

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO DE PEQUENO E MÉDIO PORTES

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODELS AND SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP IN SMALL AND MEDIUM-SIZED AGRIBUSINESS

Simone Kucznir Renzcherchen, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, Brasil,
si.kczr@gmail.com

Aldo Siatkowski, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, Brasil,
siatkowski.aldo@gmail.com

Daiane Lenarte, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, Brasil,
daianelenarte@hotmail.com

Silvio Roberto Stefano, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, Brasil,
professor-silvio@hotmail.com

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Resumo

A importância econômica e social do agronegócio brasileiro é indiscutível. Em um planeta com previsão de aumento populacional de mais de dois bilhões de pessoas até 2050 com necessidade de aumento de mais de 50% nas quantidades de alimentos produzidas, é imprescindível a atenção ao uso de recursos naturais, preocupação com mudanças climáticas e desenvolvimento social para pequenos e médios produtores, sobretudo no desenvolvimento de modelos de gestão sustentáveis. Esse estudo teve como objetivo analisar características para modelos de gestão rurais sustentáveis de pequeno e médio porte a partir da análise de empreendimentos que já possuem algum reconhecimento de práticas de gestão sustentável. Para isso, foram entrevistados empreendedores que utilizam práticas sustentáveis, buscando características convergentes em seus modelos, assim como características divergentes, mas consideradas importantes em seus modelos sustentáveis. Como resultado, foram identificados como características convergentes: a busca dos benefícios econômicos por meio de práticas sustentáveis para redução de custos; conscientização para gestão ambiental; a existência de uma lacuna de softwares de gestão integrada com foco em pequenas e médias propriedades rurais com modelo de gestão sustentável; a necessidade de melhoria de modelos de gestão de recursos humanos; e a influência direta de grandes organizações que já praticam sustentabilidade. Como características divergentes: a importância do tempo para desenvolvimento de modelos de gestão sustentável; o não reconhecimento total de vantagens das certificações e qualidade nos produtos produzidos por meio de produção sustentável e, por fim, as diferentes formas de influência para construção de modelos de gestão sustentável.

Palavras-chave: gestão sustentável; agronegócio; pequenos e médios produtores rurais.

Abstract

The economic and social importance of Brazilian agribusiness is indisputable. On a planet with an expected population increase of more than two billion people by 2050 with a need to increase more than 50% in the quantities

of food produced, attention to the use of resources is essential concerns about climate change, and social development for small and medium producers, and the development of sustainable management models is necessary. This paper aimed to analyze characteristics for small and medium-sized sustainable rural management models, based on the analysis of projects that already have some recognition of sustainable management practices. For this, entrepreneurs were interviewed who use sustainable practices, looking for convergent characteristics in their models, as well as divergent characteristics, but considered important in their sustainable models. As a result, the following convergent characteristics were identified: the pursuit of economic benefits through sustainable practices to reduce costs; awareness for environmental management; the existence of a gap in integrated management software focusing on small and medium-sized rural properties with a sustainable management model; the need to improve human resource management models; the direct influence of large organizations that already practice sustainability. As divergent characteristics, the importance of time for the development of sustainable management models; the total lack of recognition of the advantages of certifications and quality in products produced through sustainable production and, finally, the different forms of influence for building sustainable management models.

Keywords: *sustainable management; agribusiness; small and medium rural producers.*

1. INTRODUÇÃO

Projeções da Organização das Nações Unidas [ONU] (2019) apontam que o mundo chegará a 9,7 bilhões de habitantes até 2050, o que demandará de um incremento de 50% na produção de alimentos para garantia de segurança alimentar mundial (Chandran, 2020). Com essa expansão populacional e o aumento de demanda por alimentos, o mercado mundial precisará buscar novas alternativas para suprir essas necessidades (Gomes & Gasparini 2020).

Lopes (2018) descreve que para superar os desafios de segurança alimentar, será necessário sofisticar os modelos e análises futuras de alimentos, uma vez que a população mais numerosa, mais urbana, mais educada e, por consequência, mais exigente, gerará devida pressão sobre os modelos de gestão na produção de alimentos para que sejam mais sustentáveis em todos os sentidos.

O agronegócio brasileiro tem papel fundamental nesse cenário. O Brasil, com sua produção agropecuária, passou a ser um dos mais competitivos *players* de agronegócio do mundo por seus investimentos em tecnologia, abertura comercial e elevação de investimentos no setor para aumento da produção agrícola (Lins, 2020).

O Brasil encontra-se, atualmente, entre as três maiores economias mundiais do setor agrícola, sendo o terceiro maior produtor mundial e segundo maior exportador, com perspectiva de se tornar o maior exportador de alimentos de produtos agrícolas mundiais até 2024 (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] & Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura [FAO], 2015). Cabe destacar, segundo Corrêa, Pignatti, Pignatti, Machado e Lima (2020), que o Brasil é um dos maiores exportadores de *commodities* mundiais.

Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [CEPEA] (2020), em 2019 a representatividade do PIB do agronegócio foi de 22,6% na composição do PIB nacional. Em 2020, mesmo com a crise causadas pela pandemia do Novo Coronavírus, dados do CEPEA (2020) apresentados em julho apontam elevação nos índices do PIB do agronegócio de 3,78%. Isso ocorre a partir de melhorias contínuas na produtividade agrícola brasileira (OECD & FAO, 2015).

Com isso, o país tem apresentado progressões significativas na produtividade agropecuária nas últimas décadas, passando de importador para um grande exportador a partir da década de 1990, contribuindo com as contas externas do país (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [EMBRAPA], 2017), contudo o futuro exige maior foco no desenvolvimento de políticas sustentáveis (OECD & FAO, 2015).

Lopes (2018) aponta que mesmo o Brasil tendo consolidada a liderança na produção a custos

competitivos e de grandes volumes de *commodities* agrícolas, terá que evoluir seu sistema produtivo e de gestão, especializar e agregar valor à sua produção, ampliando a organização e o profissionalismo de seus sistemas agroalimentar e agroindustrial para manter condições essenciais para o país ganhar competitividade e presença nos mercados mais sofisticados e complexos que irão prevalecer no futuro.

Assim, considera-se que os processos de produção e gestão agropecuários precisam atravessar as fronteiras atuais em que se encontram e evoluir para processos mais sustentáveis economicamente, socialmente e ambientalmente.

Pelos aspectos econômicos, mesmo com a mensurável evolução da produção de alimentos no mundo, até 265 milhões de pessoas sofrem de insegurança alimentar no planeta, segundo Chandran (2020), sendo que esse cenário foi intensificado pela pandemia do Novo Coronavírus; ainda, segundo a FAO e o Programa Alimentar Mundial [WFP] (2020), estima-se que até o final de 2020 passem de 270 milhões de pessoas em insegurança alimentar. Este é um desafio para a agricultura sustentável, que segundo o Fórum Econômico Mundial, deve se ancorar em oferecer segurança alimentar, sustentabilidade ambiental e oportunidade econômica. São necessárias melhores políticas, mais inovação, maiores aplicações e inclusão para redução da insegurança alimentar, além disso, sugere-se maiores investimentos para construir sistemas alimentares produtivos e sustentáveis (ONU, 2020).

Ademais, segundo Balogh e Jámbor (2020), a agricultura é responsável por gerar milhões de empregos e apoia meios de subsistência em áreas rurais principalmente em países em desenvolvimento, e por outro lado será essencial na sustentabilidade de recursos naturais e biodiversidades em um ambiente de mudanças climáticas.

Considerando a necessidade de aumento de produtividade para garantir a segurança alimentar mundial, são necessários cuidados, visto que as atividades agropecuárias são grandes consumidoras de recursos naturais, além de atividades poluentes. Com o aumento do consumo de alimentos os sistemas naturais são deteriorados acelerando a perda de biodiversidade e aguçando a degradação da terra com técnicas agrícolas (Chandran, 2020).

A OCDE e FAO (2020) explica que o setor de agricultura é o segundo maior emissor global de Gases de Efeito Estufa (GEE) depois do setor de energia, por isso é necessária a implantação de políticas de gestão para redução dos gases apesar dos desafios sociais e políticos enfrentados pelo governo para isso. Barzola *et al.* (2019) descrevem que se não houver uma transformação radical nos sistemas de produção de alimentos, as demandas adicionais de alimentos irão conduzir, no futuro, a um aumento nas emissões de GEE, uso da terra e da água, bem como desencadear conflitos, agitação social e migrações.

Nesse contexto, a [FAO], Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola [IFAD], Fundo das Nações Unidas para a Infância [UNICEF], WFP e Organização Mundial da Saúde [WHO] (2019) reconhecem que o mundo está mudando, trazendo consigo novos desafios que devem ser superados para um mundo sem fome, sem insegurança alimentar e desnutrição em qualquer uma de suas formas. As organizações reconhecem que a população mundial tem crescido constantemente, com a maioria das pessoas vivendo agora em áreas urbanas, que a tecnologia evoluiu a um ritmo vertiginoso, enquanto a economia se tornou cada vez mais interconectada e globalizada, com muitos países, não tendo crescimento sustentado.

Além disso, a crescente variabilidade climática e seus extremos estão afetando a produtividade agrícola, a produção de alimentos e os recursos naturais com impactos nos sistemas alimentares e nos meios de subsistência rurais, incluindo um declínio no número de agricultores. Tudo isso levou a grandes mudanças na maneira como os alimentos são produzidos, distribuídos e consumidos em todo o mundo e isso gerou novos desafios de segurança alimentar, nutrição e

saúde que exigem novos modelos de gestão rural (FAO *et al.*, 2019)

Entendemos que estudos de sustentabilidade estão relacionados, em sua grande maioria, a sistemas produtivos e seus impactos, havendo, ainda, a necessidade de criação de modelos de gestão e empreendedorismo sustentável relacionados a negócios rurais — principalmente de pequeno porte. Isso se confirma com Belz e Binder (2017), que relatam que o empreendedorismo sustentável ainda está em estágio incipiente, com certo crescimento de atenção para o tema na literatura acadêmica, mas com estudos empíricos ainda bastante limitados.

Assim, esse estudo objetiva **analisar características para modelos de gestão rurais sustentáveis de pequeno e médio portes, que possam ser reconhecidos pela sociedade, pelos mercados fornecedores e consumidores como negócios sustentáveis, a partir da análise de pontos congruentes e divergentes de empreendimentos que já possuem algum reconhecimento de sua gestão sustentável.**

Bolfe (2018) aponta que as organizações públicas e privadas devem desenvolver novos processos, métodos, sistemas e produtos visando a segurança alimentar, a saúde, a redução de impactos ambientais e contribuição para a redução das desigualdades sociais e econômicas. O desafio, segundo Boeraeve, Dendoncker, Cornélis, Degruene e Dufrêne (2020), é manter alta produtividade agrícola, o meio ambiente e suas funções agroecológicas como um elemento de elevação da resiliência e a autonomia das fazendas. Para Savitz e Weber (2013), a sustentabilidade é uma das tendências que estão remodelando os negócios na atualidade, além das inovações tecnológicas, que fortalecem as organizações produtivas para os desafios das rápidas alterações da sociedade.

Como enfatizam Hall, Deneke e Lenox (2010), embora a visão de que o empreendedorismo possa ser visto como uma das soluções para a transição para uma sociedade mais sustentável — o que é fascinante —, ainda há grandes lacunas de conhecimento sobre se e como esse processo realmente se desenvolverá. Nesse sentido, esse estudo pretende contribuir para o desenvolvimento dessa visão. Para Johnson e Schaltegger (2016), visões e estratégias corporativas sobre sustentabilidade são importantes, contudo para posições ambientais e sociais sustentáveis se tornarem verdadeiramente eficazes nas práticas diárias de negócios, estas precisam ser operacionalizadas. Nesse sentido, Galleli e Hourneaux (2019) apontam que as organizações que utilizam a gestão para comunicar e disseminar as implementações de sustentabilidade podem ter maior rentabilidade com o desenvolvimento sustentável.

O interesse na sustentabilidade empresarial elevou os níveis de investimento na pesquisa, mas esta pesquisa geralmente é baseada na implementação de medidas de sustentabilidade para empresas maiores, necessitando ainda o desenvolvimento de modelos e estudos para pequenas e médias organizações (Jaramillo, Sossa & Mendoza, 2019). Considerando que o agronegócio brasileiro é formado em sua maioria por pequenos produtores, o desenvolvimento de modelos sustentáveis de gestão nesse segmento torna-se necessário. Lewis, Cassels e Roxas (2015) enfatizam que o potencial coletivo das pequenas e médias empresas de impactar negativamente o meio ambiente, sem modelos conscientes de sustentabilidade, é muito grande por meio de sua representatividade conjunta.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão e Empreendedorismo Sustentável

Belz e Binder (2017) definem os processos de empreendedorismo sustentável em: reconhecimento, desenvolvimento e exploração de oportunidades pelos indivíduos para trazer

à existência, bens e serviços futuros com ganhos econômicos, sociais e ecológicos por meio de seus processos. Eller *et al.* (2020) reforçam esse conceito, ao descrevem que o empreendedorismo sustentável trabalha com um conjunto de gestão que envolve a preservação da natureza e de suporte às comunidades na busca de oportunidades que tragam à existência produtos, processos e serviços futuros com ganhos para os indivíduos, para a economia e a sociedade.

É notável o crescimento da consciência e necessidade de transformação na forma como a sociedade consome recursos naturais, trazendo à tona questões ambientais urgentes como, por exemplo, a degradação de ecossistemas e mudanças climáticas globais, tendo em vista que modelos de negócios e empreendedorismo sustentável vêm sendo cada vez mais citados como um canal significativo para trazer essa transformação para produtos e processos sustentáveis (Hall *et al.*, 2010).

A preocupação com essas questões incentiva processos de gestão e de investimentos em produtos que reflitam essa responsabilidade social. Segundo Savitz e Weber (2013), isso se dá em função dos valores organizacionais que deixaram de ser secundários aos econômicos desde Brundtland 1987, e passaram a ver a sustentabilidade como um compromisso na busca do equilíbrio entre os fatores econômicos, qualidade de vida dos indivíduos em geral e iniciativas ambientais.

Contudo, Hall *et al.* (2010) descrevem que apesar de uma promessa do empreendedorismo para a promoção de desenvolvimento sustentável, ainda há incertezas consideráveis quanto à natureza do papel do empreendedorismo na área, e o discurso acadêmico sobre o desenvolvimento sustentável na literatura dominante sobre empreendedorismo é esparsos.

Com isso, diferentemente do que ocorre nos modelos de gestão tradicional que se concentra principalmente no desenvolvimento econômico, os modelos de gestão sustentáveis visam equilibrar em seus modelos os objetivos econômicos, sociais e ambientais (Belz & Binder, 2017).

Um dos principais aspectos para operacionalização corporativa da sustentabilidade, conforme Johnson e Schaltegger (2016), é a implementação da gestão com instrumentos, conceitos e sistemas, também conhecidas como ferramentas de gestão da sustentabilidade, e que abrangem uma ampla gama de questões ambientais, ferramentas sociais e integrativas, como auditorias ambientais e sociais, análises de ecoeficiência, avaliações do ciclo de vida, ambientais e sistemas de gestão social, e relatórios de sustentabilidade.

Savitz e Weber (2013) destacam que, em longo prazo, uma gestão voltada aos aspectos ambientais e sociais responsáveis podem proporcionar bons resultados financeiros às organizações e destaca que a sustentabilidade se refere criar dinheiro e ao mesmo tempo gerar prosperidade ambiental e social. Assim, as práticas de gestão voltadas para o âmbito sustentável são essenciais para os negócios, pois as organizações são afetadas e afetam os *stakeholders*, direcionando as condutas de responsabilidade social das empresas (Nascimento *et al.*, 2020).

É notório que esses aspectos refletem em uma responsabilidade social mútua, que proporcione o equilíbrio benéfico para as organizações e para a sociedade, de modo que mantenha os recursos naturais. As práticas sustentáveis podem, ainda, gerar estratégias de diferenciação que ajudem as empresas a oferecerem produtos e serviços que as destaquem em relação aos seus concorrentes (Ben Amara, Chen & Hafeez, 2020).

Belz e Binder (2017), em seu estudo sobre modelos de gestão sustentável, identificaram cinco implicações para os atuais e possíveis empreendedores e modelos de gestão sustentáveis. Primeiro, social e ambiental onde os problemas podem ser uma fonte potencial de oportunidades empresariais, contudo salientando que para ter sucesso na criação de um novo e

competitivo mercado é necessário alinhar atributos socioambientais aos benefícios do cliente. Segundo, pode ser necessário o desenvolvimento de uma solução sustentável que reduza complexidades e estabeleça prioridades em processo de desenvolvimento novo e desafiador. Terceiro, modelos sustentáveis abrem portas para o financiamento público e novas formas não convencionais de financiamento, como o *crowdfunding*. Quarto, os valores sociais e ambientais alinhados aos benefícios dos clientes sugerem um posicionamento sustentável na extremidade superior do mercado em nichos ou segmentos com mercados crescentes em muitos setores. Quinto, se um nicho sustentável ainda não está estabelecido, ele precisa ser criado, o que exige muito tempo e esforço, aumentando o risco de falha (Belz & Binder, 2017).

Contudo, o desenvolvimento de modelos de gestão sustentáveis não significa que uma organização deva adotar um único modelo para as diversas abordagens existentes, mas sim que os empreendedores são desafiados a escolher e implementar um conjunto de ferramentas que os ajudem a operacionalizar a sustentabilidade que traga relevância para seus negócios específicos e para sua rede de relacionamentos (Johnson & Schaltegger, 2016).

Ainda é preciso atravessar barreiras em relação à consciência e resultados que modelos de gestão sustentável podem trazer a pequenos empreendimentos. Como relatam Lewis, Cassells e Roxas (2015) a partir das conclusões de seu estudo sobre responsabilidades sustentáveis das pequenas e médias empresas, há uma indução das consequências dos desafios enfrentados por essas organizações ao abordar as questões de responsabilidade sustentáveis; processos relacionados à gestão ambiental ainda são percebidos pelos empreendedores, com resultados mais relacionados a perder do que o prometido de ganhar.

Considerando isso, processos de gestão sustentável requerem novos investimentos em capital humano e financeiro, pois o compromisso se inicia dentro das organizações (Savitz & Weber, 2013), para então refletir na sociedade em geral, despertando interesse de novos investidores para abertura e extensão do comércio. Assim, um sistema de gestão sustentável consiste em um conjunto de elementos (ambiente, pessoas, entradas, processos, infraestruturas, instituições, etc.) e atividades que se relacionam com a produção, processamento, distribuição, preparação e consumo, bem como os resultados socioeconômicos dessas atividades, considerando crescimento com equidade e sustentabilidade ambiental (Barzola *et al.*, 2019).

2.2 Impactos da Gestão Sustentável no Agronegócio

A produção de alimentos atual está longe de atender às necessidades nutricionais e os requisitos e garantias básicas de saúde em longo prazo para quase um terço das pessoas no mundo todo, considerando que a agricultura e a produção de alimentos respondem por uma parcela muito substancial das emissões que alteram o clima e estão consumindo intensamente água e terra (Barzola *et al.*, 2019).

Com isso, o setor do agronegócio está na encruzilhada de vários conflitos sociais com uma longa tradição que resultam de disparidades entre as expectativas dos consumidores e outras partes interessadas, e as práticas agrícolas modernas uma vez que consomem recursos e deixam rastros ambientais em seu sistema produtivo, fazendo com que as organizações do setor de agronegócio estejam cada vez mais expostas aos olhos da sociedade e enfrentem uma pressão crescente para adotar práticas de gestão mais sustentáveis (Friedrich, Heyder, & Theuvsen, 2012).

Por outro lado, os benefícios econômicos e sociais trazidos pela evolução e aumento da produtividade, com aumento de renda e arrecadação trazido pelo agronegócio nas últimas décadas, é incontestável. Esse aumento de produtividade se dá, em grande parte, pela evolução econômica e demográfica da população, todavia à medida que essa evolução populacional

aumenta, as preocupações com a sustentabilidade de diferentes práticas utilizadas na produção de alimentos, também crescem (Potgieter, Gaertner, O'Farrell & Richardson, 2019).

Savitz e Weber (2013) explicam que esse fenômeno pode ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento econômico, mas que também irá elevar os índices de poluição, principalmente da água, do ar, e do desmatamento — que acarretará danos ao solo, inundações, perda do *habitat* natural de muitas espécies e desertificação. Logo, estes aspectos resultantes da sua própria atividade contribuem para a redução da produção de alimentos e elevação da insegurança alimentar em todo o mundo. Além disso, elevam-se os índices de consumo e desperdício de alimentos, proporcionando em média 6,8% das emissões anuais globais de gases de efeito estufa (Slorach, Jeswani, Cuéllar-Franca & Azapagic, 2019).

Ben Amara *et al.* (2020) evidenciam que vários estudos empíricos fornecem evidências sobre a conexão entre os sistemas agropecuários e os aumentos na emissão de poluentes, como a emissão de carbono, com impactos diretos nas mudanças climáticas, assim como o esgotamento dos recursos naturais, fatores que têm sido reconhecidos como indicadores da necessidade de implementação do conceito de desenvolvimento sustentável no agronegócio, levando a necessidade desses sistemas agroalimentares serem sustentados com níveis de produção e recursos aceitáveis que levam a novos modelos de gestão no segmento.

No setor agropecuário, os produtores também têm modificado seu modo de gestão focado neste equilíbrio sustentável com alterações dos valores e aderindo à inovações, principalmente, tecnológicas. Um estudo de Brown, Daigneault e Dawson (2020) aponta que ainda há resistências geracionais em relação às alterações tecnológicas, mas que as novas gerações já buscam adotar melhores práticas de gerenciamento e decisões de uso da terra, uma vez que percebem interesse dos clientes nas questões sustentáveis.

Nesse sentido, Blowfield (2013) corrobora dizendo que novas tecnologias proporcionaram a abertura do comércio internacional, alterando a dinâmica dos poderes econômicos e políticos nos processos de exploração dos recursos naturais.

A adequação de condutas organizacionais às práticas sustentáveis já impactam na manutenção e garantia das relações comerciais internacionais (Nascimento, Santos, Pessoa, Guimarães & Rebouças, 2020). Como exemplo desse processo, Caetano (2020) cita a Bayer, empresa alemã do segmento de agronegócios, que oferece recompensas a agricultores brasileiros pelo carbono gerado por meio de práticas agrícolas sustentáveis.

Caetano (2020) descreve, ainda, sobre um acordo para o comércio externo de grãos, a “Moratória da Soja”, pacto assinado por produtores brasileiros em 2006, que se comprometem em não comercializar produtos de áreas desmatadas do Bioma Amazônico. Riveira (2020) também discorre sobre o Protocolo de Nagoia, que estabelece regras quanto ao uso dos recursos naturais do Brasil por outros países, validado por 126 países. Estes acordos são meios de expansão comercial voltados à gestão sustentável dos recursos e promotores de crescimento econômico.

Outro exemplo deste compromisso com a sustentabilidade foi adotado pela maior empresa chinesa de alimentos que pretende eliminar desmatadores de sua cadeia de fornecimento no Brasil, com 85% das fazendas monitoradas até 2020 e 100% delas até 2023 nos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia (Caetano, 2020).

Nesse contexto, há um consenso crescente sobre como os sistemas do agronegócio atual precisam evoluir para uma forma mais abrangente que o mundo vem exigindo, a fim de abordar questões como adaptação às mudanças climáticas, segurança alimentar, desafios nutricionais e seus impactos ambientais, ficando evidente como a alimentação também é uma questão central,

além de reiterar a importância da sustentabilidade como uma meta abrangente para os sistemas alimentares no contexto das mudanças climáticas, desenvolvimento econômico, preservação da vida na terra ou debaixo d'água, desenvolvimento de inovações, educação, inclusão de mulheres e jovens mais responsáveis e melhoria nos padrões de produção e consumo (Barzola *et al.*, 2019).

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa, classificando-se, ainda, como descritiva-exploratória, e buscou analisar características para modelos de gestão rurais sustentáveis que possam ser reconhecidos pela sociedade, pelos mercados fornecedores e consumidores como negócios sustentáveis, a partir da análise de empreendimentos que já possuem algum reconhecimento de sua gestão sustentável.

As pesquisas qualitativas são compostas por um conjunto de técnicas que visam descrever, decodificar, traduzir e dar significado a certos fenômenos de forma mais ou menos natural no mundo social (Cooper & Schindler, 2016), sendo, nesse caso, o fenômeno estudado: o da gestão sustentável em empreendimentos rurais.

Quanto à abordagem descritiva, Elesbão e Mayer (2017) explicam que este tipo de pesquisa busca interpretar os fenômenos analisados para descrevê-los, enquanto a exploratória visa explorar o problema de pesquisa na busca para sua compreensão. Quanto às características descritiva-exploratória trata-se de um fenômeno pouco explorado, possibilitando verificar conceitos e definições para aprimorar o estudo, além de possibilitar a descrição dos fenômenos associados à realidade investigada, descobrindo suas características e associações com as variáveis analisadas (Cooper & Shindler, 2016).

O estudo caracterizou-se, ainda, com estudo de casos múltiplos, por terem sido analisados três empreendimentos com características de gestão sustentáveis em diferentes segmentos de atuação do agronegócio. Yin (2010) revela que ter mais de dois casos pode produzir resultados mais fortes em relação a um único experimento isolado, pois os casos apresentam características específicas, tornando-se únicos e diferentes do demais, o que contribui para o objetivo dessa pesquisa.

Para coleta dos dados foram realizadas entrevistas diretamente com os empreendedores, com visitas nos locais dos empreendimentos, utilizando roteiros semiestruturados, bem como observação direta e diário de campo para triangulação das informações. As entrevistas são um importante instrumento de coleta de dados uma vez que se inserem na realidade investigada para buscar o objeto de estudo naquele contexto (Santos, Neves & Carnevale, 2016). A principal vantagem da entrevista, segundo Temer e Tuzzo (2017), é proporcionar informações detalhadas de um determinado fenômeno e das características próprias dos entrevistados. Flick (2004) destaca, ainda, que as entrevistas semiestruturadas buscam mensurar a ótica dos sujeitos entrevistados para que sejam mais bem interpretados, já que a entrevista se dá com planejamento relativamente aberto.

Para esta pesquisa foram entrevistados três empreendedores de pequeno e médio portes do segmento de agronegócios localizados no estado do Paraná, e que utilizam modelos de gestão com práticas sustentáveis conforme justificado na Tabela 1. O empreendimento do “entrevistado A” está localizado na cidade Prudentópolis – PR, do “entrevistado B” na cidade do Pinhão - PR e do “entrevistado C”, na cidade de Castro - PR.

Entrevistado	Qualificação como Empreendedor com Modelo de Gestão Sustentável
Entrevistado A	Produtor agrícola que trabalha em parceria com o Instituto Biosistêmico e a empresa Cargill desenvolvendo o programa 3S, o qual tem por objetivo o desmatamento zero, práticas agrícolas responsáveis, bem-estar do trabalhador e o gerenciamento de gases de efeito estufa. O programa de certificação oferece uma plataforma completa a qual permite ao proprietário gerir seu empreendimento e controlar sua produção de forma prática responsável e transparente, tendo como imperativo o melhoramento contínuo e adequação conforme a legislação brasileira. A certificação 3S busca tornar o produto mais competitivo frente ao mercado mundial, além de permitir sua rastreabilidade.
Entrevistado B	Produtor agropecuário do sistema integração lavoura-pecuária. Em 2016 foi um dos finalistas do prêmio fazenda sustentável promovido anualmente pela Revista Globo Rural, e conquistando ainda no mesmo ano a certificação 5S rural. O modelo de gestão utilizado pela fazenda trata-se da integração lavoura-pecuária, com foco na produção de carnes nobres. Trabalha com reaproveitamento dos dejetos dos animais, que voltam para a lavoura como uma forma de fertilizante natural. É alto sustentável no consumo de água com reaproveitamento. Criou e desenvolveu uma cooperativa de produtores agropecuários na comunidade que está inserido.
Entrevistado C	Produtor agropecuário. Alcançou reconhecimento devido a sua diversificação e alta tecnologia, na busca do ciclo completo de sustentabilidade produzindo sua própria energia e baixo impacto ambiental. Realiza testes experimentais com trator movido a biometano para uma grande indústria de tratores. Os dejetos advindos da produção de suínos na propriedade são processados e reaproveitados na lavoura de grãos, tornando-se biofertilizantes, reduzindo o uso de fertilizantes químicos e a perda de nitrogênio, contribuindo para um solo mais fértil. Ainda a partir do processamento dos dejetos, por meio, de um biodigestor origina-se o biogás, que é usado na fazenda para a secagem de grãos, aquecimento das granjas e geração de energia elétrica.

Tabela 1 – Qualificação dos Empreendedores com Modelo de Gestão Sustentável

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo e subdivididas em três etapas que, segundo Bardin (2011), são a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, com objetivo de elaborar a codificação das mensagens em categorias que é de extrema importância. Deste modo, para organizar os dados em grupos de parentesco de sentido, foram definidas duas categorias analíticas, permitindo uma análise mais profunda, sendo elas: características congruentes nos modelos de gestão sustentáveis do agronegócio; características divergentes nos modelos de gestão sustentáveis do agronegócio. Conforme Ghiglione e Matalon (2001), uma análise de conteúdo se fundamenta orientada para o objetivo do estudo, que nesta pesquisa se delineou na busca pela compreensão das congruências e divergências dos três modelos de gestão sustentável no agronegócio.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Buscando atingir o objetivo de pesquisa proposto por meio de entrevistas semiestruturadas em três propriedades com práticas sustentáveis, os subitens 4.1 e 4.2 discorrem sobre as congruências nos modelos de gestão sustentável no agronegócio; e sobre o desdobramento no entendimento das características divergentes, mas consideradas importantes no modelo de gestão no agronegócio, respectivamente.

4.1 Características Congruentes nos Modelos de Gestão Sustentáveis Analisados

Por meio da análise das entrevistas, percebe-se convergência na busca consciente de melhores resultados econômicos que as práticas de gestão sustentável podem trazer para os empreendimentos por meio de aplicação de práticas e técnicas sustentáveis, dando destaque, assim, ao pilar econômico da sustentabilidade. Nesse sentido, ambos os empreendedores concordam que a redução dos custos nos processos produtivos é de extrema importância, sendo o segundo aspecto mais mencionado pelos entrevistados para justificar a adoção das práticas

sustentáveis, fazendo com que utilizem de processos de diversificação de culturas, buscando a maximização dos recursos empregados, consequentemente, agregando valor aos produtos e reduzindo resíduos poluentes.

Ainda no sentido da gestão econômica, o desenvolvimento de softwares para gestão integrada sustentável para empreendimentos sustentáveis do agronegócio para pequeno e médio portes, pareceu ser uma lacuna que pode ser explorada ou mais difundida para aceitação de uso nos sistemas empreendedores sustentáveis do agronegócio, assim como já ocorre em outros segmentos. Isso pode ser constatado nos três empreendimentos estudados. Como exemplo dessa discussão, percebeu-se que nos empreendimentos estudados, o sistema de gestão financeira se dá por meio de planilhas de Excel, sendo explicado pelo entrevistado “B” que ainda não encontrou um software eficiente para seu ramo de atividade diversificado. O entrevistado “A” destacou que os softwares existentes não são adequados ao seu tamanho e diversificação e o entrevistado “C” disse que está adaptado ao Excel com seu controle dividido por setores produtivos. Nesse sentido, é perceptível a carência de um software eficiente para apoio da gestão do agronegócio voltado a diversificação de produção e rotatividade de cultura. Assim, a gestão financeira e de planejamento destas ocorre por meio de planilhas do Excel, sendo que os empreendedores “B” e “C” dispõem de controle rigoroso de entradas e saídas financeiras e de insumo durante todo o processo, assim como realizam fechamentos anuais dos resultados de seus negócios.

A importância dos processos de gestão ambiental também aparece fortemente em consonância nos processos empreendedores analisados, apesar de diferentes formas de aplicação dos conceitos. O uso dos recursos naturais é uma preocupação uniforme dos empreendedores, com destaque a concordância de que estes devem seguir as imposições legislativas, não sendo enfatizada essa questão como aspecto negativo. Nesse sentido, a fala do entrevistado “B” demonstra responsabilidade com o uso dos recursos, pois tem consciência que não pode desmatar nem usufruir dos recursos naturais de forma errada, por isso não utiliza a água dos rios para pulverizador e diz não ter pretensões de desmatar, além de conter áreas de reservas, conforme a legislação exige. Nesse sentido, percebe-se que todos os entrevistados seguem as leis ambientais, sendo importante ponto relatado pelo entrevistado “C” que ressalta as questões dos custos legislativos e compara com a experiência na Holanda, Alemanha e EUA, onde as políticas são mais flexíveis, enfatizando que no Brasil as questões burocráticas são difíceis e lentas, elevando os custos e dificultando maior progresso.

Como consequência, isso acaba se tornando um diferencial de redução de custos de produção, pois o entrevistado “C” continua explicando que não dispende de recursos financeiros para obtenção de água para sua produção e para o consumo humano, pois a propriedade é autossuficiente em água. Esta prática vem de encontro com o exposto por Savitz e Weber (2013), que falam das práticas sustentáveis contribuindo para a manutenção dos recursos hídricos e do solo, evitando o despejo de poluentes químicos e a não exploração dos rios, o que leva também ao exposto pela OECD-FAO (2020) sobre a importância da eficiência do uso da água em processos agropecuários.

O entrevistado “C” utiliza em seu processo produtivo a biodigestão, promovendo a logística reversa de dejetos, confirmando o que é explicado por Blowfield (2013) e Brown, Daigneault e Dawson (2020) quanto ao auxílio das inovações tecnológicas para redução dos desafios da sustentabilidade. Já o entrevistado “B” utiliza o PAGR (Programa Agrária de Gestão Rural) que presta consultoria e suporte técnico para maximizar o uso dos recursos.

Em relação a aspectos sociais pode-se destacar congruência em aspectos que demonstram dificuldades na relação e consciência, formação e operacionalização dos recursos humanos

utilizados, também apresentando-se como uma área a ser melhorada. Isso é relatado pelo entrevistado “C” que associa dificuldades em manter os funcionários motivados e alinhados com os objetivos da organização, associando isso ao fato de ter elevado número de funcionários. Descreve que os empreendimentos contam apenas com treinamentos técnicos mais básicos, impossibilitando que seu capital humano esteja alinhado com as práticas sustentáveis desenvolvidas nos empreendimentos. Este aspecto é notório, também, pelo uso dos equipamentos de proteção individual (EPI’s), uma vez que o entrevistado “A” afirma que os funcionários utilizam, mas não é obrigatório e não são cobrados a utilizar e o entrevistado “C” não expressou opinião sobre o assunto. As dificuldades encontradas podem estar atreladas à remuneração e benefícios, visto que ambos dispendem de bonificações apenas ao final das safras. Assim pode ser considerado que a gestão de recursos humanos nos modelos de gestão sustentável para organizações agropecuárias de pequeno e médios portes são carentes, precisando ser desenvolvidas, e apresentam-se como uma oportunidade de desenvolvimento de gestão.

Outro aspecto que converge nos três empreendedores é a relação destes com alguma outra organização maior que apresenta projetos de sustentabilidade e influencia diretamente a operação de empreendimentos, sendo o entrevistado “A” relacionado a uma grande multinacional americana de processamento de alimentos e que dá suporte ao modelo de gestão sustentável. O entrevistado “B”, além de empreendedor, é também funcionário de uma grande cooperativa agrícola que mantém processos sustentáveis em seu planejamento estratégico, e o entrevistado “C” que além de aspectos culturais holandeses que influenciam diretamente nos processos sustentáveis, também tem relação com outra grande cooperativa agrícola da sua região que tem práticas sustentáveis em sua cultura organizacional.

Os três entrevistados concordam que a implantação de processos de gestão sustentáveis apresenta custos elevados em relação a processos mais simples, todavia os benefícios em longo prazo são compensatórios. Isso pode ser observado na fala do entrevistado “B” que atua há mais tempo e ressalta que os investimentos são compensatórios pela tranquilidade pessoal e quanto às responsabilidades sociais. Já o entrevistado “C” explica que antes de ser reconhecido já atuava com práticas sustentáveis, evidenciando a satisfação com o modo de gestão adotado para conduzir seus empreendimentos.

4.2 Características Divergentes nos Modelos de Gestão Sustentáveis Analisados

A partir da percepção do nível de desenvolvimento em que se encontram cada uma das propriedades, nota-se que o tempo de gestão do agronegócio colabora para distinguir as características entre as propriedades analisadas. Uma delas atua há três anos (empreendimento do entrevistado “A”), outra há vinte e sete anos (empreendimento do entrevistado “B”) e a outra há dezessete anos (empreendimento do entrevistado “B”). Este aspecto permite perceber que as práticas de gestão sustentáveis podem demandar tempo de conscientização e desenvolvimento, relacionando resultados que não são visíveis em curto prazo, pois demandam tempo, investimentos e aperfeiçoamento para tornarem-se congruentes aos padrões impostos para o desenvolvimento sustentável.

A importância e a necessidade de certificações apresentaram-se, também, com divergência de propósito entre os entrevistados, na busca de proporcionar acesso a novos mercados e promover a visibilidade das propriedades. Nesse sentido, apesar de ser atuante a menos tempo, o entrevistado “A” expressa suas ambições para os investimentos efetuados na propriedade relacionados a busca de certificações de produção, a novos mercados com foco em retorno financeiro, enquanto os entrevistados que atuam há mais tempo no segmento, “B” e “C”, dizem não se ater a este detalhe, pois segundo os entrevistados, os processos e políticas para adesão

são muito burocráticos e lentos. O entrevistado “B” ressalta, ainda, que ser modelo para os demais faz diferença e não as certificações. Este fator responde o exposto por Savitz e Weber (2013) quanto à carência de ações do poder público para melhorar este cenário, cabendo aos gestores das organizações as tomadas de decisão para agir de forma correta para não deteriorar o meio ambiente, uma vez que os processos burocráticos e as políticas permanecem estagnados no médio e longo prazo.

Mesmo com forte influência de grandes organizações que praticam sustentabilidade em seus processos de gestão sobre os modelos de gestão dos pequenos e médios produtores, a busca pelo desenvolvimento sustentável se dá por meio de diferentes formas. O entrevistado “C” explica que mesmo antes da propriedade ser uma propriedade reconhecida, já trabalhava com ênfase nas práticas sustentáveis. Com seu foco na expansão comercial e obtenção de lucros, buscou investimentos com experiências no exterior, com treinamentos feitos na Holanda. Assim, se difere do entrevistado “B” que buscou conhecimento por meio de programas nacionais e do entrevistado “A”, cujo desenvolvimento se dá a partir de um modelo desenvolvido por uma empresa multinacional do segmento de alimentos.

A percepção dos impactos das atividades pesquisadas sobre as mudanças climáticas também são divergentes. O entrevistado “A”, que atua com o modelo de gestão sustentável há três anos, conta que não observou alterações quanto à emissão de gases de efeito estufa, enquanto o entrevistado “B” faz investimentos conscientes no uso de biodigestores, visando a redução da emissão dos gases de efeito estufa, proporcionando a redução dos custos de produção e gerando lucros, consequentemente. O entrevistado “C” relata que procura utilizar tudo que é produzido em suas culturas na propriedade para retornar na produtividade das demais atividades, como uma cadeia produtiva, e deste modo reduz a emissão de gases de efeito estufa.

Ganhos de qualidade de produtos relacionados à produção sustentável e a seus mercados também se apresentam de forma não consensual entre os entrevistados, sendo que apenas o entrevistado “B” aponta melhora nos produtos com a utilização dos recursos da pecuária na lavoura e vice-versa. Os demais entrevistados observam que as práticas não oferecem melhora nos produtos, apenas redução nos custos de produção.

Os benefícios sociais de responsabilidade social e desenvolvimento comunitário também foram destacados apenas pelo entrevistado “B”, que criou a partir de seu empreendimento uma cooperativa agropecuária para ajudar os produtores próximos, conotando responsabilidade social e ressaltando que esse sistema de gestão existe já há quatorze anos focando em aspectos sociais e ambientais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter a produtividade de alimentos em alta, buscar a segurança alimentar do planeta, considerar o aumento populacional previsto, e ter atenção aos efeitos que as produções causam no ambiente e ao mesmo tempo, buscar a diminuição das desigualdades sociais e econômicas, sem dúvidas passam pelo desenvolvimento de processos de gestão mais sustentáveis, estando os pequenos e médios produtores rurais no centro desse processo. Esse processo exige novos desenvolvimentos, uma vez que os modelos de gestão sustentáveis ainda são incipientes, estando no âmago das organizações de grande porte que parecem ter entendido essa necessidade, mas ainda distante para grande parte dos pequenos e médios produtores rurais agropecuários.

Assim, esse estudo procurou contribuir no entendimento e produzir discussões sobre como processos para modelos de gestão sustentável podem ser inseridos no âmbito dos pequenos e médios produtores agropecuários. Para isso, foram analisados três empreendimentos por meio

de entrevistas com empreendedores que já utilizam alguns conceitos em seus modelos de gestão. Assim, foram identificadas características que são congruentes e características divergentes nos três modelos.

Na categoria analítica de congruência entre os modelos de gestão sustentável, obtém-se como principais características a adoção das práticas sustentáveis nos modelos de gestão e aspectos empreendedores agronegócio sustentável de pequeno e médio portes: a importância da busca dos benefícios econômicos por meio de práticas sustentáveis, principalmente relacionadas à redução de custos nos processos produtivos; a conscientização para a gestão ambiental e os benefícios que podem ser aproveitados por meio de uma gestão ambiental eficiente; a existência de uma lacuna de desenvolvimento de softwares de gestão integrada com foco em pequenas e médias propriedades rurais com modelo de gestão sustentável; a necessidade emergente de desenvolvimento de modelos de gestão de recursos humanos para empreendimentos agrícolas de pequeno e médio portes voltadas à gestão sustentável; a influência direta sobre pequenos e médios produtores, de grandes organizações que já praticam sustentabilidade em seus modelos de gestão de forma consistente e podem auxiliar o desenvolvimento de pequenos produtores para modelos mais contemporâneos.

Já na categoria de características divergentes, mas consideradas importantes no modelo de gestão no agronegócio para pequenos e médios produtores, percebe-se que o tempo de gestão e desenvolvimento está relacionado à melhores resultados que não são visíveis em curto prazo, pois demandam investimentos e aperfeiçoamento para tornarem-se congruentes aos padrões impostos para o desenvolvimento sustentável; as vantagens que podem ser obtidas por meio de certificações, também não se apresentam como característica de concordância, sendo relatadas dificuldades de custos e burocracia como dificultadores de benefícios; outra característica importante é que várias formas de influência sobre as organizações podem ser realizadas, não ocorrendo de forma padrão uniforme para o desenvolvimento de modelos de gestão sustentável, todavia havendo a necessidade de busca por parte dos empreendedores, assim como aceitação de influências externas; diferenciais de qualidades para ganhos de mercados também não se apresentaram com uma vantagem a partir da aplicação dos modelos, sendo apresentadas divergências sobre esse aspecto; e, por fim, resultados de responsabilidades sociais dos negócios estudados foram considerados diferentes pelos empreendedores, sendo que alguns enxergam como importante e outros não.

Esse conjunto de características aponta para uma possibilidade real de desenvolvimento de processos de gestão que podem ser tomados como guias para o desenvolvimento de modelos sustentáveis para o empreendedorismo agropecuário de pequeno e médio portes, mesmo considerando que no segmento de agronegócio há uma diversidade bastante grande de operações.

Com isso, novas pesquisas podem ser realizadas buscando o entendimento da importância de cada característica identificada e como esses processos podem fazer parte no desenvolvimento de modelos de gestão sustentáveis que possam ser aplicados em empreendimentos de pequeno e médio portes do agronegócio. Além disso, podem ser desenvolvidas metodologias com indicadores que meçam níveis de sustentabilidade especificamente para negócios de menor porte do agronegócio que possuem particularidades específicas, além do desenvolvimento de ferramentas de gestão sustentável que possam ser difundidas com maior clareza e dos benefícios que uma operação nesse sentido possa trazer aos empreendedores e a sociedade de forma geral.

A limitação encontrada neste estudo foi o fato de ter sido realizado a partir da análise de três empreendimentos em um único estado do país. Mesmo considerando a importância do agronegócio no estado do Paraná, aspectos culturais diversificados podem influenciar os modelos de gestão, podendo assim existir outras características e aspectos importantes que

também precisem ser considerados e explorados no desenvolvimento de modelos de gestão sustentáveis para o agronegócio de pequeno e médio portes.

REFERÊNCIAS

- Balogh, J. M., & Jámbo, A. (2020). The Environmental Impacts of Agricultural Trade: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(3), 1152.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* 4ªed. Lisboa: Edições, 70, 1977.
- Barzola, C. L., Dentoni, D., Allievi, F., van der Slikke, T., Isubikalu, P., Oduol, J. B. A., & Omta, S. O. (2019). Challenges of youth involvement in sustainable food systems: Lessons learned from the case of farmers' value network embeddedness in Ugandan Multi-Stakeholder Platforms. In *Achieving the Sustainable Development Goals Through Sustainable Food Systems* (pp. 113-129). Springer, Cham.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Ben Amara, D., Chen, H., & Hafeez, M. (2020). Role of entrepreneurial opportunity identification factors in the eco-innovation of agribusiness. *Business Strategy & Development*.
- Blowfield, M. (2013). *Business and sustainability*. Oxford University Press.
- Boeraeve, F., Dendoncker, N., Cornélis, J. T., Degruene, F., & Dufrêne, M. (2020). Contribution of agroecological farming systems to the delivery of ecosystem services. *Journal of Environmental Management*, 260, 109576.
- Bolfe, L. (2018). *Visão 2030: O futuro da agricultura brasileira* (Coord.). Brasília, DF: Embrapa.
- Brown, P., Daigneault, A., & Dawson, J. (2019). Age, values, farming objectives, past management decisions, and future intentions in New Zealand agriculture. *Journal of environmental management*, 231, 110-120.
- Caetano, R. (2020). *Uma das maiores traders de soja do mundo diz não ao desmatamento*. Recuperado em 31 julho, 2020, de https://exame.com/esg/uma-das-maiores-traders-de-soja-do-mundo-diz-nao-ao-desmatamento/?utm_source=whatsapp.
- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (2020). *PIB do Agronegócio cresce 3,81% em 2019*. Recuperado em 02 agosto, 2020 de [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_PIB_CNA_2019\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_PIB_CNA_2019(1).pdf).
- Chandran, N. (2020). *A pandemia é apenas mais um sinal da fratura do nosso sistema alimentar*. Recuperado em 23 julho, 2020, de <https://es.weforum.org/agenda/2020/05/la-pandemia-es-tan-solo-otra-senal-de-la-fractura-de-nuestro-sistema-alimentario/>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Corrêa, M. L. M., Pignati, W. A., Pignatti, M. G., Machado, J. M. H., & Lima, F. A. N. D. S. (2020). Alimento ou mercadoria? Indicadores de autossuficiência alimentar em territórios do agronegócio, Mato Grosso, Brasil. *Saúde em Debate*, 43, 1070-1083.
- Elesbão, H., & Mayer, S. M. (2017). Bullying entre escolares de Santa Cruz do Sul-RS: um estudo descritivo-exploratório. *Anais do Seminário Internacional de Educação (SIEDUCA)*, 1(1).
- Eller, F. J., Gielnik, M. M., Wimmer, H., Thölke, C., Holzapfel, S., Tegtmeier, S., & Halberstadt, J. (2020). Identifying business opportunities for sustainable development: Longitudinal and experimental evidence contributing to the field of sustainable entrepreneurship. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1387-1403.

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2017). *Trajetória da agricultura brasileira*. In: EMBRAPA. Uma viagem ao passado para pensar no futuro. Recuperado em 15 julho, 2020, de <https://www.embrapa.br/visao/trajetoria-da-agricultura-brasileira>.
- Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura; Programa Alimentar Mundial (2020). *FAO-WFP early warning analysis of acute food insecurity hotspots: July 2020*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cb0258en>
- Flick, U. (2004). Entrevistas Semiestruturadas. In Flick, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Food and Agriculture Organization; International Fund for Agricultural Development, United Nations Children's Fund, World Food Programme & World Health Organization (2020). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets*. Rome, FAO.
- Friedrich, N., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). *Sustainability management in agribusiness: Challenges, concepts, responsibilities and performance* (No. 1020-2016-81734, pp. 530-546).
- Galleli, B. & Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2).
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). O inquérito: Teoria e prática (CL Pires, Trad.). *Celta Editora, Oeiras* (Original publicado em 1977).
- Gomes, M. F., & Gasperini, M. M. (2020). Agribusiness, beef industry, social responsibility and corruption. *Brazilian Journal of Development*, 6(5), 28428-28443.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of business venturing*, 25(5), 439-448.
- Jaramillo, J. A., Sossa, J. W. Z. & Mendoza, G. L. O. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the potential for a collaborative path to environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750-764.
- Lins, A. P. K. (2020). *Análise propositiva do processo de emissão de títulos verdes para financiamento do agronegócio no Brasil-CRA Verde* (Doctoral dissertation).
- Lopes, M. A. (2018). Horizonte de 2050. *Área de Informação da Sede-Artigo de divulgação na mídia (INFOTECA-E)*.
- Organização das Nações Unidas (2020). *Moçambique em lista de países com risco de insegurança alimentar por causa da pandemia*. Recuperado em 23 julho, 2020, de <https://news.un.org/pt/story/2020/07/1720721>
- Nascimento, Í. C. S., Santos, A. R. S., Pessoa, A. F. de P., Guimarães, D. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. *Internext*, 15(3).
- Nations, U. N. I. E. S. (2019). World Population Prospects 2019: Highlights. *UN Dep. Econ. Soc. Aff. Popul. Div.*
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico; Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (2015). *Perspectivas Agrícolas 2015-2024*
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico; Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (2020). *Agricultural Outlook 2020-2029*.

- Potgieter, L. J., Gaertner, M., O'Farrell, P. J., & Richardson, D. M. (2019). Perceptions of impact: invasive alien plants in the urban environment. *Journal of environmental management*, 229, 76-87.
- Riveira, C. (2020). *Câmara aprova Protocolo de Nagoia, que uniu ambientalistas e ruralistas*. Recuperado em 31 julho, 2020, de <https://exame.com/brasil/camara-aprova-protocolo-de-nagoia-que-uniu-ambientalistas-e-ruralistas/>.
- Santos, R. P. dos, Neves, E. T., & Carnevale, F. (2016). Qualitative methodologies in health research: interpretive referential of Patricia Benner. *Revista brasileira de enfermagem*, 69(1), 178-182.
- Savitz, A. W., & Weber, W. K. (2013). *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Slorach, P. C., Jeswani, H. K., Cuéllar-Franca, R., & Azapagic, A. (2019). Environmental sustainability of anaerobic digestion of household food waste. *Journal of environmental management*, 236, 798-814.
- Temer, A., & Tuzzo, S. A. (2017). A entrevista como método de pesquisa qualitativa: uma Leitura Crítica das memórias dos jornalistas. *CIAIQ 2017*, 3.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.