâmica setorial, o tamanho e as especificidades do setor no Brasil em termos de operação e faturamento, foi possível entender fatores como a cadeia de valor da pecuária e o nível de sustentabilidade do setor. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas com os empreendedor-pecuaristas para entender as especificidades de suas práticas gerenciais e os desafios enfrentados no contexto da pecuária de corte. As entrevistas seguiram um formato semiestruturado, o que permitiu flexibilidade para que os entrevistados aprofundassem os temas que consideravam mais relevantes para o desempenho de suas propriedades. A Tabela 1 sumariza as fontes de coletas de dados e seus objetivos.

Tabela 1 - Fonte de dados, objetivos e processos

Fonte de Dados	Objetivos	Fontes	Processos
Dados Secundários	Entender as dinâmicas de gestão e empreendedorismo, entender e contextualizar o setor de pecuária de corte. Prover contexto para formulação do guia semiestruturado.	Strategic Management Journal, SOBER, IBGE, USDA, ABIEC, UFU	Pesquisas e análise de dados disponíveis em bases de dados públicas e privadas.
Entrevistas	Entender os princípios de gestão dos empreendedor-pecuaristas e analisar as nuances de cada tipo de gestão e operação dos produtores entrevistado, entender o setor.	Empreendedores – empreendedor-pecuaristas que fazem parte do Programa Fazenda Nota 10	Elaboração de roteiro de entrevistas, realização de entrevistas, documentação de respostas e análise por meio de *softwares.*

Fonte: CHIODI PEREIRA (2025)

3.2.Fontes de dados

Para a realização do estudo, estabeleceu-se uma parceria com a empresa Fazenda Nota 10, especializada em consultoria para aprimoramento da performance na pecuária de corte. Para isso, a assessoria realiza uma coleta de dados autodeclarada quanto a custos, receitas, número de cabeças, peso, e dados primários relacionados a operação e financeiro. Esses dados originam uma base de dados com indicadores como rendimento por cabeça/hectare e taxa de desfrute,

custo por cabeça, o que permite a análise abrangente das operações e comparativa entre os empreendedor-pecuaristas participantes. Esses produtores são classificados, conforme a metodologia do programa, em Top Rentáveis – aqueles que apresentam desempenho superior ao *benchmark* – e Não Top Rentáveis, que não atingem esse patamar. Os Top Rentáveis são os 30% melhores empreendedores-pecuaristas que possuem desempenho superior ao *benchmark*.

Essa colaboração viabilizou o acesso a uma base de dados contendo 109 fazendas que realizam o processo de "ciclo completo" [1]. Foram entrevistados 16 empreendedor-pecuaristas, mas as análises correspondem a apenas 14 entrevistas devido a problemas na etapa de transcrição de duas entrevistas. A partir desta base, pediu-se contatos de 14 empreendedor-pecuaristas (escolha aleatória dentro dos grupos), sendo 7 de cada uma das categorias para serem entrevistados. As entrevistas foram a partir de um guia semiestruturado de perguntas. A coleta dos dados foi realizada por cinco estudantes da graduação com o suporte de um pesquisador. O roteiro das entrevistas abrangeu aspectos essenciais da gestão pecuária, buscando compreender as práticas que diferenciam os empreendedor-pecuaristas mais eficientes dentro do programa Fazenda Nota 10, conforme Anexo I. Entre os principais temas abordados, destacam-se a gestão administrativa e de pessoas, o uso de assessorias e consultorias, uso de dados e análises de mercado, acesso a tecnologia e as técnicas de manejo adotadas, incluindo o entendimento por práticas de sustentabilidade.

As entrevistas foram conduzidas de forma remota por meio da plataforma Microsoft Teams, gravadas e transcritas para codificação posterior. Cada entrevista realizada contou com a participação de dois estudantes de graduação[2]. As entrevistas foram realizadas diretamente com os responsáveis pela administração das propriedades, em muitos casos, os donos, e tiveram uma duração média de 46 minutos. A transcrição das entrevistas foi realizada pelo software *Amberscript*, que emprega inteligência artificial para converter o áudio em texto. Após a transcrição automática, os alunos realizaram uma revisão dupla, comparando o texto gerado com o áudio original para assegurar a precisão das informações.

---

[1] *Ciclo completo* refere-se ao sistema de produção pecuária que integra as três etapas da criação de bovinos: cria, recria e engorda, realizadas dentro da mesma propriedade ou sob o mesmo controle produtivo.

[2] A coleta de dados foi realizada por estudantes dado que o projeto de pesquisa foi desenhado entre o Fazenda Nota 10, empresa parceira, e o AgroInsper, entidade estudantil voltada para estudos do agronegócio, e tinha como objetivo dar oportunidade para que os estudantes engajassem no projeto e realizassem as demandas de pesquisa.

3.3. Análise dos dados

Antes de iniciar as entrevistas, foi feita uma pesquisa setorial sobre a pecuária de corte. Essa etapa foi importante porque ajudou a entender melhor como funciona o setor, quais são as práticas mais comuns nas fazendas, como é o dia a dia dos pecuaristas e quais os principais desafios enfrentados na gestão. Com esse conhecimento, foi possível construir um roteiro de entrevista mais adequado à realidade dos produtores e conduzir as conversas de forma mais fluida, já que os pesquisadores já estavam familiarizados com os temas discutidos.

Depois da coleta, as entrevistas foram transcritas e revisadas, e em seguida importadas para o software NVivo, que auxilia na análise de dados qualitativos. No NVivo, os discursos foram codificados com base em padrões de resposta, e a partir disso foram construídas matrizes comparativas entre os pecuaristas Top Rentáveis e Não Top Rentáveis. Essa comparação permitiu identificar práticas comuns dentro de cada grupo e entender melhor as diferenças de gestão e operação entre os dois perfis.

A análise foi orientada pela técnica de *template analysis*, proposta por King (2012), que permite usar um modelo teórico como base para organizar os dados, mas também dá liberdade para adaptar os códigos de acordo com o que aparece nas entrevistas. No caso deste estudo, o modelo utilizado como referência foi o de Helfat e Peteraf (2015), que trata das capacidades gerenciais dinâmicas — *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* — e das habilidades cognitivas relacionadas. Esse modelo serviu como guia para interpretar os discursos, ajudando a conectar o que foi dito pelos entrevistados com conceitos da literatura.

Os trechos coletados nas entrevistas foram analisados com base no referencial das capacidades gerenciais dinâmicas, conforme apresentado por Helfat e Peteraf. Utilizando as definições de sensing, seizing e reconfiguring, foi realizada uma análise individual de cada citação identificada no NVivo. Em seguida, essas análises foram classificadas nos dois grupos de estudo: pecuaristas top rentáveis e não top rentáveis. Essa classificação foi orientada pelas proposições definidas no roteiro das entrevistas, elaboradas com base em discussões prévias sobre os perfis gerenciais e organizacionais esperados para cada grupo. A partir dessa interpretação e segmentação, foi possível compreender como os dois perfis se diferenciam nos aspectos de criação de valor, tomada de decisão e organização da empresa.

Essa forma de análise também segue o que é sugerido por Yin (2010), que reforça a importância de usar a teoria como base em estudos de caso. Assim, o uso do *template analysis*

com apoio no modelo de Helfat e Peteraf ajudou a fazer uma análise mais organizada e comparativa, mostrando como essas capacidades aparecem (ou não) na gestão das fazendas analisadas.

4. Resultados

A análise das entrevistas evidencia uma diferenciação consistente entre empreendedores-pecuaristas classificados como Top Rentáveis e aqueles considerados Não Top Rentáveis. Essa distinção torna-se particularmente evidente ao examinar o discurso dos entrevistados sobre os temas criação de valor (*sensing*), tomada de decisão (*seizing*) e organização da empresa (*reconfiguring*).

4.1. Empreendedores Top Rentáveis na pecuária

Os empreendedores do grupo top rentável demonstram perfil proativo, tem características, por exemplo, de mesmo delgando funções atuar junto aos funcionátios nas tarefas do dia a dia da empresa. Os empreendedores apresentam profundo conhecimento de mercado que, alinhada a experiência prática, orienta tanto o delineamento das estratégias gerenciais e operacionais quanto as decisões de posicionamento no mercado.

Sob a ótica das capacidades dinâmicas, os empreendedores-pecuaristas Top Rentáveis apresentam características marcantes em cada um dos campos propostos por Helfat e Peteraf. Na criação de valor (sensing), destacam-se pela busca constante de oportunidades para gerar mais valor ao produto, seja por meio de análises minuciosas da operação, visando melhorias internas, seja pela leitura atenta do mercado para mitigar impactos de choques externos nos resultados financeiros da fazenda, como descartar matrizes antes da virada do ciclo pecuário. No campo da tomada de decisão (seizing), esses empreendedores atuam de forma proativa, garantindo que as estratégias adotadas se traduzam em benefícios concretos para a empresa, como a decisão de investir em tecnologia. Por fim, quanto à reconfiguração organizacional (reconfiguring), evidenciam grande capacidade de ajustar e reorganizar processos, redistribuir funções e adaptar métodos, assegurando que as práticas internas estejam alinhadas às estratégias definidas, maximizando os resultados da operação. A tabela abaixo apresenta trechos representativos das entrevistas que ilustram cada uma das capacidades dinâmicas para os empreendedores top rentáveis.

Tabela 2 - Análise dos empreendedores-pecuaristas Top Rentáveis

Casos	Criação de valor (*Sensing*)	Tomada de decisão (*Seizing*)	Organização da empresa (*Reconfiguring*)
Caso 1	"Vimos que a seca estava castigando muito e fomos atrás de suplementação estratégica."	"A gente investiu pesado em estrutura de manejo e cercas elétricas para fazer o rotacionado funcionar."	"Reorganizamos o calendário de manejo para atender às novas exigências do sistema rotacionado."
Caso 2	"Fiquei atento à oscilação do mercado de reposição e mudei meu foco para recria."	"Comecei a suplementar só na época da seca e já senti o retorno."	"Dividi a fazenda em piquetes e instalei bebedouros novos, mudei completamente a dinâmica do manejo."
Caso 3	"A gente está sempre atento ao custo do milho. Se começa a subir, já replanejo o uso de suplemento."	"Descartei 30% das matrizes e investi esse capital em reforma de pasto."	"Transformei parte da estrutura de confinamento em área de integração com lavoura."
Caso 4	"A gente viu e estudou, que em algum lugar deu muito certo. A gente vai ver se encaixa, se não a gente estuda um pouco e encaixa um pequeno processo num lugar pequeno, começa bem pequeno, para depois a gente expandir."	"Fizemos um confinamento de transição com cocho e estrutura móvel para testar."	"Revisamos o papel de cada funcionário para acompanhar o novo sistema de manejo."
Caso 5	"Observei que quem fazia suplementação certa ganhava mais peso."	"Comprei ultrassom e comecei a fazer o controle reprodutivo direto."	"Estruturei os piquetes com adubação e irrigação, e instalei cocho em todos."
Caso 6	"Em 2015 aconteceu uma situação que não esqueço até hoje. A gente trabalhava só com a cria e foi um ano que o preço do gado tava muito ruim e a gente não conseguia nem vender, nem comprador tinha. Conversando com o pecuarista mais experiente, percebi que não podia depender de uma categoria só. Então começamos a engordar novilha e hoje temos sempre várias opções para manter o fundo de caixa."	"Implementei pasto rotacionado em 40 hectares para testar antes de ampliar."	"Mudamos o tipo de ração e a forma de suplementar, usando o cocho com cronograma fixo."

Fonte: CHIODI PEREIRA (2025)

Os empreendedores-pecuaristas Top Rentáveis demonstram raciocínio analítico mais sofisticado, alinhando recursos internos às estratégias da empresa. A organização interna da empresa na gestão, operação e hierarquia alinhada a inovação também emergem como

elementos centrais, conectando o propósito organizacional aos investimentos estratégicos e ajustes operacionais que visam ganhos de eficiência.

Os pecuaristas classificados como Top Rentáveis utilizam incentivos financeiros como parte de sua estratégia para elevar os resultados da fazenda. Em alguns casos, a remuneração variável é diretamente vinculada às metas do negócio, funcionando como um instrumento central de governança. Esse alinhamento entre objetivos e recompensas fica evidente, por exemplo, no Caso 1:

"Os funcionários têm salário fixo, mas também recebem um adicional quando as metas de produção são atingidas."

Essa prática não se restringe a um único caso, mas aparece de forma recorrente entre os pecuaristas Top Rentáveis. A lógica é a mesma: estimular a busca por melhores resultados, reter funcionários e reduzir a rotatividade, fortalecendo o alinhamento estratégico no longo prazo. Para esses gestores, a bonificação não é vista como custo imediato de caixa, mas sim como investimento de longo prazo no desempenho da empresa e na fidelização da equipe.

4.2.Empreendedores Não Top Rentáveis na pecuária

Em contraste, os pecuaristas classificados como Não Top Rentáveis apresentam padrões estratégicos e organizacionais que diferem significativamente dos Top Rentáveis. Esses empreendedores tendem a adotar uma postura passiva em relação à gestão, revelando menor conhecimento sobre o negócio e, frequentemente, baseando suas decisões na simples reprodução de práticas comuns entre colegas de profissão, sem fundamentação estratégica clara. A análise do discurso desse grupo indica rigidez tanto na formulação de estratégias quanto na estruturação da organização, o que limita a criação de valor e dificulta a melhoria de resultados no longo prazo.

Sob a ótica das capacidades dinâmicas, os empreendedores Não Top Rentáveis apresentam características distintas em relação aos Top Rentáveis. Na criação de valor (sensing), observa-se menor precisão na análise de cenários e conjunturas, o que leva a uma leitura limitada do mercado e, consequentemente, à perda de oportunidades para maximizar o valor da empresa. Por exemplo, quanto à tomada de decisão (seizing), essa limitação se reflete diretamente na formulação de estratégias. A falta de visão estratégica, evidenciada pela falta de adequação de funções e governança na fazenda, faz com que as decisões sejam menos assertivas e, muitas

vezes, baseadas no comportamento de outros produtores, resultando em operações padronizadas que não consideram o posicionamento da empresa no mercado, bloqueando ganhos de valor. Por fim, no aspecto da organização (reconfiguring), essas empresas tendem a manter estruturas e processos estáticos, sem ajustes contínuos ou busca por inovação. Essa rigidez organizacional reduz a capacidade de adaptação e impede a aplicação eficiente de uma determinada estratégia maximizadora, impedindo a adoção de novas práticas que poderiam gerar maior eficiência e valor agregado para a empresa. Por exemplo, um empreendedor-pecuaristas perdeu a oportunidade de aumentar o seu faturamento e agregar valor ao seu produto, pois não conseguiu preparar um lote de gado a tempo para o leilão onde ocorreria a negociação. Seguem alguns trechos coletados das entrevistas que ilustram cada uma das capacidades dinâmicas para os empreendedores Não Top Rentáveis.

Tabela 3 - Análise dos empreendedores-pecuaristas Não Top Rentáveis

Casos	Criação de valor (*Sensing*)	Tomada de decisão (*Seizing*)	Organização da empresa (*Reconfiguring*)
Caso 7	"Não costumo acompanhar as cotações, só vejo quando o comprador chega."	"Pensei em comprar adubo antes da alta, mas deixei pra depois."	"Mantemos os mesmos pastos de sempre, não reorganizamos a fazenda."
Caso 8	"Não sou de olhar mercado futuro, nunca entendi muito bem."	"Perdi a chance de vender num leilão porque não preparei o lote a tempo."	"Usamos o mesmo sistema desde a época do meu avô."
Caso 9	"A gente sempre vende para o mesmo frigorífico, nunca pesquisou outro."	"A oportunidade de venda estava clara, mas preferi esperar e perdi o preço."	"A rotação não foi implementada por falta de divisão."
Caso 10	"Fomos plantar milho mesmo sem olhar o mercado."	"Sabia da mudança no protocolo sanitário, mas ignorei."	"Não ajustamos o curral, mesmo com aumento de lotação."
Caso 11	"Descobrimos depois que o concorrente estava vendendo direto pro consumidor."	"Demoramos para adotar inseminação e perdemos uma geração."	"Não separamos os dados por lote, tudo está misturado."
Caso 12	"Fiquei sabendo tarde do aumento na demanda por carne rastreada."	"Não aproveitei o ciclo de valorização para vender."	"Não redesenhamos o cronograma de atividades mesmo aumentando a área."
Caso 13	"Não acompanho os editais de incentivo, não entendo esses documentos."	"A ideia de vender genética online era boa, mas não fizemos."	"Não temos sistema de análise de dados, tudo está disperso."

Fonte: CHIODI PEREIRA (2025)

Do ponto de vista dos incentivos, os empreendedores-pecuaristas Não Top Rentáveis não consideram a bonificação financeira como parte essencial do alinhamento estratégico da empresa. As entrevistas mostraram que esses gestores não veem propósito nesse tipo de incentivo e, além disso, têm dificuldade em conectar bonificação e busca por resultados. Essa falta de alinhamento acaba revelando fragilidades na estrutura organizacional e na governança, como ficou evidente no Caso 9:

"Aqui a gente prefere não entrar nessa de premiação, porque acaba criando mais problema do que solução. Tem funcionário que se acha injustiçado e isso atrapalha o ambiente."

Na situação relatada, o gestor Não Top Rentável não conseguiu estabelecer a ligação entre bonificação e alcance de metas e resultados. No caso desse entrevistado, a má gestão de pessoas ficou evidente pelo desalinhamento entre os funcionários como equipe. Muitos se sentiam injustiçados pela variação na remuneração por metas, pois entendiam que a avaliação deveria considerar o desempenho coletivo e não apenas o individual. O caso evidencia a dificuldade dos empreendedores-pecuaristas Não Top Rentáveis em alinhar recursos e incentivar a busca pela criação de valor na empresa.

5. Considerações Finais

As capacidades gerenciais dinâmicas ajudam a entender por que alguns produtores rurais conseguem ter performance financeira diferentes. Na pecuária de corte, por exemplo, pecuaristas que participam de programas como o Fazenda Nota 10 estão em estágios um pouco mais avançados quanto a sua performance operacional por ser acima da média brasileira. Ao estudar as capacidades dinâmicas gerenciais, referentes à habilidade dos empreendedores de perceber mudanças, tomar decisões estratégicas e reorganizar recursos diante de novas situações, pode-se entender as nuances entre perfis de empreendeodores. Isso é importante para captar quais características fazem um empreendedor-pecuarista de alto rendimento se diferenciar de seus pares.

A estratégia e as rotinas de uma empresa não constituem o único fator determinante para o sucesso das firmas no longo prazo. Conforme apontam Helfat e Peteraf, as capacidades dinâmicas e os microfundamentos dos empreendedores são elementos essenciais nesse processo. As habilidades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, aliadas às experiências individuais dos empreendedores e aos contextos nos quais eles e as firmas estão inseridos, definem, em grande medida, a ação empreendedora nas organizações. A combinação dessas habilidades e fatores resulta na criação de valor sustentável para a firma ao longo do tempo. Além de garantir as diretrizes organizacionais para governança e perpetuação da instituição.

A diferenciação entre empreendedores-pecuaristas, com base nos resultados alcançados, depende do alinhamento de suas habilidades individuais a outros fatores complementares. Assim, empreendedores cujo desempenho se encontra abaixo de um *benchmark* — como ocorre com os não "top rentáveis" no estudo de caso analisado — não conseguem alinhar os elementos necessários para obter resultados satisfatórios no mercado. Como consequência, no longo prazo, a empresa pode deixar de gerar valor sustentável, e a adaptação estratégica não atende às expectativas do mercado.

No setor de pecuária de corte, a diversidade de perfis e práticas entre produtores reflete a heterogeneidade organizacional e gerencial existente. Essa diversidade influencia diretamente os resultados obtidos pelas fazendas. O estudo de caso analisado mostra que o desempenho superior está associado à capacidade dos empreendedores-pecuaristas de alinhar suas capacidades dinâmicas — como análise de oportunidades, tomada de decisão e reorganização de recursos — com fatores individuais (experiência, habilidades) e contextuais (condições de

mercado, características regionais). Para reduzir as diferenças de desempenho, é essencial compreender essa heterogeneidade e identificar as práticas utilizadas por empreendedores-pecuaristas de alto rendimento — os chamados “top rentáveis” —, que servem como referência para alcançar resultados mais elevados.

A redução dessas disparidades e a melhoria contínua no setor dependem diretamente da capacitação dos gestores responsáveis pelas fazendas. Programas de incentivo e governança, públicos ou privados desempenham papel estratégico nesse processo, ao fomentar a adoção de melhores práticas de gestão e promover mudanças estruturais que resultam em maior competitividade e consistência nos resultados. As capacidades dinâmicas são elementos intrínsecos aos gestores, mas também conseguem ser internalizadas por meio de, por exemplo, educação formal e vivência no mercado. A integração entre agentes de mercado como empreendedores, gestores, entidades de classe e governo é fundamental nesse processo de disseminação de boas práticas na pecuária de corte.

Referências

ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 1–2, p. 11–26, nov. 2007. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.4. Acesso em: 27 jan. 2025.

BARCELLOS, Júlio Otávio Jardim; QUEIROZ FILHO, Luiz Antonio; CEOLIN, Alessandra Carla; GIANEZINI, Miguelangelo; McMANUS, Concepta; MALAFAIA, Guilherme Cunha; OAIGEN, Ricardo Pedroso. Technological innovation and entrepreneurship in animal production. REVISTA BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, v. 40, p. 189-200, 2011. Suplemento especial. Disponível em: http://www.sbz.org.br. Acesso em: 12 jun. 2025.

PITT, Christine Anne. Leading innovation and entrepreneurship: an action research study in the Australian red meat industry. 2007. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Southern Cross University, Austrália. Disponível em: https://researchportal.scu.edu.au/esploro/outputs/doctoral/Leading-innovation-and-entrepreneurship-an-action/991012821941402368. Acesso em: 12 jul.. 2025.

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 4, p. 677–702, jul. 2012. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x. Acesso em: 8 fev. 2025.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 831–850, jun. 2015. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2247. Acesso em: 27 jan. 2025.

JIANG, Wenbo et al. Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: a dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 198, p. 1311–1323, out. 2018. Disponível em: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652618320778. Acesso em: 8 fev. 2025.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; MONTEIRO, Guilherme Fowler de Avila; HENDRIKSE, George. Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives. 2017.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; MONTEIRO, Guilherme Fowler de Avila; HENDRIKSE, George. Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives. 2017.

TEECE, David J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, v. 86, p. 202–216, jul. 2016. Disponível em: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S001429211500183X. Acesso em: 8 fev. 2025.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–

1350, dez. 2007. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640. Acesso em: 7 ago. 2025.

LEMOS, F.; ZYLBERSZTAJN, D. Mecanismo de governança da demanda internacional no sistema agroindustrial brasileiro de carne bovina: o caso dos três principais processadores. *System Dynamics and Innovation in Food Networks*, p. 103-122, 2017.

CIESIELSKA, Malgorzata; JEMIELNIAK, Dariusz (ed.). *Qualitative methodologies in organization studies: volume II: methods and possibilities*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. 264 p. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3. Acesso em: 9 jul. 2025.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. (Applied Social Research Methods Series; v. 5). Disponível em: https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k-_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf. Acesso em: 30 jun. 2025.

Anexos A - ROTEIRO ENTREVISTAS

ROTEIRO ENTREVISTAS – AGROINSPER/FN10

1. **Saudação e apresentação**

2. **Perguntas pessoais/governança**
   a. Conte-me um pouco da história da fazenda, você é o responsável? (deve englobar a hierarquia) (caso seja de família, perguntar se já possui preocupação em preparar seus sucessores).
      i. Qual história que o entrevistado percorreu, sua formação, se ele já foi para fora, entre outros.
      ii. Analisar a capacidade do entrevistado de se conectar com as outras pessoas (network).
      iii. Conseguir capturar a governança/ histórico da fazenda/família.

   Zootecnista
   Recria engord - finalização em confinamento
   Armazenamento e beneficiamento de grãos

3. **Manejo do gado/reprodução/genética**
   Tentar fazer o entrevistado descrever a operação
   Focar na parte de tomada de decisão.
   Deixar o entrevistado descrever.
   a. Gostaríamos de saber um pouco sobre o manejo do gado em si. (bem-estar animal)
   b. Índice de prenhez. Como funciona?
   c. Como funciona o aproveitamento das pastagens na sua fazenda?
      i. Isso ajuda a reduzir o custo?
      ii. (Utilizam biofertilizantes, composteiras, adubação...?) (como realizam esse sistema de rotação?)
   d. Como vocês lidam com a genética do rebanho de vocês?
   e. Como funciona a suplementação do gado?
   f. Integração Lavoura Pecuária – Produção de Alimentos na fazenda?

4. **Integração da fazenda / Funcionários**
   a. Como você realiza a gestão da propriedade?
      i. Consultorias além do Inttegra
      ii. Participa de associações/ligas/eventos?
   b. Sobre a gestão dos funcionários, como funcionam as reuniões?
   c. Como é organizado a rotina dos funcionários?
   d. Setores da fazenda existem funcionários responsáveis por vários setores ou isso é bem especificado?
   e. Como realizam o processo de contratação? Existe algum treinamento interno?
   f. Oferecem algum bônus aos funcionários?
      i. (por produção ou bom manejo de maquinários por exemplo)

5. **Análise de dados**
   O mais importante é entender como o entrevistado toma a decisão
   a. Você utiliza mais plataformas além do Inttegra para computar os dados?
   b. As atualizações dos dados são feitas de quanto em quanto tempo?
   c. Quais são os principais dados/índices utilizados para a gestão?
   d. Como é feita a coleta de dados?

i. Manual ou automatizada?
ii. Ou manual e automatizada?
iii. Há riscos de erro das informações na coleta manual?
iv. Como tratam para minimizar os mesmos?

6. Acompanhamento de mercado/ inovação constante

a. Vocês fazem acompanhamento de mercado frequentemente? Como isso impacta nas decisões?
b. São abertos para novas tecnologias e métodos produtivos?
    i. Quais?
    ii. Possuem funcionários preocupados com as inovações?
c. Qual o nível de mecanização da fazenda? Sobre maquinários e insumos.

7. Contábil/jurídico

a. Quem fica responsável pelos aspectos tributários?
    i. Interno ou terceirizado?
b. Possuem proteções frente ao patrimônio ou produção?
    i. Holding
    ii. Hedge
c. Sua propriedade é própria?
    i. Arrendada ou parceria?
    ii. Você atualiza constantemente as benfeitorias?

8. Sustentabilidade

a. Vocês se preocupam com a sustentabilidade / imagem que vão passar para o mercado como um todo?
b. Quais são as medidas de sustentabilidade aplicadas na propriedade?
c. Realizam ações para o “carbono 0”, por exemplo?
d. Realizam algum marketing?
    i. Se sim, como funciona o marketing de vocês?