

**GESTÃO E EMPREENDEDORISMO RURAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: NARRATIVAS DE AGRICULTORES EM UNIDADES PRODUTIVAS NO TERRITÓRIO SERTÃO DO SÃO FRANCISCO – BA****MANAGEMENT AND RURAL ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY FARMING: NARRATIVES OF FARMERS IN PRODUCTION UNITS IN THE SERTÃO DO SÃO FRANCISCO TERRITORY – BA****GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO RURAL EN LA AGRICULTURA FAMILIAR: NARRATIVAS DE AGRICULTORES EN UNIDADES DE PRODUCCIÓN EN EL TERRITORIO SERTÃO DO SÃO FRANCISCO - BA**

Francicleide Santos de Oliveira<sup>1</sup>  
Eva Monica Sarmiento da Silva<sup>2</sup>  
Alineaura Florentino Silva<sup>3</sup>  
Michelle Christini Araújo Vieira<sup>4</sup>

**RESUMO**

O agricultor familiar deve entender sua produção, diminuir perdas, potencializar ganhos e construir planejamentos consistentes. Há necessidade de gerenciar, planejar e empreender nas unidades produtivas. Este relato pretende registrar a experiência adquirida e abordar trajetórias de famílias, que por meio de encontros formativos e de capacitações realizadas pelo programa de assistência técnica e extensão rural do governo, no Território Sertão do São Francisco-BA, que discutiu e incorporou famílias, em uma ação mútua e compartilhada, conduzida de modo participativo e pedagógico, *colocando* os agentes sociais em uma postura ativa para o aprendizado. Refletir sobre habilidade e conhecimento popular, mola propulsora da conquista e permanência da autonomia gerencial do agricultor familiar, fazendo com que os recursos disponíveis tragam os benefícios almejados. Surge a questão da pesquisa: é importante aplicar as ferramentas de gestão e empreendedorismo rural em unidades

1 Bacharel em Administração pela Faculdade São Francisco de Juazeiro-FASJ. Mestranda em Extensão Rural pela Universidade Federal do Vale do São Francisco. E-mail da autora correspondente: francicleideoliveira20@gmail.com.

2 Graduada em Zootecnia pela Universidade Federal da Paraíba. Mestrado em Zootecnia pela Universidade Federal do Ceará (2004) e Doutorado em Zootecnia pela Universidade Federal do Ceará (2007). Professora Adjunta da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

3 Graduada em Engenharia Agrônoma pela Universidade Federal da Paraíba (1996), Mestrado em Fitotecnia (Produção Vegetal) pela Universidade Federal de Viçosa (1999) e Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Paraíba (2017). Pesquisadora da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

4 Graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual da Paraíba. mestrado em psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Doutorado em Saúde Pública pelo Instituto de Saúde Coletiva - ISC da Universidade Federal da Bahia – UFBA. Professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

produtivas da agricultura familiar? O estudo baseia-se nas ferramentas de gestão: Ciclo de PDCA e a Matriz SWOT, e na teoria fundamentada, que tratam respectivamente sobre soluções de problemas, descobertas de valores e de proposições teóricas advindas do fenômeno. O acesso às ferramentas de gestão e sua aplicabilidade dá subsídios aos agricultores familiares, que terá autonomia social e econômica.

**Palavras-Chave:** Agricultura de Subsistência; Ferramentas Gerenciais; Empreendedor Familiar Rural; Processo Cooperativo e Educacional.

### **ABSTRACT**

The family farmer must understand his production, reduce losses, maximize gains and build consistent plans. There is a need to manage, plan and undertake in the productive units. This report intends to register the experience acquired and to approach the trajectories of families, who, through formative meetings and training carried out by the government's technical assistance and rural extension program, in the Sertão do São Francisco-BA, which discussed and incorporated families, in a mutual and shared action, conducted in a participatory and pedagogical way, putting social agents in an active posture for learning. Reflect on popular skills and knowledge, the driving force behind the conquest and permanence of managerial autonomy for the family farmer, making the available resources bring the desired benefits. The research question arises: is it important to apply rural management and entrepreneurship tools in family farming production units? The study is based on management tools: PDCA Cycle and the SWOT Matrix, and on grounded theory, which respectively deal with problem solutions, discoveries of values and theoretical propositions arising from the phenomenon. Access to management tools and their applicability gives subsidies to family farmers, who will have social and economic autonomy.

**Keywords:** Subsistence Farming; Management Tools; Rural Family Entrepreneur; Cooperative and Educational Process.

### **RESUMEN**

El agricultor familiar debe entender su producción, reducir pérdidas, maximizar ganancias y construir planes consistentes. Existe la necesidad de gestionar, planificar y emprender en las unidades productivas. Este informe pretende registrar la experiencia adquirida y abordar las trayectorias de las familias que, a través de encuentros formativos y de capacitación realizados por el programa de asistencia técnica y extensión rural del gobierno, en el Sertão do São Francisco-BA, que discutió e incorporó familias, en una acción mutua y compartida, realizada de forma participativa y pedagógica, poniendo a los agentes sociales en una postura activa para el aprendizaje. Reflexionar sobre las habilidades y saberes populares, motor del logro y permanencia de la autonomía de gestión del agricultor familiar, haciendo que los recursos disponibles traigan los beneficios deseados. Surge la pregunta de investigación: ¿es importante aplicar herramientas de gestión rural y emprendimiento en las unidades productivas de la agricultura familiar? El estudio se basa en herramientas de gestión: Ciclo PDCA y Matriz FOFA, y en la teoría fundamentada, que tratan respectivamente de soluciones de problemas, descubrimientos de valores y proposiciones teóricas derivadas del fenómeno.

El acceso a herramientas de gestión y su aplicabilidad otorga subsidios a los agricultores familiares, quienes tendrán autonomía social y económica.

**Palabras-Clave:** Agricultura de subsistencia; Herramientas administrativas; Empresario Familiar Rural; Proceso Cooperativo y Educativo.

## INTRODUÇÃO

A Lei Federal nº 11.326/2006 estabelece diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Nela, o agricultor familiar e o empreendedor familiar rural são definidos como aqueles que: praticam atividades no meio rural, não detêm, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; utilizam predominantemente mão de obra da própria família com fins econômicos; tem renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio empreendimento. Sendo que a agricultura familiar é a principal atividade com capacidade para geração de trabalho e renda em localidades do semiárido, tendo importância fundamental para o seu desenvolvimento socioeconômico. Dessa forma, um incentivo para o surgimento de novas atitudes empreendedoras pode permitir que esses agricultores obtenham respostas afirmativas na geração de novas oportunidades.

Apoiado nas ferramentas gerenciais: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT, sugere-se ao pequeno agricultor familiar, um esforço para reconhecer e analisar sua unidade produtiva como um empreendimento rural, que pode trazer dignidade aos sujeitos, ajudando-os a manter sua identidade nos sistemas rurais, onde de forma particular, cada grupo, cada família, cada comunidade encontre mecanismos para resistir às dificuldades que assolam as unidades produtivas do meio rural.

De acordo com Vieira Filho (2010, p. 24), “o PDCA é um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a melhorar a organização sendo, também, muito explorado na busca da melhoria da performance”. Os profissionais de gestão a utilizam para pensar soluções assertivas e reduzir ou bloquear os problemas.

Podemos considerar que Matriz SWOT, de acordo com Marcelino (2003, p.16) é “um instrumento fundamental para a definição do plano de ação, onde o potencial ofensivo e defensivo se cruza com a vulnerabilidade e debilidade do empreendimento, aferindo um resultado para a tomada de decisão”.

As ferramentas de gestão instrumentalizam e sistematizam o processo e desempenho organizacional das unidades produtivas. Por isso buscamos compreender se é importante aplicar as ferramentas de gestão e empreendedorismo rural em unidades produtivas da agricultura familiar.

Portanto, são bastante benéficas a articulação e a cooperação de universidades com o âmbito rural, pois fortalece os grupos de pesquisa emergentes, informa e difunde o saber mobilizando e mudando aspectos socioeconômicos dos envolvidos.

Nesse contexto, o objetivo deste construto é registrar a experiência adquirida e a trajetória de famílias do Território do Sertão do São Francisco – BA, e afirmar que o aprimoramento de ideias, a descoberta de intuições e o planejamento possibilita o progresso dos pequenos empreendimentos rurais.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Utilizou-se como técnica metodológica, grupo focal, que de acordo com Morgan (1997), é uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coletam informações por meio das interações grupais. Este método permite identificar as percepções por parte dos agentes sociais sobre o assunto tratado.

Neste desenho, uniu-se aos conhecimentos adquiridos, as experiências pessoais e organizacionais, vinculadas à participação coletiva dos participantes, intencionando melhora das condições de vida. O planejamento para atender às regras do estudo dos grupos focais, realizado em 2005 no Projeto Cabra Forte, foi elaborado da seguinte forma:

1. Definiu-se o problema: é importante aplicar as ferramentas de gestão e empreendedorismo rural em unidades produtivas da agricultura familiar?
2. Escolha dentre os participantes, pessoas observadoras e moderadoras;
3. Diagnóstico prévio e planejamento da discussão a partir das entrevistas grupais;
4. Aula de métodos gerenciais para pequenos produtores da agricultura familiar;
5. Inserção das ferramentas de gestão: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT;
6. Discussões e propostas;
7. Identificação das ferramentas de gestão mais adequada ao contexto: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT;
8. Análise dos resultados.

A experiência foi formulada e implementada para que a partir de encontros formativos, os agricultores familiares pudessem desenvolver ações específicas e de amadurecimento de suas unidades produtivas. O *lócus* foi a zona rural dos municípios de

Curaçá, Juazeiro e Uauá, pertencentes ao Território do Sertão do São Francisco-BA, promovido pelo governo do estado, através do Programa Cabra Forte.

A abordagem metodológica surgiu a partir do desenho do estudo que é analítico, observacional e transversal, de forma que o resultado esperado é ampliação das ações gerenciais específicas para cada caso, otimização dos recursos disponíveis, melhoria da qualidade de vida dos envolvidos e potencialização dos aspectos comerciais, desde o plantio até o escoamento da produção.

Soma-se ao desenho do estudo, a transversalidade, que consiste em dialogar dentro da prática educativa, uma conexão entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados (aprender sobre a realidade) e as questões da vida real (aprender na realidade e da realidade).

Em função de o fenômeno ter ocorrido anteriormente, em 2005, constatou-se que a investigação possui traços *ex post facto*, condizente ao conceito que Vergara (1998, p. 47) nos afirma que tal estudo refere-se a um fato já ocorrido. Aplica-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis. É o que a distingue da pesquisa experimental.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A experiência ocorreu em encontros formativos de agricultores familiares em unidades produtivas do Território Sertão do São Francisco, em 2005, onde atuava como professora extensionista do Programa Cabra Forte. Ao todo foram 7 (sete) localidades da zona rural de Curaçá (Caladinho, Testa Branca e Poço de Fora), Juazeiro (Pinhões) e Uauá (Terra Nova, Caratacá e Bendengó da Pedra) onde o foco era conhecer as comunidades e o comportamento socioeconômico local, ou seja, como as pessoas lidavam com sua própria monetização, dos produtos gerados em suas propriedades e qual a importância da organização financeira e gerencial para elas. Então, realizou-se atividades como: contabilização das entradas e saídas dos dividendos gerados, perdas e ganhos.

Enfatizou-se os comportamentos gerenciais já postos, buscou-se entender como eram organizadas as entradas e saídas das pequenas propriedades e como eram escoadas a produção.

À medida que os encontros aconteciam, essas atividades eram ampliadas para as habilidades gerenciais, sugerindo que os sujeitos envolvidos conhecessem e aprimorassem suas práticas internas.

Em alguns momentos, discutiu-se as dificuldades vividas pelas famílias, bem como sua trajetória até ali, seus anseios e expectativas criadas em torno do governo estadual, que se propunha tornar as unidades produtivas em pequenos “oásis” no semiárido nordestino.

As formações foram realizadas em comunidades, com a participação de cerca de 15 pessoas, totalizando aproximadamente 105 participantes, que traziam relatos pessoais de como tratavam suas produções agrícolas, manejo animal, trabalho e vida diária e escoamento produtivo.

O fazimento governamental promovia a discussão, incorporada pelas famílias participantes, numa ação mútua e compartilhada, conduzida de modo participativo e técnicas pensadas a partir da teoria fundamentada, que conduzia os participantes aprender a aprender. *O feito pedagógico apontado* aguça o participante a buscar predisposição, com uma postura ativa para o aprendizado.

Os momentos de formação ocorreram em espaços formais e não-formais, a exemplo de escolas e associação de produtores rurais. As aulas enfatizavam a compreensão por parte dos participantes, no que tange o manejo da cadeia produtiva, a apropriação do patrimônio, valores dos custos e/ou gastos com plantio, criação de animais, e manutenção das atividades diárias. Os exercícios práticos, foram elaborados e resolvidos a partir da realidade de cada grupo participante. Gradativamente inseriu-se as ferramentas de gestão, agregando ao conhecimento anterior e dando importância a esse feito.

As visitas às comunidades eram previstas pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP com duração de uma semana em cada comunidade.

O planejamento das aulas dava ênfase aos pequenos produtores e às tarefas realizadas por eles. O envolvimento dos agentes sociais promovia engajamento dos membros familiares, quanto ao patrimônio, custos fixos e variáveis, resultados alcançados (ganhos e perdas). Organizamos as contas por períodos, classificando-as por prioridades: muito importante, importante, pouco importante, nada importante e utilizamos itens como: lazer, viagem, combustível, alimentos, roupas, calçados, medicamentos, entre outros. Então, elaborou-se

individualmente, esquemas pessoais para inserção dos elementos pensados e sua importância para cada participante.

Em momentos oportunos ocorreram conversas paralelas e reflexões sobre o dia a dia na zona rural, questões de saúde, segurança, qualidade de vida, educação, negócios e política. Assim, os encontros tiveram pautas extras que eram prontamente acolhidas pela equipe. Toda comunidade tinha suas particularidades, então despretensiosamente foi sendo inserido as ferramentas de gestão com o intuito de fazê-los perceber que não deveria esperar apenas pelo governo, mas também aprender a conviver com o semiárido de acordo com os recursos disponíveis, potencializando o que já existia, valorizando seus produtos que geralmente eram vendidos em feiras livres (caprinos e ovinos, coalhada, queijo, requeijão, doce, biscoito de polvilho, mel, feijão, mandioca, entre outros produtos).

Foi também discutido como a mão de obra de cada um deveria ser valorizada, e usada pelos membros da associação para desenvolver algum tipo de negócio para a comunidade, inclusive para vender e comprar materiais e animais em conjunto. A cada encontro semanal, relatos surgiram de formatos diferentes, contudo pequenos avanços aconteceram.

As habilidades gerenciais foram transformando a realidade dos participantes, que aos poucos, evidenciavam em sua fala e práticas a aplicabilidade das ferramentas de gestão aprendidas na comunidade. Surgiram mudança nas práticas financeiras (contabilização do orçamento familiar), redução de compras a prazo no comércio local, a compra de sementes e defensivos agrícolas passou a ter seu uso potencializado, realizado apenas quando necessário, a venda dos animais passou a incorporar os valores gastos como: vacina, ração e manejo. A silagem passou a ser realizada na propriedade. A resiliência dos agricultores familiares ocorreu. Todos os envolvidos no programa de ATER tiveram participação nesse processo. Percebeu-se ainda que a autonomia do pequeno produtor se fortaleceu.

O objeto deste estudo, bem como a estratégia gerencial e de planejamento colabora com o que está disposto no art. 5º da Lei da Agricultura Familiar, nº 11.326 de 2006, incisos II, III, IV, X e XI:

Para atingir seus objetivos, a Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais promoverá o planejamento e a execução das ações, de forma a compatibilizar as seguintes áreas: II – infraestrutura e serviços; III – assistência técnica e extensão rural; IV - pesquisa; X - educação, capacitação e profissionalização; XI - negócios e serviços rurais não agrícolas (BRASIL, 2006).

Ao fim do período de extensão nessas áreas, percebeu-se que os agricultores familiares expandiram seus negócios rurais e passaram a ter autonomia e percepção do mercado em que atuavam (feiras, mercados, a própria unidade produtiva), ficando claro que as ferramentas de gestão: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT são necessárias para o autoconhecimento do agricultor familiar e de sua unidade produtiva para que esse possa gerenciar sua pequena propriedade e possa ter uma vida digna junto aos membros da família.

O fenômeno transformador de uso das ferramentas de gestão e entendimento do que se tratava o empreendedorismo rural, ocorreu em 2005, quando percebemos a tomada de consciência coletiva, por um princípio de racionalidade e o quanto foi positivo para as comunidades que aderiram aos instrumentos gerenciais. A vivência deu sustentação ao projeto de Mestrado em Extensão Rural da Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF.

O Ciclo de PDCA é uma ferramenta de gestão, que foi criada por William Edwards Deming, professor de gerenciamento de qualidade dos EUA:

É um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a melhorar atividades de uma organização sendo, também, muito explorado na busca da melhoria da performance. Isso faz com que o PDCA seja muito importante e contribua significativamente para a obtenção de melhores resultados (VIEIRA FILHO, 2010, p. 24).

Seu foco é a solução de problemas seguindo as quatro fases indicadas pelas letras: P, D, C, A (Plan, Do, Check e Act = Planejar, Fazer, Verificar e Agir). E por ser uma ferramenta de uso cíclico, ela também promove a melhoria contínua dos processos. Na prática em sala de aula, foi apresentado o quadro de PDCA, solicitado aos agricultores que: identificassem os possíveis problemas que tinham em suas unidades familiares; que identificassem o fenômeno e o processo para solucioná-lo; que pensassem em um plano de ação específico para sua situação; como seria executado; verificação e que se tivesse sido suficiente para a mudar a realização, que transformassem a ação em padrão.

A Matriz SWOT, foi pensada por Albert Humphrey na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970:

É um instrumento fundamental para a definição do plano de ação, visto que as oportunidades e ameaças elencadas, bem como a determinação dos traços mais característicos do empreendimento sendo cruzados resultam na aferição do potencial ofensivo e defensivo, bem como da vulnerabilidade e debilidade

do empreendimento perante a si e ao mercado (MARCELINO, 2003, p. 16).

Essa ferramenta serve como análise fundamental, podendo auxiliar na fase de descoberta e avaliação do seu planejamento estratégico. SWOT é a sigla que significa de *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que traduzindo, encontramos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Serve para o autoconhecimento pessoal e profissional de quem analisa. Com o auxílio dessa ferramenta foi solicitado aos Agricultores que identificassem seus pontos fortes, suas fraquezas, e o que enxergavam de oportunidade e de ameaças em suas realidades.

Na zona rural de três municípios do Território Sertão do São Francisco: Curaçá, Juazeiro e Uauá, municípios do estado baiano, o programa público de assistência técnica de apoio às ideias inovadoras e à disseminação de práticas empreendedoras da cadeia produtiva de unidades de produção, atuava com ações específicas para o desenvolvimento socioeconômico local. Essa estratégia busca estimular a disseminação da cultura do empreendedorismo rural e das concepções da Agricultura Familiar, na qual nessa jornada são identificados elementos transversais, desenvolvimento social, econômico e científico, que auxiliam na mobilização e mudança nas vidas dos agentes envolvidos.

A difusão dos “saberes” na área de gestão tende a reparar práticas e incluir novas ações específicas no cotidiano dos sujeitos envolvidos. O estudo que foi levado a efeito tem a perspectiva de ampliar as práticas e o saberes gerenciais para a Agricultura Familiar no Território Sertão do São Francisco, se refere às práticas de gestão e empreendedorismo rural, utilizando as ferramentas: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT.

Os agricultores familiares envolvidos representam um grupo importante para a economia do Brasil, no qual segundo a FAO, cerca de 75% dos alimentos agrícolas são produzidos pela agricultura familiar. As unidades produtivas rurais, que se tornam “empregadoras” em alguns períodos do ano, absorvem cerca de 80% da mão de obra direta e indireta em seus negócios rurais e é responsável pela maioria dos alimentos que chegam à mesa da população, como o leite (58%), a mandioca (83%) e o feijão (70%), como reforça a ONU.

A partir desses indícios, o programa de assistência técnica traz em seu formato uma maior sensibilidade aos problemas vividos por esses agricultores, o poder público, então,

decide acolher e caminhar no sentido de reparar suas falhas e superar os espaços que não foram preenchidos em relação à agricultura familiar.

As pesquisas foram realizadas através de vivências nos encontros formativos, onde cada participante trazia sua realidade, suas dificuldades e discutíamos as ferramentas que mais se adequava. Neste contexto, pretendo apresentar uma experiência realizada em diversas comunidades que estão contidas no Território Sertão do São Francisco-BA, onde foram aplicadas algumas estratégias gerenciais baseadas em ferramentas de gestão e empreendedorismo rural, com o intuito de aprimorar os resultados quanto à produção, comercialização e ganhos para as unidades produtivas de agricultura familiar. Este registro, assim como a discussão desta experiência ocorrida no Território Sertão do São Francisco, permite difundir ações que podem melhorar as estratégias gerenciais na agricultura familiar, por meio de conhecimento prévio das ferramentas de gestão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a experiência descrita, observou-se que o conhecimento das ferramentas de gestão e sua aplicabilidade pode ser capaz de fornecer subsídios aos agricultores familiares, levando-os a desempenhar atividades da agricultura familiar com maior eficiência, otimizando os recursos disponíveis e potencializando a sua produtividade, de forma que as famílias envolvidas tenham mais autonomia socioeconômica e experimentem o empreendedorismo rural em sua forma mais ampla.

Quando se fala em agricultura familiar e ferramentas de gestão é possível argumentar que à medida que o pequeno agricultor adquire novos conhecimentos e habilidades gerenciais, seu empreendimento rural se organiza e dá sinais positivos de viabilidade econômica.

Esta experiência se mostrou significativa, pois desdobrou-se nesse estudo, que procurou discutir e difundir previamente as ferramentas de gestão: Ciclo de PDCA e Matriz SWOT e empreendedorismo rural como estratégias gerenciais na agricultura familiar, no Território Sertão do São Francisco, a partir de vários encontros formativos e de capacitação de participantes do programa de assistência técnica e extensão rural, no estado da Bahia.

Este relato dá sustentação ao projeto de mestrado em Extensão Rural, que sugere a aplicação dessas ferramentas em uma comunidade rural no município de Juazeiro-BA.

Sugere-se que estudos posteriores, especialmente aqueles aplicados às unidades produtivas de agricultura familiar, possam se interessar por esta temática, introduzindo o conhecimento científico desde o plantio até o escoamento da produção.

## REFERÊNCIAS

- BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 4, n. 1, 2015.
- BRASIL. Lei Nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm). Acesso em 21 mai 2021.
- BRASIL. **Década da Agricultura Familiar da ONU, uma oportunidade extraordinária para avançar na erradicação da fome e da pobreza**. FAO no Brasil. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/en/c/1103086/> Acesso em: 20 mai 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCELINO, G. F. Gestão Estratégica em Universidades: o caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília (FA/UnB). *In: Anais do XXVII ENANPAD*. 2003. (Encontro), 16 p.
- MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. London: SAGE publications, 1997.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SANTOS, G. J.; MARION, J. C. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SILVA, R. A. G. **Administração rural: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2011.
- SOUZA, D. F. **Ciclo PDCA: conceito determinante na melhoria de processos**. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/ciclo-pdca-conceito/> Acesso em: 18 mai 2021.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

**Artigo recebido em:** 21 de julho de 2021.

**Artigo aceito em:** 10 de maio de 2022.