



MODELO DE LOGÍSTICA E TRANPORTE PÚBLICO BASEADO NO MILK RUN PARA OS CONDOMÍNIOS RURAIS

*Caroline Alves Resende

carolinear77@gmail.com

**Alex Heriberto Rojas Alvarado

alessi1985@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Caroline Alves Resende y Alex Heriberto Rojas Alvarado (2018): "Modelo de logística e transporte público baseado no milk run para os condomínios rurais", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/logistica-tranporte-publico.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/logistica-tranporte-publico.html)

Resumo

Na conjuntura atual, a agricultura familiar vem sendo cada vez mais inserida na economia global, onde a globalização acaba sendo uma grande influenciadora dos vários aspectos presentes na agricultura familiar, participando de um sistema que concentra a produção e as riquezas, exigindo, de forma cada vez mais crescente, maior escala de produção, maior produtividade, regularidade na entrega e qualidade dos produtos agrícolas. Diante desta situação, caracterizada por rápidas mudanças, as soluções indicadas, para que os produtores se mantenham no mercado e se desenvolvam, estão ligadas à cooperação agrícola e à prática de uma agricultura mais sustentável. Dentre as formas de cooperação, o condomínio rural tem sido utilizado, cada vez mais como um instrumento que visa agregar esforços e potencializar a produtividade em determinada atividade ou negócio entre agricultores rurais circunvizinhos. Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo analisar um modelo transporte público baseado no milk run para o sistema de condomínio rural que propicie minimização dos custos, maximização da produção. Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa reflete sobre como o transporte pode agregar valor na efetivação dos condomínios rurais. Assim a aplicação do milk run propicia que o transporte resulte em um menor custo, sendo ainda uma proposta de investimento público oferecido pelo governo, se tornando um serviço público aos produtores rurais através do investimento do Estado em agronegócios. Nesse sentido, se faz imprescindível as ações envolvendo governo, os próprios agricultores e ainda outras instituições, tais como ONGs.

Palavras-chave: condomínios rurais; serviço público; logística e transporte, milk run.

ABSTRACT

In the current conjuncture, family farming has been increasingly inserted in the global economy, where globalization has become a major influence on the various aspects of family agriculture, participating in a system that concentrates production and wealth, production, higher productivity, regularity of delivery and quality of agricultural products. In view of this rapidly changing situation, the solutions indicated for producers to remain on the market and to develop are linked to agricultural cooperation and the practice of more sustainable agriculture. Among the forms of cooperation, the rural condominium has been used, increasingly as an instrument that aims to aggregate efforts and enhance productivity in a given activity or business among surrounding rural farmers. In this context, the objective of this work is to analyze a public transportation model based on the milk run for the rural condominium system that allows for minimization of costs and maximization of production. In order to

achieve the proposed objective, this research reflects on how transport can add value to the effectiveness of rural condominiums. Thus, the application of the milk run allows transportation to result in a lower cost, and is a public investment proposal offered by the government, becoming a public service to farmers through state investment in agribusiness. In this sense, actions involving government, the farmers themselves and other institutions are essentials.

Key Words: rural condominiums; public service, logistic and transport, milk run.

*Graduada em administração de agronegócios pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC), pós-graduada em formação de consultores de Negócios (PUC) e mestre em Aquicultura Continental (PUC), com ênfase em gestão.

**Mestre em Engenharia. Desenvolveu sua carreira em vários órgãos públicos do governo do Equador: Empresa Pública de Transporte- Santo Domingo, Municipio de Guamote . Foi professor convidado do Instituto Superior Tecnológico Aeronáutico, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Na atualidade é consultor privado e presidente de ITSE S.A.

1. INTRODUÇÃO

O agricultor e sua família cada vez mais têm tido dificuldade de se manter no campo. Cada vez mais pode ser constatado o contínuo êxodo rural. No contexto atual, a agricultura familiar tem sido influenciada cada vez mais pela globalização da economia, encaminhando para um sistema concentrador da produção, uma vez que o mercado tem exigido maior escala de produção, regularidade na entrega e maior qualidade dos produtos agrícolas.

No Brasil o debate recente do desenvolvimento rural, colocou o agricultor, a produção, os produtos agrícolas e o crescimento social como parte de uma política pública usada para a melhoria da produção agrícola nas diversas organizações ou unidades familiares (May et al, 2013). Diante dessas políticas, a saída para que as unidades de produção agrícola familiar se mantenham no mercado e se desenvolvam, é a ideia da cooperação agrícola.

As formas de cooperatividade têm sido cada vez mais utilizadas como uma solução às condições enfrentadas no campo, em prol de viabilizar as propriedades rurais. Os condomínios rurais têm sido uma dessas formas de cooperação agrícolas, criadas com objetivo de agregar esforços e potencializar determinada atividade ou negócio entre agricultores vizinhos.

Toda essa importância e esforços se tem mostrado extremamente uteis para o Estado e um grupo de cidadãos, que tem conseguido desenvolver-se numa estrutura de produção. No entanto muitos não tem conseguido manter-se e nessa linha e acabaram trocando a sua produção agrícola pela cria de gado.

A forma de organização voltada para à cooperatividade aparece então como uma alternativa usada nas propriedades rurais de distintos tamanhos, pequenas, médias e grandes, e cada vez mais as políticas públicas estão voltadas para tal. A partir do ano de 1988, o governo do Estado do Rio Grande do Sul instituiu um Programa com objetivo de fomentar a instituição de condomínios rurais por agricultores familiares (Olivo, 2000).

Esse modelo criou uma alternativa eficiente para criar um mercado altamente competitivo, oferecendo vantagens para os produtores e para o mercado, visto que as diversas ações políticas começaram a conceder a importância devidamente necessária a agricultor. Exemplo disso é o Sul do Brasil que a política pública acomoda a cooperatividade para aumentar a inclusão social (Ghidini, 2011; Olivo, 2000).

No entanto, essas diversas organizações acabam sendo não efetivas na pratica pelos altos custos logísticos envolvidos, especialmente quando o Brasil possui uma política pública baseada na

intermodalidade e não considera os pequenos produtores como parte integral do sistema (Caixeta, 2003).

Conforme mencionado por Souza et. al (2016), os pequenos produtores associados mostram um pequeno crescimento em relação aos objetivos políticos, isso talvez pelo fato que o grande dilema da política Brasileira vem dada em função de dois grupos de interesse, num lado a conservação ambiental e a exigência dos grupos de uma política ambiental sustentável e no outro lado a indústria e suas forte exigências de desenvolvimento agrícola (Oliveira et. al 2017).

Ou seja, o poder público promove o incentivo para a criação dos chamados condomínios rurais mas também coloca impedimentos legais para a máxima exploração agrícola, assim este trabalho se propõe a diagnosticar o sistema de condomínio rural existente e propor um modelo de gestão tendo como alicerce a utilização de modelos de transportes que propiciam desenvolvimento sustentável.

Em relação aos modelos de transporte, o “*Milk Run*”, que consiste na coleta programada, com horários e rotas previamente determinadas para entrega ou retirada de materiais dos fornecedores e clientes da cadeia produtiva, este propicia a redução dos custos logísticos, e aumento do desempenho das entregas, fatores que contribuem para o aumento da competitividade das propriedades rurais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Condomínios

Condomínio diz respeito à ação de domínio de mais de um titular sobre algo, onde cada condômino é proprietário de uma parte, ocorrendo em situações diversas, tais quais condomínios comuns, condomínio especial ou forma mista, multipropriedade, condomínio formado pela usucapião especial de imóvel urbano e condomínio formado pela Concessão de Uso especial de imóvel público para efeito de moradia. As leis que regulam os condomínios são a Lei Civil a lei Federal 4.591/64.

Condomínio comum se trata de poder usar o bem livremente conforme seu destino, e sobre ela exercer todos os seus direitos, compatíveis com a indivisão, podendo reivindicá-la de terceiro e alhear a respectiva parte indivisa. Couto (2016) diz que esse tipo de condomínio é principalmente encontrado incidindo sobre terrenos rurais fisicamente divisíveis, ou sobre casas urbanas, fisicamente indivisíveis, ressaltando ainda que , nesse tipo de condomínio, os condôminos têm direito de preferência para aquisição de quinhão de outro condômino, conforme determina o artigo 1.139 do Código Civil, sendo que se o imóvel for rural, deve ser respeitado o módulo rural regional ou fração mínima de parcelamento, conforme determinam o artigo 65 do Estatuto da Terra, e o artigo 8o. da Lei 5.868 de 12.12.72. Couto (2016) menciona a importância de observar a Lei 4.591/64, para que seja elaborada minuciosa convenção de condomínio, contendo além das normas exigidas na legislação específica, também as limitações edilícias e de uso do solo relacionadas a cada unidade.

2.2 Condomínios Rurais

Internamente, a falta de uma política agrícola sólida e os planos econômicos têm sido desfavoráveis às pequenas propriedades familiares. Zamberlam (1993, p. 20) faz uma análise cronológica identificando períodos típicos para a agricultura brasileira. Até meados de 1978 engajava-se no modelo artesanal, caracterizado como sem dependência do complexo industrial. De 1979 a 1986 foi a época da agricultura química. Nesse período, observou-se um incremento constante no uso de insumos, tendo como consequência o aumento da produtividade e dos custos de produção. Em meados da década de 80 o modelo foi caracterizado como intensivo.

Para Zamberlam (1993, p. 21) esse modelo intensivo acaba caindo no monocultivo (exploração de fumo, por exemplo) ou na sobreposição de investimentos. Nesse aspecto, observa-se que o agricultor, na tentativa de partir para esse modelo, tem investido em infraestrutura que, por vezes, já existe em sua propriedade (caso típico de alguns condomínios), sendo grande a possibilidade de terem insucesso em seu negócio.

Nesse mesmo período surge o modelo de agricultura alternativa caracterizada por aproveitar melhor a mão-de-obra, eliminar o uso de biocidas, usar adubação orgânica, equilíbrio entre força de trabalho humana, mecanizada e animal e busca da viabilização da propriedade com redução de custo e não pelo simples aumento da produtividade como no sistema intensivo (Zamberlam, 1993, p. 22). Embora esse modelo deva ser contruído, em muitos aspectos, segundo Olivo (2010), é o ideal para os pequenos agricultores, uma vez que se preocupa com o bom aproveitamento de todos os fatores de produção.

Conforme Silva (2001), na sua análise considera que depois da agricultura alternativa existe mais um estágio de evolução na agricultura brasileira o mesmo denomina-se condomínio rural, que busca o desenvolvimento da agricultura mediante uma abordagem eminentemente familiar e cooperativista. Esse enfoque é compartilhado por Olivo (2019) e Zamberlam (1993).

Pode-se dizer que o condomínio rural é uma forma associativa, com aspectos voltados à cooperatividade, criado para somar esforços que propiciem resultados econômicos e sociais, favorecendo produtores rurais e a sociedade em que pertencem. De acordo com Olivo (2000) apud Borsatto e Krauspenhar (1992, p. 7) apontam que o condomínio rural, estimulado pelo governo estadual, tem como alvo principal as UPFs, tendo como prioridade os seguintes objetivos: promover a organização de pequenos proprietários para viabilizar soluções de ordem econômica e social de interesse comum; incentivar o uso racional dos meios de produção; facilitar o acesso ao crédito de investimentos na infra-estrutura; facilitar a transferência de tecnologias mais produtivas, que aumentem a eficiência dos fatores de produção; incentivar empreendimentos que possibilitem aumento da renda agrícola e a melhoria de qualidade de vida das famílias; estimular a mudança de mentalidade individualista em favor de atividades e empreendimentos de interesse e benefícios coletivos; organização global do estabelecimento rural; ampliação da capacidade profissional e gerencial do agricultor.

2.3 Agricultura familiar

Entre os segmentos sociais que mais contribuem para o desenvolvimento econômico e social, são as unidades de produção agrícola familiar por suas características relacionadas à mão-de-obra, forma de trabalho e tipo de agricultura praticada, o uso da terra e diversificação da produção. Na conjuntura atual, a agricultura familiar vem sendo cada vez mais inserida na economia global, onde a globalização acaba sendo uma grande influenciadora dos vários aspectos presentes na agricultura familiar, participando de um sistema que concentra a produção e as riquezas, exigindo, de forma cada vez mais crescente, maior escala de produção, maior produtividade, regularidade na entrega e qualidade dos produtos agrícolas.

Considerando que todos os membros de uma família são envolvidos no processo, a agricultura familiar é um dos segmentos sociais mais importantes no processo de desenvolvimento do País, propiciando redução do êxodo rural, fixando o homem do campo à terra, contribuindo ainda, no âmbito econômico, uma vez que é responsável por grande parte dos alimentos básicos consumidos.

De acordo com Olivo (2000), a importância em relação à política, a agricultura familiar mostra-se fundamental à governabilidade, não só pelos aspectos mencionados, mas também por sua função

estratégica que pode ser simplificada no fato de que os indivíduos que moram nos centros urbanos podem custar para o poder público de 11 a 22 vezes mais que aqueles que vivem no meio rural, e em relação ao ponto de vista cultural, contempla a preservação da cultura, origens, costumes, forma de trabalhar e no saber dos agricultores.

2.4 Serviço Público

Visando a mudança do estado a constituição federal explicitou a estruturação de um serviço público moderno e eficiente, serviços como a saúde e a mobilidade urbana receberam uma especial atenção (Brasil, 1998).

A descentralização dos poderes chamou a atenção na política pública Brasileira incorporando princípios básicos de universalização, integração e participação da comunidade na tomada de decisões. No entanto, apesar desse objetivo a consolidação desta estratégia, observa-se que em muitos dos casos não teve uma eficiência considerável, existindo uma carência de boa qualidade na prestação dos serviços públicos.

Os serviços públicos embora incorporaram propostas e diretrizes acordes com os interesses do Estado, na sua aplicação resultaram ineficientes na grande maioria dos casos, somente na participação livre contribuiu de maneira insólita ajudando na formação do cooperativismo e viabilizando a promoção de melhorias nos programas agrícolas (Moimaz *et. al*, 2005).

Diversos estudos avaliaram o grau de satisfação dos usuários do serviço público (Kloetzel *et. al.*, 1998; Muller, 2003; Mateos *et. al.*, 2009), Um dos principais pontos discutidos nesse caminho é a crescente e cada vez mais consensual opinião de que a maioria das ações agrícolas e o transporte não tem levado em consideração a concordância e a aceitação dos usuários quanto as tarifas dos fretes e qualidades dos produtos.

2.5 Logística e Transporte no agronegócio

O conhecimento dos custos de qualquer atividade econômica tende a proporcionar uma série de possibilidades de criação de vantagens competitivas. A gestão de custos é uma oportunidade clara da utilização do transporte, uma vez que para a correta identificação de prioridades ou medidas gerenciais, visando à maximização dos resultados, as famílias produtoras agrícolas necessitam, cada vez mais, de informações precisas, que reflitam a realidade dos custos de seus produtos.

Neste contexto, os custos de transporte são essências para o desenvolvimento da atividade agrícola e para a competitividade empresarial, pois possibilita a correta mensuração dos lucros, além da própria sobrevivência em mercado cada vez mais competitivo. Para o setor, os efeitos podem ser visualizados na seguinte linha de raciocínio: com produção ineficiente, o setor não se moderniza, baixa qualidade de produção, implicando, para o agregado da economia, a formação de estoques acima dos níveis aceitáveis de segurança e perdas, dentre outras ineficiências, que acabam repercutindo como agregação de custos na economia. (Martins *et. al*, 2005)

No caso do agronegócio, estas dificuldades têm algumas ineficiências. Longe de uma perspectiva industrial, de produção programada e estoques com a possibilidade de longa vida, a produção agroindustrial deve gerenciar incertezas e sazonalidades, como os períodos de safra e entressafra e perdas ocasionadas pela deterioração ou vencimento da vida útil do produto. Além do mais, a produção é pulverizada regionalmente e em termos de unidades de produção, e ainda majoritariamente comercializada via mercado spot, sendo que este se apresenta altamente volátil no decorrer dos anos, implicando significativas oscilações nos preços praticados e formados nos mercados internacionais. (Martins *et. al*, 2005)

Considerando-se que, durante a safra, há aumento significativo na demanda por transporte, devido à necessidade de comercialização imediata da produção, elevam-se também os preços de fretes; no entanto, durante a safra, o preço da commodity sofre redução. Assim o transporte e os agronegócios são duas variáveis que precisam trabalhar juntas em prol da eficiência e melhoria da indústria.

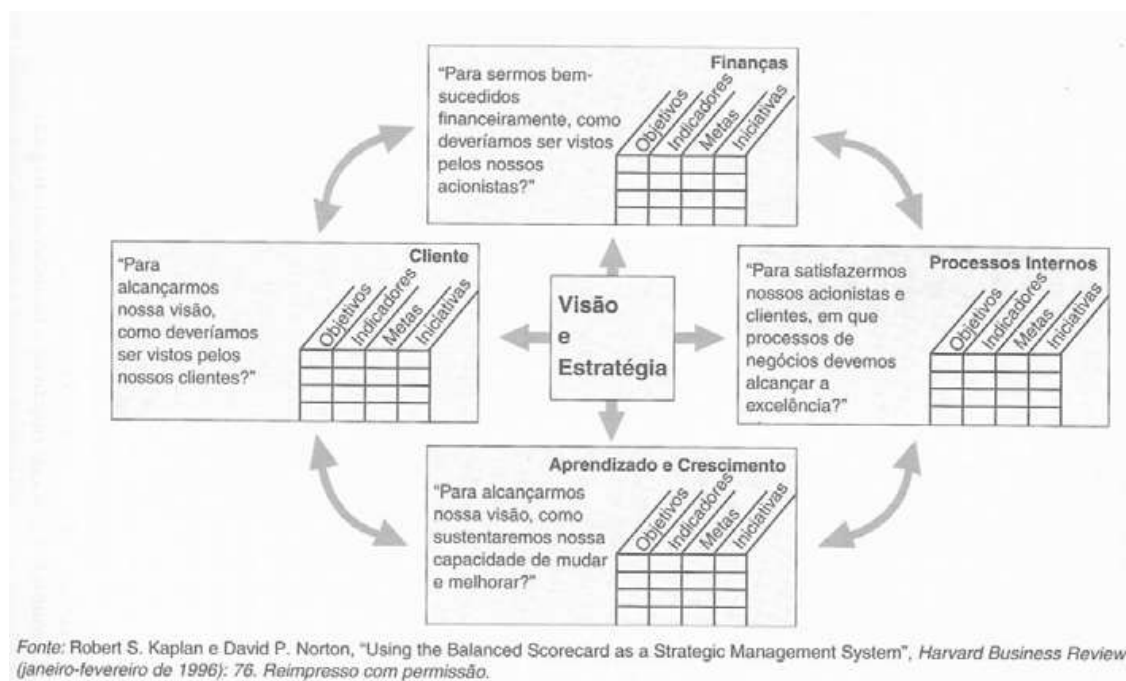
2.6 Milk Run

De acordo com Silva (2008), o modelo de transporte *milk run* resulta da necessidade de transportar bens, informação e materiais de um local para outro. Esta movimentação pode ser feita de forma manual, puxando os carros, ou através de carros atrelados a um veículo motorizado, o que facilita e muito a gestão da logística da circulação de materiais. Este método tem-se mostrado ser mais eficaz e econômico.

Segundo Graziano. *et al.*, “*Milk Run*”, consiste na coleta programada de materiais, peças e componentes, com horários e rotas previamente determinadas para entregar ou retirar os materiais e embalagens dos fornecedores e clientes da cadeia produtiva propiciando redução dos custos logísticos, e aumento do desempenho das entregas, fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas no mercado.

2.5 Balanced Scorecard – BSC

O Balanced Scorecard - BSC, tem a característica principal de desenvolver indicadores, metas e iniciativas atrelados à agregação de valor aos usuários de um serviço, aos seus gestores e ao desenvolvimento interno de um estado. Para o nosso caso de estudo usou-se as perspectivas dos usuários estimados pela FAO (2015), no seu relatório de perspectivas agrícolas 2015-2024. A seguir mostra-se a estrutura básica da ferramenta usada.



Fonte: Norton e Kaplan (1997)

Para o tratamentos dos dados e os resultados indicados pelos indicadores e as iniciativas principais foi usada a seguinte notação para os indicadores e iniciativas:

Tabela 1: Indicadores

Elementos BSC	Indicadores	Iniciativas
● Ótimo	Acima de 110% da meta	
● Bom	De 100% a 110% da meta	
● Razoável	De 85% e 100% da meta	Verificar iniciativa
● Ruim	De 70% a 85% da meta	Reciclar iniciativa
● Péssimo	Abaixo de 70%	Cancelar iniciativa
⊗ Não definido		

Fonte: Norton e Kaplan (1997)

4. MÉTODO

Para efetuar o diagnóstico em função do desempenho utilizou-se o balanced scorecard, que é um moderno modelo estratégico de desempenho organizacional que visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados sob a ótica financeira, dos usuários, dos processos internos do estado, do aprendizado e do crescimento. O modelo disponibiliza estrutura e linguagem para comunicar a estratégia do estado e o alcance das metas no longo prazo.

A gestão do estado “é o processo de decisões que dão finalidade, organizam e controlam as ações coletivas de pessoas ou de grupos de pessoas que estejam realizando as atividades que lhe são determinadas em uma política” (Padula, 2002:39). Dessa forma, pode-se dizer que a gestão do estado é uma aplicação prática da administração.

Neste contexto, Bernhoeft (1987:29) define a gestão como não única e define um tipo de gestão associada com o estado que pertence a população, denomina-se gestão familiar que é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Já Donnelley (1987) aprofunda o conceito, afirmando que a empresa é familiar quando está identificada com um grau de parentesco de pelo menos duas gerações e também quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Para diagnosticar o sistema de condomínio rural e seu desempenho usou-se o método de longo prazo usado por Norton e Kaplan (1997), denominado balanced scorecard.

Os indicadores avaliados foram os seguintes;

- Investimentos do estado em agronegócios
- Desenvolvimentos de novas tecnologias
- Cooperativismo

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 2: Resultados

Indicadores	Real	Meta
Investimentos do estado em agronegócios	0,31	0,56
Desenvolvimentos de novas tecnologias	0,21	1
Cooperativismo	0,5	1

Fonte: os autores

De uma maneira geral os resultados apresentados mostram que o Brasil ainda não conseguiu atingir suas metas em políticas e serviços públicos, enquanto a participação da população através do cooperativismo atingiu já sua meta.

5. CONCLUSÃO

Nem sempre o agricultor e sua família têm conseguido desenvolver-se nessa estrutura de produção que é influenciada pela globalização. Muitos não têm conseguido manter-se no campo, fato que pode ser constatado pelo contínuo êxodo rural. Assim, no âmbito atual, a agricultura familiar tem propiciado atender à globalização da economia. Assim, o mercado tem exigido maior escala de produção, regularidade na entrega e melhor qualidade dos produtos. Diante dessas exigências, uma alternativa, apontada por técnicos e pesquisadores para que as unidades de produção familiar se mantenham no mercado e se desenvolvam, é a cooperatividade agrícola, uma vez que as formas de cooperatividade têm sido cada vez mais utilizadas, muitas vezes, como uma reação às condições vividas no campo, visando viabilizar as propriedades. O condomínio rural tem sido uma dessas formas de cooperatividade, criadas com objetivo de agregar esforços e potencializar determinada atividade ou negócio entre agricultores circunvizinhos. A gestão agrícola a partir da cooperatividade inserida entre os agricultores circunvizinhos propicia que ações em prol de maior produtividade tenham resultados positivos. O transporte, uma vez que colabora para o significativo aumento do custo da produção, deve ser, portanto, aplicado o desenvolvimento de novas tecnologias afim de que o custo seja minimizado e a produção seja maximizada. Assim a aplicação do *milk run* propicia que o transporte tenha um menor custo, sendo ainda uma proposta de investimento público oferecido pelo governo, se tornando um serviço público aos produtores rurais através do investimento do Estado em agronegócios. Nesse sentido, se faz imperativo as ações envolvendo governo, os próprios agricultores e ainda outras instituições, tais como ONGs.

REFERÊNCIAS

- BERNHOFER, R. (1987). Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon,
- BRASIL. Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988
- CAIXETA-FILHO, J. V. (2003, February). Transportation and logistics in Brazilian agriculture. In Agriculture Outlook Forum. Arlington, 2003. Proceedings... USDA.
- COUTO, MARIA DO CARMO DE REZENDE CAMPOS. Disponível em <http://www.serjus.com.br/on-line/trabalho_08.html>, acessado em 08/11/2016.
- DONNELLEY, R. G. A (1987). A empresa familiar. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Harvard de Administração, n. 22, p. 57-96.
- GRAZIANO, G., Pizzinato, N. K., Pizzinato, A. K., Ariento, M., & Graziano, I. O. O Transporte na gestão da cadeia de suprimento e as empresas que utilizam a ferramenta milk run. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30.
- KLOETZEL, K. et al. (1998) Controle de qualidade em atenção primária a saúde. A satisfação do usuário. Cad Saúde Pública. Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 263-268.
- MARTINS, R. S., REBECHI, D., PRATI, C. A., & CONTE, H. (2005). Decisões estratégicas na logística do agronegócio: compensação de custos transporte-armazenagem para a soja no estado do Paraná. Revista de Administração Contemporânea, 9(1), 53-78.

MATEOS, M. et al (2009). Differences in patient satisfaction by gender in users of hospitals in the Cantabrian Health Service. *Rev Calid Asist.*, Barcelona, v. 24, n. 3, p. 104-108,.

MAY, P. H., MILLIKAN, B., & GEBARA, M. F. (2011). The context of REDD+ in Brazil: Drivers, agents and institutions (Vol. 55). CIFOR.

MOIMAZ, S. A. S., MARQUES, J. A. M., SALIBA, O., GARBIN, C. A. S., ZINA, L. G., & SALIBA, N. A. (2010). Satisfação e percepção do usuário do SUS sobre o serviço público de saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 1419-1440.

MULLER, A. et al. Um desafio para o cirurgião-dentista: a valorização da saúde. *UFES Rev. odontol.*, Vitória, v. 5, n. 2, p. 11-18, 2003

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

OLIVEIRA, S. N., DE CARVALHO JÚNIOR, O. A., GOMES, R. A. T., GUIMARÃES, R. F., & MCMANUS, C. M. (2017). Deforestation analysis in protected areas and scenario simulation for structural corridors in the agricultural frontier of Western Bahia, Brazil. *Land Use Policy*, 61, 40-52

OLIVO, C. J. (2000). Sustentabilidade de condomínios rurais formados por pequenos agricultores familiares: análise e proposta de modelo de gestão.

PADULA, A. D. (2002) *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS.

SOUZA, Â. R. L., RÉVILLION, J. P. P., WAQUIL, P. D., BELARMINO, L. C., & TEMPERADO, E. C. Competitiveness Of The Milled Rice Supply Chain In Rio Grande Do Sul: A Study Employing The Policy Analysis Matrix (Pam).

SILVA, J. G. D. (2001). Velhos e novos mitos do rural brasileiro. *Estudos avançados*, 15(43), 37-50.

Silva, P. S. C. P. D. (2008). *Milk Run: redesenho das linhas de abastecimento*.