



## **PUBVET, Publicações em Medicina Veterinária e Zootecnia.**

### **Proposta metodológica para iniciar o planejamento estratégico em empresas rurais**

---

Matheus Dhein Dill<sup>1</sup> e João Armando Dessimon Machado<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Médico Veterinário, Mestre e Doutorando em Agronegócios; Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

<sup>2</sup> Médico Veterinário, Mestre em Economia Rural, Doutor em Economia Agroalimentar; Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

---

#### **Resumo**

O presente artigo apresenta uma proposta metodológica que auxilia o administrador a dar início ao planejamento da empresa rural na qual está inserido ou para a estruturação de um novo empreendimento. O desenvolvimento do artigo tem por base a Teoria da Tomada de Decisão enriquecida com Planejamento Estratégico e Análise de Cenários, embasados na análise SWOT, com o intuito de aperfeiçoar, facilitar e qualificar o processo decisório nas empresas. Distante de ser uma metodologia estanque, esta proposta pode ser incrementada com outras teorias, métodos e instrumentos e procura beneficiar o meio acadêmico, enfatizando a importância do inter-relacionamento entre teorias e métodos, promovendo assim, um modelo de análise para o setor agrícola.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; planejamento rural; análise de cenário.

## **Methodological proposal to start a strategic planning in rural companies**

### **Abstract**

The paper presents a methodological proposal to support the rural administrator in the process of designing a strategic planning for his rural company or to set up a new business. The article is based on the Theory of Decision Making besides the Strategic Planning and Scenario Analysis, using the SWOT analysis in order to improve, to facilitate and to qualify the decision-making in rural companies. We suggest this approach not as a fixed methodology, but a plan that can be enhanced by other theories, methods and tools, seeking to benefit the academic environment. The importance of the interrelationship between theories and methods endorses an analytical model for the rural sector.

**Keywords:** decision making; rural planning; scenario analysis.

### **1 Introdução**

Tendo em vista a competitividade do agronegócio brasileiro, onde a lucratividade da unidade de produção depende da diminuição dos custos de produção e/ou da diferenciação de produtos, urge o desenvolvimento de propostas que auxiliem os produtores rurais e administradores no processo de tomada de decisões futuras.

Em 2010 com o aumento dos preços dos produtos agropecuários, o PIB do agronegócio do Brasil fechou o ano com crescimento de 5,47%, que correspondeu à US\$ 467,9 bilhões, sendo a agricultura responsável por US\$ 327,5 bilhões (70%) e a pecuária por US\$ 140,3 bilhões (30%). Este crescimento aumentou o poder de compra dos produtores, permitindo a manutenção da utilização de pacotes tecnológicos no setor agropecuário (CNA, 2011).

Em conjunto, o Brasil tem demonstrado ser um forte competidor no agronegócio mundial devido aos avanços em termos produtividade, expansão das fronteiras agropecuárias, baixo custo de produção (Buainain& Batalha, 2007; Martinelli et al., 2010) e por possuir a maior biocapacidade mundial para produzir alimentos (WWF, 2010). Paralelamente a isto, evidencia-se um crescimento da demanda por fibras, biocombustíveis, carnes, produtos lácteos e grãos. Do ponto de vista técnico e econômico o país tem perspectivas de ampliação dos mercados importadores de sua produção.

No entanto, o agronegócio brasileiro também enfrenta desafios que devem ser ultrapassados para poder competir no mercado. Exemplo disso é o caso de produtores, administradores e gestores que se utilizam de processos gerenciais ultrapassados, não enfatizando a importância do conhecimento dos pontos fortes e fracos dentro da propriedade rural, nem analisando as oportunidades e ameaças externas que os rodeiam, diminuindo assim seus lucros potenciais.

Alie-se a isto a afirmação de Kimura (1998) de que as empresas agropecuárias e agroindústrias estão constantemente recebendo informações que afetam o negócio (novas tecnologias, processos de produção, financiamentos e preços), cabendo ao administrador captá-las, interpretá-las, avaliar e reavaliar para tomar suas decisões.

Neste contexto, no presente trabalho propõe-se uma metodologia para a implementação de planejamento estratégico em organizações rurais, evidenciado e explicando as etapas a serem seguidas em ordem cronológica, para facilitar o processo administrativo.

## **2 Metodologia**

A proposta baseia-se em pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo, Bervian e Silva, (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer e analisar as contribuições científicas sobre determinado problema.

O procedimento as etapas propostas por Lakatos e Marconi (1986): identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação. Documentos bibliográficos secundários sobre tomada de decisão, planejamento estratégico, análise de cenários e análise SWOT foram acessados. Informações relativas aos métodos de planejamento estratégico foram extraídos e estruturados para uma melhor análise.

A análise dos resultados foi segmentada, a partir de Lakatos e Marconi (1986), em três níveis: Interpretação (verificação das relações entre os métodos de tomada de decisão, planejamento estratégico, análise de cenários e análise SWOT); Explicação (esclarecimento sobre os conceitos e suas aplicações) e Especificação (argumentação sobre a elaboração e implementação do planejamento nas propriedades rurais).

As principais informações sobre a proposta metodológica do trabalho foram estruturadas em tabelas para melhor visualização e descrição conceitual, bem como servir para o uso em futuras pesquisas.

### **3 Referencial teórico**

#### **3.1 A tomada de decisão**

Na teoria econômica clássica, a tomada de decisão é caracterizada como um processo que procura escolher através de regras e modelos a melhor alternativa existente, considerada ótima para a organização, visando a maximização de algo. Os tomadores de decisões identificam o problema, coletam e selecionam informações para que sejam utilizadas como ferramentas futuras com a função de solucionar o problema encontrado durante o diagnóstico do cenário realizado previamente.

A teoria administrativa preocupa-se com a maneira como se deve planejar e administrar uma determinada organização, de modo que as tarefas pertinentes sejam realizadas da maneira mais eficiente possível (SIMON, 1965).

De acordo com a teoria contemporânea, na tomada de decisão existem vários elementos que devem ser levados em consideração, os quais influenciam no processo decisório. Nesta nova visão, os aspectos comportamentais, o ambiente socioeconômico, os valores e crenças devem estar incluídos (MACHADO et al., 2007).

Estes fatores citados por Machado et al., (2007) vão diretamente ao encontro de um dos objetivos desse trabalho, o qual procura anteceder acontecimentos relacionados à produção e consumo de alimentos de origem animal e vegetal exigidos pelos consumidores e que estão intimamente correlacionados com a tomada de decisão dos estrategistas empresariais.

Há que se considerar que muitas vezes a mudança a ser implementada não é o principal problema a ser enfrentando pelo gestor. Conforme Cavalcanti (2001) o objetivo não é fazer com que as pessoas apóiem as mudanças e sim dar-lhes a responsabilidade para fazer com que elas ocorram, envolvendo os revolucionários e demais integrantes da futura equipe para a realização do serviço proposto. Este relato vai ao encontro das premissas de Simon (1965), que relata que o processo decisório está envolvido por uma série de escolhas de alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados. Os fins, porém, são na maior parte das vezes apenas instrumentos para conseguir objetivos mais distantes. Sendo que o papel fundamental do tomador de decisões é diminuir os riscos e aumentar as possibilidades de retornos positivos à unidade de produção. Nesta busca depara-se, entretanto, muitas vezes com situações onde é possível atingir posições satisfatórias e não maximizadoras (SIMON, 1965).

## **3.2 Etapas para a implementação de planejamento estratégico**

### **3.2.1 Definição e caracterização do negócio da empresa rural**

A definição da propriedade rural envolve diversos fatores que devem ser levados em consideração. Deve ser definido o que a propriedade realmente irá produzir e comercializar. Assim, o administrador rural também necessita

indicar qual o mercado que irá atender, o tipo de cliente atual ou em potencial, e não limitar-se apenas aos produtos que produz, afim de não limitar a visão do seu negócio e sim torná-la mais abrangente, visando a possibilidade de ampliação de suas atividades dentro das suas possibilidades (BASTOS, 2005).

### **3.2.2 Objetivo da empresa rural**

Os objetivos devem ser claros e identificados com nitidez, esclarecendo os propósitos do empreendimento. Sem a identificação dos objetivos corre-se o risco de multiplicar esforços e mesmo assim não chegar onde se deseja.

### **3.2.3 Missão do empreendimento**

A missão é um complemento importante, pois é através dela que se informa qual o papel desempenhado pelo negócio. É o princípio de onde a empresa quer chegar, é a razão de sua existência e como tal deve refletir a motivação e o idealismo das pessoas inseridas no negócio para impulsionar o seu funcionamento (BRITO et al., 2007).

Definir a missão de uma empresa é difícil, mas só assim se consegue estabelecer políticas. E através dela que se prepara o desenvolvimento das estratégias.

Algumas questões a serem levadas em consideração na identificação da Missão de uma unidade de produção: O que a empresa deve fazer? Para quem deve fazer? Para quem deve fazer? Como fazer? Onde deve fazer?

### **3.2.4. Princípios e valores da empresa rural**

Os princípios correspondem ao conjunto de valores da empresa, ou seja, a filosofia empresarial que abrangerá as suas crenças, ideologias, o que acha certo ou errado. Os princípios são orientadores para a tomada de decisão e para o cumprimento da missão, são os ideais da empresa e os alicerces para seus planos de ações (BASTOS, 2005).

Estes fatores devem estar co-relacionados com todos os integrantes diretos e indiretos da empresa, transparecendo confiança, segurança e comprometimento com os envolvidos (empregados, fornecedores, clientes e a sociedade) a fim de tornar sua imagem empresarial um fator diferencial e positivo, que trará vantagens e benefícios tanto para a empresa, quanto aos envolvidos.

### **3.2.5 Visão da empresa rural**

Visão em planejamento estratégico é a capacidade de enxergar a empresa operando no futuro (MINTZBERG, 1998). Ela deve estar de acordo com a missão, valores e princípios da empresa, onde o tomador de decisões deve sempre estar em estado de alerta, evidenciando as oportunidades e ameaças, para prospectar o futuro.

Conforme Bastos (2005), para se estabelecer a visão da empresa é necessário analisar e responder as seguintes perguntas: Como é o nosso negócio? Aonde queremos chegar com esse negócio? Como gostaria de ser visto: pelos clientes? Pela cadeia produtiva? Pela sociedade? Pelos colaboradores?

## **3.3 Análise dos ambientes inseridos no planejamento estratégico**

### **3.3.1 Planejamento estratégico**

Primeiramente, definiu-se estratégia como sendo uma situação na qual existe identificação e análise efetiva das interligações entre os fatores externos e internos da empresa, onde é procurado maximizar os fatores, usufruindo das oportunidades ou evitando as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

O planejamento estratégico compreende a tomada de decisão que afeta a empresa em longo prazo, onde as decisões estão principalmente focadas sobre os produtos/serviços que a empresa pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende abranger (MAXIMIANO, 1997).

Simplificando, o planejamento estratégico conforme Maximiano (1997) é uma ferramenta, a qual deve passar pelos seguintes pré-requisitos:

- Monitoramento do ambiente e identificação de ameaças e oportunidades;
- Identificação e desenvolvimento de novos negócios e produtos;
- Acompanhamento de projetos estratégicos;
- Análise e síntese de informações;
- Reunir informações e realizar projeções sobre tendências sociais, demográficas, econômicas, comportamentais, etc.

### **3.3.2 Modelo SWOT**

O planejamento estratégico tem como base o modelo SWOT (*Strength; Weakness; Opportunity; Threat* – oportunidades e ameaças, forças e fraquezas) que são os pontos-chaves que devem ser observados, analisados e interpretados para a realização de um diagnóstico (ver fig.1).

Nesta premissa, Oliveira (2005) ressalta que para a obtenção de um diagnóstico padronizado é necessário realizar análise interna e externa da organização, onde são identificados os seguintes fatores:

**Pontos fortes:** são as condições internas da organização que proporcionam uma condição favorável em relação a seu ambiente.

**Pontos fracos:** são as variáveis internas da empresa controláveis que geram uma situação adversa para a empresa, em relação a seu ambiente.

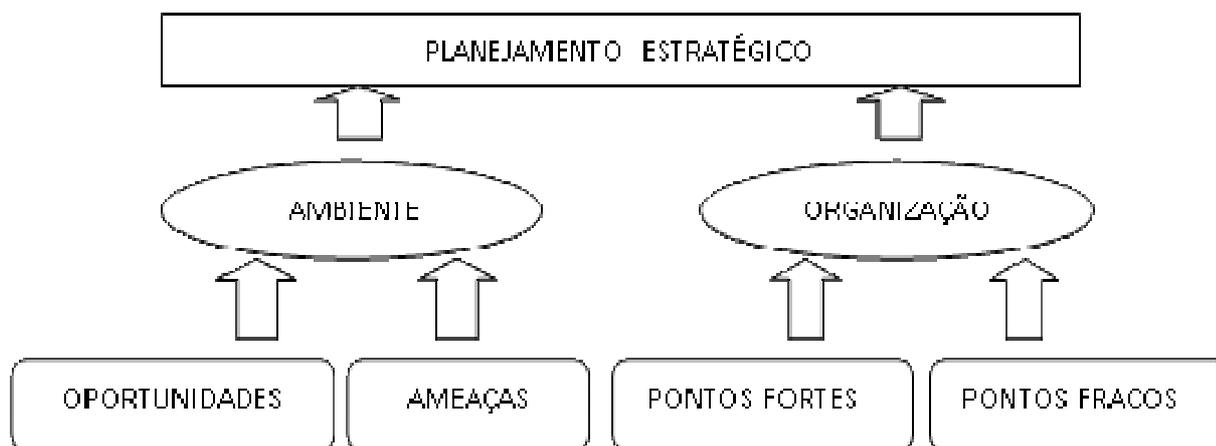
Destaque-se alguns itens que melhoram a análise dos pontos fortes e fracos da empresa agropecuária e que devem ser levados em consideração: - Nível gerencial da propriedade; Qualificação da mão de obra; Tecnologias utilizadas; Produtividade e qualidade; Relacionamento entre associações, funcionários, clientes, fornecedores, etc; Custos gerais; Localização e distribuição dos produtos, entre outros.

**Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela a empresa, que podem criar condição favorável para a empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usufruí-las.

**Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela a empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2005).

A identificação das oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa é evidenciado pela análise de leis de incentivo á produção, como por exemplo, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), alianças entre países e blocos econômicos (Mercosul e Alca), perspectivas dos mercados importadores e exportadores, preferência dos consumidores, etc.

Neste contexto, Schnorrenberger et. al. (2008) salientam que a análise dos ambientes é específica para cada situação, mas na maioria dos casos a pesquisa deve abranger os aspectos econômicos, político-cultural, político-legal, tecnológico e demográfico. É indispensável desenvolver técnicas para aumentar a capacidade de coletar e selecionar informações relevantes e úteis.



**Figura 1-** O planejamento estratégico resulta da análise do ambiente e da organização.

**Fonte:** Adaptado de Maximiano, (1997).

### **3.3.3 Análise do ambiente com o foco no mercado comportamental**

Como a estratégia procura o viés de adaptar a organização com o sucesso, a formulação de uma análise estratégica das ameaças e oportunidades do ambiente é indispensável para discernir vantagens competitivas. Conforme Maximiano (1997), o conceito de ambiente e os fatores a serem considerados na análise ambiental variam de organização para organização.

Neste intuito, as mudanças comportamentais do consumidor devem ser acompanhadas com estudos das variáveis psicossociais e comportamentais do mercado, onde as atitudes e preferências, estilos de vida, tendências e hábitos são avisos informativos que podem explicitar ameaças e oportunidades, as quais podem proferir no auxílio maximizador de vantagens competitivas aos decisores.

## **4 Estudando o futuro a partir de cenários**

A técnica de cenários vem assumindo lugar de extrema importância entre as ferramentas de suporte ao processo de tomada de decisão (MORITZ e PEREIRA, 2005). Cenários são histórias que dão significados aos acontecimentos. Em muitos casos, são ferramentas que utilizadas corretamente funcionam como memórias do futuro. Os cenários não são concebidos de uma só vez e é necessário desenvolver duas ou três futuras possibilidades com uma série de possibilidades e ensaiar respostas para cada um deles (CAVALCANTI, 2001).

Os cenários não são previsões construídas a partir de hipóteses alternativas do futuro, retratando informações do presente. São ferramentas informativas que permitem às empresas estarem preparadas para a ocorrência de cada uma das hipóteses levantadas durante o diagnóstico, possibilitando que os gestores reflitam sobre as estratégias de longo prazo, evidenciando as melhores decisões a serem tomadas no futuro.

Segundo Simon (1965), a coleta de informações nas organizações é desenvolvida através de duas formas: através de informações externas, que são obtidas de fontes fora da organização, sendo a principal função a manutenção da constante vigilância sobre a entrada de novos produtos, concorrentes, mercados, exigências dos consumidores, etc., possibilitando anteceder futuros rumos do cenário analisado. O segundo tipo é através das informações internas, importantes para conhecer o funcionamento da organização como um todo ou por partes. Também se pode evidenciar dentro da organização atores que contenham importantes informações cognitivas, tácitas ou até mesmo que vislumbram possíveis tendências de mercado, por exemplo.

Atualmente, as empresas estão organizadas em torno de processos e centram seus esforços nos clientes. Elas devem ser ágeis e enxutas, suas tarefas necessitam conhecimentos amplos do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões (CAVALCANTI, 2001).

A empresa que procura vantagens competitivas deve estar em conexão com as atitudes, hábitos, crenças e preferências de seus clientes, estando constantemente analisando e interpretando possíveis necessidades e desejos pertinentes ao seu público alvo.

Para descobrir oportunidades objetivando a visão futura do cenário é necessário que a empresa tenha em seu quadro funcional líderes do novo pensamento, que enxergam possíveis alternativas a serem seguidas, ou seja, tenham uma nova visão sobre a ótica do mundo que está ao seu redor.

Como atualmente as informações estão em toda parte e mudam o tempo todo, o inter-relacionamento e formação de redes maximizou ainda mais a correlação entre informação e decisão. Conforme Pereira e Fonseca (1997) a informação é um recurso estratégico para as pessoas, organizações e governos, onde a posse da informação está ligada com o poder. O problema do tomador de decisão contemporâneo não está relacionado com a obtenção, mas sim na interpretação da informação, transformando dados comuns em

informações úteis. A informação é um instrumento que possibilita a redução da incerteza, mas o excesso de certeza origina redundância e hoje em dia, estamos constantemente atrelados a redundância porque a quantidade de informação cresce exponencialmente.

## **5 Reavaliação prévia para implementação do planejamento estratégico**

Neste ponto, a primeira visão que o decisor estrategista deve ter em seus planos é a identificação do ponto aonde se quer chegar (MINTZBERG et al., 2000), escolhendo o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer (ALVES e LOPES, 2010). Essa abordagem permitirá realizar escolhas pertinentes aos cenários analisados anteriormente, propiciando a avaliação da flexibilidade da estratégia e avaliando a necessidade de modificações e implementações de planejamento de contingência.

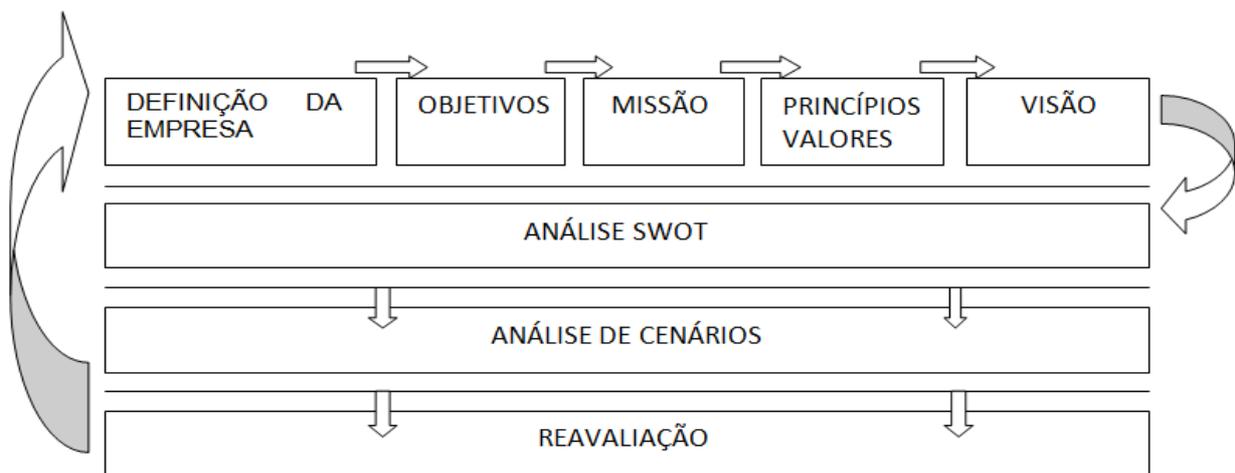
Tendo como base as premissas de Wilson (2002), as etapas que fazem parte dessa abordagem são:

1. Rever os cenários identificando quais as principais oportunidades e ameaças aos negócios, analisando um cenário de cada vez e em seguida avaliar todos os cenários, tomando primeiramente o cuidado de rever as definições da empresa, os seus objetivos, missão, princípios/ valores e a visão do empreendimento;
2. Determinar, com base nesses aspectos, o que a organização deveria ou não deveria fazer em cada caso;
3. Escolher um cenário de "escopo de planejamento" (em termos gerais, o mais pertinente);
4. Integrar os elementos estratégicos identificados na etapa 2 em uma estratégia coerente para o cenário de "escopo de planejamento";
5. Testar essa estratégia em relação aos cenários remanescentes, analisando e avaliando o grau de flexibilidade e vulnerabilidade;

6. Revisão dos resultados do item 5, procurando analisar a necessidade de modificações na estratégia.

## 6 Considerações finais

A proposta metodológica apresentada proporciona um ferramental simples para o início da implementação do planejamento estratégico na empresa rural, na qual é evidenciada em ordem cronológica as etapas a serem seguidas para o êxito da gestão agropecuária, conforme figura 2.



**Figura 2** - Síntese cronológica da metodologia para implementação do planejamento estratégico.

Quando o interessado utilizar esta metodologia, deverá dispor de tempo hábil, disposição e algumas capacidades técnicas. O êxito do planejamento estratégico depende primordialmente da capacidade de reflexão e conhecimento do assunto pertinente. Não será de imediato que o empresário rural e ou o administrador conseguirá realizar todo o processo, sendo necessário esforço e persistência, mas o resultado final será o aprimoramento do processo gerencial.

Os usuários podem enriquecer seu processo gerencial com outros métodos e teorias, a fim de dar continuidade e desenvolver um processo decisório ainda mais eficiente.

DILL, M.D. e MACHADO, J.A.D. Proposta metodológica para iniciar o planejamento estratégico em empresas rurais. **PUBVET**, Londrina, V. 6, N. 33, Ed. 220, Art. 1461, 2012.

## Agradecimentos

Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN, ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, pertencentes à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS; e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq pelo apoio financeiro disponibilizado para a realização deste trabalho.

## Referências

ALVES, R. C.; LOPES, H. E. G. A Construção de Estratégias: um estudo de caso no setor avícola. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 27, p. 118-142, 2010.

BASTOS, R. M. **Planejamento Estratégico para Gestão da Empresa**. 2005. Disponível em: [http://www.rstrainingrural.com.br/artigos/planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.rstrainingrural.com.br/artigos/planejamento_estrategico.pdf). Acesso em: 04 de fevereiro de 2012.

BRITO, L. M. P.; CARLOS, M. G. O.; AVELINO, F. A. M. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão? **Revista de Ciências da Administração**. v. 9, n. 18, p. 56-79, 2007.

CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p.

KIMURA, H. Administração de Riscos em Empresas Agropecuárias e Agroindustriais. São Paulo, **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 7, p. 51-61, 1998.

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Agronegócio brasileiro fecha 2010 com alta de 5,5%**. 2010. Disponível em: [http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/sut%20pib\\_dez10%2011mar2011\\_0.pdf](http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/sut%20pib_dez10%2011mar2011_0.pdf). Acesso em: 10 de janeiro de 2012.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva de carne bovina**. Brasil: IICA: MAPA/SPA. 2007. 86p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1986. 238p.

MACHADO, J. A. D.; CORONEL, D. A.; DUTRA, A. SILVA. Os Modelos de Equilíbrio Parcial como apoio de Decisão no Agronegócio Brasileiro: uma análise a partir dos modelos de vantagem comparativa reveladas e orientação regional. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n.25, p. 57- 68, 2007.

MARTINELLI, L. A.; NAYLOR, R.; VITOUSEK, P. M.; MOUTINHO, P. Agriculture in Brazil: impacts, costs, and opportunities for a sustainable future. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 2 (5-6). p. 431-438, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLMSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, G. O; PEREIRA, M. F. Planejamento de cenários: a evolução do pensamento prospectivo. **Revista de Ciências da Administração**.v.7. n.13, p. 1- 20, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHNORRENBERGER, A; FENSTERSEIFER, J. E; MACHADO, J. A. D; OLIVEIRA, L. M. DE; SCHMITZ, M. J. Cenários, processos decisórios e investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS – Brasil. **Custos e @gronegocio on line**. v. 4, Edição Especial. Maio. 2008.

SIMON A. H. **Administrative Behavior**: a study of decision-making processes in administration organization. New York: The Free Press, 1965.

WILSON, I. Cenários que levem à ação. **Revista HSM Management**. v.6. n. 32, 2002. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/revista/cenarios-que-levem-acao>. Acesso em: 05 de janeiro de 2012.

WWF.**Living Planet. Report 2010**: biodiversity, biocapacity and development. 2010. Switzerland: World Wide Fund for Nature. Disponível em: [http://www.ourplanet.com/livingplanetreport/2010/1\\_About%20the%20LPR.pdf](http://www.ourplanet.com/livingplanetreport/2010/1_About%20the%20LPR.pdf) .Acesso em: 10 de janeiro de 2012.