

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MATHEUS HÖHL MAFFRA MAGALHÃES PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA FORMALIZAÇÃO DE PROPRIEDADES  
RURAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL  
DE PESSOA FÍSICA PARA JURÍDICA**

APARECIDA DE GOIÂNIA

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## **TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC no 1240/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei no 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Graduação disponibilizado no RI/UFG é de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao encaminhar(em) o produto final, o(s) autor(a)(es)(as) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

### **1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG)**

Nome(s) completo(s) do(a)(s) autor(a)(es)(as): MATHEUS HÖHL MAFFRA MAGALHÃES PEREIRA

Título do trabalho: GESTÃO DA QUALIDADE NA FORMALIZAÇÃO DE PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE PESSOA FÍSICA PARA JURÍDICA

### **2. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador) Concorda com a liberação total do documento**

SIM  NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante: a) consulta ao(à)(s) autor(a)(es)(as) e ao(à) orientador(a); b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo do TCCG. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

#### **Casos de embargo:**

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro.

**Obs.: Este termo deve ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Julio Cesar Valandro Soares, Professor do Magistério Superior**, em 03/07/2025, às 09:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Matheus Hohl Maffra Magalhaes Pereira, Discente**, em 03/07/2025, às 10:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5479086** e o código CRC **741A6DD2**.

---

Referência: Processo nº 23070.046460/2024-31

SEI nº 5479086

MATHEUS HÖHL MAFFRA MAGALHÃES PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA FORMALIZAÇÃO DE PROPRIEDADES  
RURAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL  
DE PESSOA FÍSICA PARA JURÍDICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCCII, bem como para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção, do Curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Federal de Goiás, *Campus* Aparecida de Goiânia.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares

Coorientadora: Rhayane Silva Dourado

APARECIDA DE GOIÂNIA

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Pereira, Matheus Höhl Maffra Magalhães  
GESTÃO DA QUALIDADE NA FORMALIZAÇÃO DE  
PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A  
TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE PESSOA FÍSICA PARA  
JURÍDICA [manuscrito] / Matheus Höhl Maffra Magalhães Pereira. -  
2025.

LVI, 56 f.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares; co-orientadora  
Rhayane Silva Dourado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade  
Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Engenharia  
de Produção, Aparecida de Goiânia, 2025.

Inclui siglas, símbolos, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de  
tabelas.

1. Transição Organizacional. 2. Gestão da Qualidade. 3. Agronegócio.  
4. Pessoa Jurídica. 5. Ferramentas de Gestão. I. Soares, Júlio Cesar  
Valandro, orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao(s) dezesseis dia(s) do mês de junho do ano de 2025 iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “**GESTÃO DA QUALIDADE NA FORMALIZAÇÃO DE PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE PESSOA FÍSICA PARA JURÍDICA**”, de autoria de MATHEUS HÖHL MAFFRA MAGALHÃES PEREIRA, do curso de Engenharia de Produção, do(a) Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da UFG. Os trabalhos foram instalados pelo(a) professor doutor Júlio Cesar Valandro Soares da FCTUFG com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Profa. Dra. Cynara Mendonça Moreira Tinoco - Universidade Federal de Goiás, FCT/Curso de Engenharia de Produção, professor mestre Nelson Dias da Costa Junior - Universidade Federal de Goiás, FCT/Curso de Engenharia de Produção e Witalles Martins da Silva, Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), FCT/Universidade Federal de Goiás. Após a apresentação, a banca examinadora realizou a arguição do(a) estudante. Posteriormente, de forma reservada, a Banca Examinadora atribuiu a nota final de 8,5, tendo sido o TCC considerado APROVADO.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, lavrou-se a presente ata que segue assinada pelos Membros da Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Cesar Valandro Soares, Professor do Magistério Superior**, em 30/06/2025, às 12:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Matheus Hohl Maffra Magalhaes Pereira, Discente**, em 30/06/2025, às 14:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Witalles Martins Da Silva, Usuário Externo**, em 30/06/2025, às 15:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cynara Mendonca Moreira Tinoco, Professora do Magistério Superior**, em 01/07/2025, às 13:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nelson Dias Da Costa Junior, Professor do Magistério Superior-Substituto**, em 02/07/2025, às 10:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5469846** e o código CRC **EB44B62B**.

## RESUMO

O agronegócio brasileiro tem experimentado expressivo crescimento e aumento de competitividade nas últimas décadas, demandando a modernização e profissionalização das propriedades rurais. Entre os desafios enfrentados pelo setor, destaca-se a necessidade de transição organizacional das fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica, processo que implica mudanças profundas na estrutura administrativa, contábil e operacional. Este trabalho tem como objetivo analisar como a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade pode contribuir para uma transição eficaz, organizada e alinhada às demandas regulatórias e de mercado nesse contexto. O estudo foi conduzido por meio de pesquisa-ação, com abordagem qualitativa e aplicada, envolvendo a análise prática do processo de transição em três fazendas de um mesmo grupo econômico no estado de Goiás. A metodologia contemplou análise documental, observação de reuniões estratégicas e a utilização articulada de ferramentas como diagrama de Ishikawa, matriz de risco, análise SWOT, 5W2H, cronogramas e matriz RACI. O foco esteve na estruturação das etapas do processo, na identificação dos riscos e desafios, e na definição de responsabilidades e prazos para a implementação das atividades. Os resultados obtidos evidenciaram que o uso integrado das ferramentas de qualidade proporcionou maior clareza na definição das fases da transição, facilitando o diagnóstico situacional, a antecipação de riscos, o detalhamento de responsabilidades e o acompanhamento sistemático do progresso. O desenvolvimento de um plano de ação prático – composto por cronograma, 5W2H e matriz RACI – mostrou-se eficaz não apenas para o contexto estudado, mas também para a replicabilidade em outras operações rurais. O trabalho ainda apresenta um fluxograma com as principais fases e decisões envolvidas no processo, servindo como referência visual para gestores do setor. Conclui-se que a aplicação estruturada dessas ferramentas potencializa a eficiência, a governança e a sustentabilidade da formalização das fazendas, destacando a importância de um planejamento colaborativo e orientado à melhoria contínua no agronegócio brasileiro.

Palavras-chave: Transição; Organizacional, Gestão; Qualidade; Agronegócio, Pessoa-Jurídica, Pessoal-Física.

## ABSTRACT

The Brazilian agribusiness sector has experienced significant growth and increased competitiveness in recent decades, demanding the modernization and professionalization of rural properties. Among the challenges faced by the sector, the need for organizational transition of farms from individual (natural person) to legal entity status stands out, a process that entails profound changes in administrative, accounting, and operational structures. This article aims to analyze how the application of quality management tools can contribute to an effective, organized, and regulation- and market-aligned transition in this context. The study was conducted using action research with a qualitative and applied approach, involving the practical analysis of the transition process in three farms belonging to the same economic group in the state of Goiás. The methodology included document analysis, observation of strategic meetings, and the articulated use of tools such as brainstorming, Ishikawa diagram, risk matrix, SWOT analysis, 5W2H, schedules, and the RACI matrix. The focus was on structuring the process stages, identifying risks and challenges, and defining responsibilities and deadlines for the implementation of activities. The results obtained showed that the integrated use of quality tools provided greater clarity in defining the phases of the transition, facilitating situational diagnosis, risk anticipation, detailing of responsibilities, and systematic progress monitoring. The development of a practical framework—composed of schedule, 5W2H, and RACI matrix—proved effective not only for the studied context but also for replication in other rural operations. The article also presents a flowchart with the main phases and decisions involved in the process, serving as a visual reference for sector managers. It is concluded that the structured application of these tools enhances efficiency, governance, and the sustainability of farm formalization, highlighting the importance of collaborative planning and a focus on continuous improvement in Brazilian agribusiness.

**Keywords:** Organizational; Transition, Quality; Management, Agribusiness; Legal-Entity, Personal-Entity.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma genérico para transição.....	48
---	----

## LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS

Quadro 1- Diagrama de Ishikawa Adaptado.....	38
Tabela 1- Matriz SWOT.....	36
Tabela 2- Matriz de Risco Cenário 1.....	41
Tabela 3- Matriz de Risco Cenário 2.....	42
Tabela 4- Plano de ação.....	43

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEPRO Associação Brasileira de Engenharia de Produção

BI *Business Intelligence*

CNPJ Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CPF Cadastro de Pessoa Física

ERP *Enterprise Resource Planning*

FMEA *Failure Mode and Effects Analysis*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LTDA Sociedade Limitada

PJ Pessoa Jurídica

PF Pessoa Física

PIB Produto Interno Bruto

RACI *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*

SIAGRI Sistema Integrado de Gestão para o Agronegócio

SIAGRI Sistema Integrado de Gestão do Agronegócio

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

5W2H *What, Why, Where, When, Who, How, How much*

## LISTA DE SÍMBOLOS

\$ Cifrão

% Percentual

& (e comercial)

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS.....</b>	<b>VIV</b>
2.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	VIV
2.2 OBJETIVOS GERAL.....	X
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	X
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>X</b>
3.1 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	X
3.1.1 Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa).....	XI
3.1.2 Matriz de Risco.....	XII
3.1.3 5W2H.....	XII
3.1.4 SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ).....	XIII
3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	XIII
3.2.1 Cronogramas.....	XIII
3.2.2 Matriz RACI.....	XIV
3.3 CONTROLE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	XV
3.3.1 Gestão da Qualidade na Transformação Organizacional .....	XV

3.3.2 Teorias de Gestão de Mudanças.....	XVI
3.3.3 Resistência à Mudança.....	XVI
3.4 EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRUTURADO.....	XVII
3.4.1 Eficiência Operacional em Fazendas.....	XVII
3.4.2 Planejamento e Organização de Atividades .....	XVIII
3.4.3 Impacto da Formalização nas Operações .....	XIV
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>XX</b>
4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	XX
4.2 COLETA DE DADOS .....	XXI
4.3 ANÁLISE DE DADOS.....	XXII
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>XXIII</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO ESTUDO.....	XXIII
5.2 REFLEXÕES INICIAIS: FATORES CRÍTICOS A CONSIDERAR NA DECISÃO DE TRANSIÇÃO.....	XXV
5.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DAS FAZENDAS – APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT.....	XXVI
5.4 BARREIRAS PARA A TRANSIÇÃO – APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	XXVIII
5.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS – DOIS CENÁRIOS COM MATRIZ DE RISCO.....	XXXI
5.5.1 Cenário 1 – Riscos associados à não transição.....	XXXI
5.5.2 Cenário 2 – Riscos associados à realização da transição.....	XXXII

5.5	CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO – CRONOGRAMA + 5W2H + RACI.....	XXXIII
5.6	FLUXOGRAMA GENÉRICO PARA A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE FAZENDAS.....	XXXVIII
6	CONCLUSÃO.....	XL
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	XLII

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o agronegócio no Brasil consolidou-se como uma das principais forças econômicas do país, apresentando crescimento expressivo tanto em produção quanto em exportação. Em 2023, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil totalizou R\$ 10,9 trilhões, com a atividade agropecuária registrando um crescimento de 15,1% em relação a 2022, influenciando significativamente o desempenho econômico nacional (IBGE, 2023). A competitividade do setor agrícola brasileiro elevou o país a um dos maiores produtores e exportadores globais de alimentos e fibras, impulsionada por avanços tecnológicos, expansão de áreas cultivadas e pecuárias, além da modernização de técnicas agrícolas. No entanto, esse cenário exige cada vez mais que propriedades rurais e fazendas alinhem-se às rigorosas exigências de mercado, que incluem padrões de qualidade, sustentabilidade e eficiência operacional. Como apontado no estudo sobre eficiência em cooperativas, a eficiência operacional envolve a capacidade de maximizar a produtividade, minimizar custos e otimizar os processos internos de uma organização, fatores que são determinantes para a competitividade no mercado (SIAGRI, 2024).

Neste contexto de transformação, a necessidade de profissionalização e formalização das operações nas fazendas tornou-se fundamental. Para que possam se manter competitivas e viáveis, as fazendas precisam adotar práticas administrativas e de gestão que proporcionem tal elevação de competitividade. Como aponta o estudo sobre eficiência produtiva em propriedades rurais, a eficiência operacional está diretamente atrelada aos fatores de produção, como terra, trabalho e capital, e sua má utilização pode acarretar riscos e ineficiências na atividade rural (Bassotto, 2022). Isso inclui, em muitos casos, a transição de pessoa física para pessoa jurídica visto que essa transformação organizacional visa adaptar a estrutura das fazendas aos novos requisitos regulatórios e de mercado, facilitando o controle financeiro, o planejamento estratégico, o monitoramento de atividades e a gestão de pessoas. A transformação de fazendas de pessoa física para pessoa jurídica pode oferecer diversas vantagens competitivas, como maior acesso a linhas de crédito, incentivos fiscais e profissionalização da gestão. No entanto, esse processo também pode apresentar desafios complexos e riscos significativos. Além disso, a adaptação às novas regras de tributação do consumo representará desafios e oportunidades para as empresas. Como evidenciado no estudo de Pelizaro et al. (2023), ao comparar as principais diferenças entre pessoa física e pessoa jurídica no contexto rural, observa-se que a profissionalização da gestão, o acesso facilitado a financiamentos e a possibilidade de perpetuação do negócio se contrapõem à

maior burocracia e à necessidade de contabilidade complexa, ressaltando tanto as vantagens quanto as ressalvas da migração de regime.

No contexto do processo de migração de pessoa física para pessoa jurídica, demanda-se um alinhamento minucioso às novas obrigações fiscais e legais, especialmente em termos de investimentos em consultoria especializada, tecnologia e treinamento para os colaboradores envolvidos. Conforme destacado em análises sobre os desafios tributários enfrentados pelo agronegócio, as dificuldades incluem desde a reorganização contábil e fiscal até a adequação a novas regulamentações que impactam diretamente na competitividade e sustentabilidade do setor (Ravagnani, 2024). Portanto, uma abordagem estruturada e fundamentada é essencial para que essa transição seja eficaz e segura, atendendo às demandas tanto operacionais quanto legais.

Apesar das vantagens associadas à formalização e transformação organizacional de fazendas, o processo pode ser prejudicado pela falta de planejamento estruturado e de ferramentas que auxiliem no gerenciamento de atividades e na mitigação de riscos, visto que, conforme destacado por Marques *et al.* (2014), "mudanças organizacionais não estruturadas podem resultar em resistência interna, perda de eficiência e falhas na implementação". Portanto, é essencial adotar uma abordagem sistemática e fundamentada para assegurar uma transição eficaz e organizada.

## **2. DELIMITAÇÃO DO TEMA, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

### **2.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

O tema deste trabalho está centrado na aplicação de ferramentas da qualidade para conduzir, de forma eficaz, uma transformação organizacional em fazendas que estão migrando do regime de pessoa física para pessoa jurídica. O tema se enquadra especialmente em duas áreas da ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção): Engenharia da Qualidade, devido à utilização das ferramentas mencionadas, e Engenharia Organizacional, por se tratar explicitamente de um processo de transformação organizacional.

Quanto ao problema dessa pesquisa, o mesmo pode ser traduzida pela seguinte pergunta: ‘Como a aplicação de ferramentas da qualidade pode contribuir para a condução eficaz e organizada da transformação organizacional de fazendas que estão em processo de

migração do regime de pessoa física para pessoa jurídica, garantindo o alinhamento às exigências legais, a mitigação de riscos e a profissionalização da gestão?’

## 2.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a aplicação de ferramentas de gestão, com ênfase nas ferramentas de gestão da qualidade, pode contribuir para o processo de transformação organizacional de uma fazenda que está em fase de transição do regime de pessoa física para jurídica, visando proporcionar uma transição eficaz, organizada e alinhada às demandas regulatórias e de mercado. Com isso, busca-se não apenas organizar o processo de transição, mas também minimizar riscos e ineficiências que poderiam comprometer o sucesso da mudança.

## 2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir este objetivo geral, o estudo se baseia nos seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o contexto e os desafios da transformação organizacional;
- Analisar os motivos e riscos envolvidos no processo de mudança organizacional de regime pessoa física para pessoa jurídica;
- Avaliar o status atual da fazenda, identificando o que já foi realizado e o que ainda é necessário ser implementado para a respectiva transformação organizacional;
- Elaborar um cronograma das atividades necessárias para a transformação supracitada;

## 3. REVISÃO DE LITERATURA

### 3.1 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade são instrumentos fundamentais para a gestão organizacional, permitindo o monitoramento, análise e melhoria contínua dos processos. Segundo Mariani (2005), administrar processos com eficácia e tomar decisões precisas exige a coleta e análise de informações provenientes das operações. Para isso, as ferramentas da qualidade oferecem uma abordagem estruturada que auxilia na identificação, mensuração, análise e resolução de problemas, promovendo maior eficiência e controle. Carvalho e Paladini (2005) descrevem essas ferramentas como mecanismos eficazes e simples,

destinados a enfrentar desafios que impactam o desempenho das organizações, particularmente em setores com processos complexos e sensíveis a variações.

### 3.1.1 Diagrama de Causa e Efeito (*Ishikawa*)

O diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta visual desenvolvida pelo professor *Kaoru Ishikawa* na década de 1960. Essa ferramenta é frequentemente utilizada em processos de gestão da qualidade para identificar as causas potenciais de um problema ou desvio em processos organizacionais. Também conhecido como diagrama espinha de peixe, ele organiza as possíveis causas em categorias, como métodos, materiais, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas, facilitando a análise crítica e sistemática.

A aplicação do diagrama de Ishikawa é especialmente útil em processos de transformação organizacional, pois permite identificar fatores que podem impactar negativamente a transição. No contexto da formalização de fazendas, essa ferramenta pode ser usada para mapear os fatores que influenciam a eficiência do processo de transformação, como dificuldades na adaptação à legislação ou limitações financeiras. Ao facilitar a identificação das causas-raiz de problemas, o diagrama contribui para a criação de planos de ação eficazes e a mitigação de riscos (Silva; Souza, 2020).

### 3.1.2 Matriz de Risco

A matriz de risco é uma ferramenta de avaliação amplamente utilizada para categorizar e priorizar riscos com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Comumente representada em um gráfico bidimensional, ela classifica os riscos em categorias como baixo, médio ou alto, ajudando as organizações a decidir quais ações preventivas ou mitigadoras devem ser priorizadas.

No contexto de transformações organizacionais, como a transição de fazendas para pessoa jurídica, a matriz de risco é essencial para antecipar desafios e criar estratégias de resposta eficazes. Por exemplo, ela pode ajudar a identificar riscos associados ao aumento de custos operacionais, ao cumprimento de regulamentações fiscais ou à resistência de *stakeholders*. Dessa forma, a matriz de risco fornece uma base objetiva para decisões estratégicas, aumentando as chances de sucesso do processo de transformação (Moreira *et al.*, 2021b).

### 3.1.3. 5W2H

A ferramenta 5W2H é uma metodologia simples, mas poderosa, utilizada para planejar e organizar atividades de maneira clara e estruturada. Seu nome deriva de sete perguntas fundamentais: o que (*What*), por que (*Why*), onde (*Where*), quando (*When*), quem (*Who*), como (*How*) e quanto custa (*How much*). Essas questões fornecem um guia completo para a definição de responsabilidades, prazos e recursos necessários para a execução de tarefas.

Na formalização de fazendas, o 5W2H pode ser empregado para detalhar cada etapa do processo de transformação organizacional. Por exemplo, a ferramenta pode ser usada para esclarecer objetivos específicos, designar responsáveis pelas atividades e estabelecer prazos realistas para cada fase do projeto. Essa abordagem sistemática contribui para minimizar a confusão e os atrasos, promovendo maior eficiência e controle durante o processo de transição (Moreira *et al.*, 2021a).

### 3.1.4 SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que examina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um projeto ou organização. Sua utilização é fundamental em processos de transformação organizacional, permitindo a identificação de fatores internos e externos que impactam os resultados. Por exemplo, ao analisar a formalização de fazendas, pode-se identificar como forças o conhecimento técnico da equipe de gestão e como fraquezas a inexperiência em práticas jurídicas e fiscais. Por outro lado, oportunidades como incentivos fiscais e maior acesso a linhas de crédito podem ser contrapostas a ameaças, como mudanças regulatórias e instabilidade econômica (Lima, 2019).

A aplicação da SWOT auxilia gestores a criar estratégias proativas e fundamentadas. Ao identificar que a falta de conhecimento técnico é uma fraqueza, é possível implementar programas de capacitação para gestores e colaboradores. Além disso, ao reconhecer uma oportunidade, como o acesso a novos mercados, a formalização pode ser planejada para otimizar a penetração nessas áreas. Assim, a análise SWOT promove a tomada de decisões estratégicas que maximizam os pontos positivos e reduzem os riscos em transformações organizacionais no setor agrícola (Lima, 2019).

## 3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão desempenham um papel fundamental na organização, planejamento e controle dos processos em diferentes contextos organizacionais. Elas oferecem suporte para a estruturação das etapas, definição de responsabilidades, acompanhamento do progresso e tomada de decisão, tornando os projetos mais eficientes, transparentes e alinhados aos objetivos estratégicos da organização (Maximiano, 2012).

### 3.2.1 Cronogramas

Os cronogramas são ferramentas de gestão de projetos que ajudam a organizar atividades em uma sequência lógica, definindo prazos, responsáveis e recursos necessários para cada etapa. Eles são representados graficamente, muitas vezes na forma de diagramas de Gantt, e permitem acompanhar o progresso das atividades em tempo real, identificando atrasos e possíveis gargalos.

No contexto do agronegócio, os cronogramas são particularmente úteis durante a transição de fazendas para o regime de pessoa jurídica. Eles ajudam a garantir que as atividades administrativas, legais e operacionais sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos, evitando interrupções que possam impactar negativamente as operações. Além disso, os cronogramas fornecem uma visão clara do progresso do projeto, permitindo ajustes proativos sempre que necessário (Moreira *et al.*, 2021a).

### 3.2.2 Matriz RACI

A matriz RACI organiza claramente as responsabilidades de cada indivíduo envolvido em um projeto, categorizando os papéis em quatro dimensões: *Responsible* (Responsável pela execução), *Accountable* (Responsável final), *Consulted* (Consultado para fornecer informações) e *Informed* (Informado sobre decisões ou progresso). Essa estrutura é particularmente valiosa em processos organizacionais complexos, como a formalização de fazendas, pois permite alinhar responsabilidades e minimizar confusões e atrasos. Por exemplo, no gerenciamento de contratos de trabalho durante a transição, o gerente administrativo pode ser identificado como "Responsável", enquanto o advogado da organização atua como o "Responsável final", garantindo que os documentos estejam em conformidade com a legislação vigente (Alves, 2018).

Ao aplicar a matriz RACI, cada atividade é claramente atribuída a um responsável, o que garante maior eficiência no processo de transição. A definição clara de papéis facilita a comunicação e o fluxo de informações entre os envolvidos, como contadores e gestores. No

caso da formalização de fazendas, o proprietário pode ser informado sobre as atualizações do processo, enquanto consultores externos fornecem informações técnicas essenciais. Essa ferramenta, portanto, reduz atrasos e garante que as etapas da transformação organizacional sejam cumpridas dentro dos prazos estabelecidos (Alves, 2018).

Com base nas referências citadas e em todo o contexto apresentado na revisão de literatura, é possível inferir que a aplicação sistemática das ferramentas da qualidade tende a estruturar o processo de transformação organizacional e potencializar o controle e a mitigação de riscos inerentes a mudanças desse porte. Ferramentas como o diagrama de Ishikawa, por exemplo, podem oferecer subsídios relevantes para a identificação de causas-raiz e para a construção de soluções colaborativas, enquanto instrumentos como a matriz de risco e o 5W2H tendem a facilitar o planejamento detalhado, o acompanhamento e a tomada de decisão fundamentada em dados. O uso integrado de cronogramas, análise SWOT e matriz RACI possivelmente contribuem para o alinhamento de responsabilidades e para o desenvolvimento de estratégias capazes de maximizar oportunidades e minimizar ameaças e fragilidades do processo. Diante dessas considerações, pode-se depreender que a adoção dessas metodologias propicia uma abordagem mais robusta e sistemática à transição de pessoa física para pessoa jurídica, além de favorecer o desenvolvimento de uma cultura organizacional potencialmente mais madura, alinhada às exigências do agronegócio contemporâneo e orientada à melhoria contínua.

### 3.3 CONTROLE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A transformação organizacional é um processo estratégico que visa alinhar as operações e estruturas de uma organização aos novos requisitos e demandas do mercado. No contexto agrícola, a migração de fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica é um exemplo significativo de mudança organizacional. Essa transição exige um planejamento minucioso, abordagens sistemáticas e a utilização de ferramentas de gestão da qualidade para minimizar riscos e maximizar os benefícios. Como destacam Marques *et al.* (2014), "mudanças organizacionais não estruturadas podem resultar em resistência interna, perda de eficiência e falhas na implementação". Isso reforça a necessidade de planejamento cuidadoso e estruturado para o sucesso das transformações organizacionais.

Desta forma, o controle de mudanças organizacionais torna-se essencial para garantir que as transições ocorram de maneira eficaz, organizada e com o menor impacto negativo possível. Conforme destaca Rotondaro (2007), a adoção de um planejamento cuidadoso,

aliado ao uso de ferramentas como FMEA, Matriz RACI e *Balanced Scorecard*, possibilita estruturar o processo de mudança, identificar riscos potenciais e maximizar os benefícios operacionais e estratégicos decorrentes da formalização de fazendas no regime jurídico empresarial.

### 3.3.1 Gestão da Qualidade na Transformação Organizacional

A gestão da qualidade desempenha um papel crucial em processos de mudança organizacional, fornecendo diretrizes e ferramentas para monitorar, avaliar e aprimorar as operações durante a transição. Segundo Carvalho e Paladini (2005), os princípios da qualidade, como melhoria contínua, foco no cliente e abordagem baseada em processos, são indispensáveis para enfrentar os desafios da transformação organizacional.

No caso de fazendas que passam de pessoa física para jurídica, a aplicação da gestão da qualidade pode contribuir significativamente para a padronização de processos, o controle mais rigoroso dos recursos financeiros e o alinhamento com os requisitos legais e de mercado. Conforme destacado por Carvalho e Paladini (2005), ferramentas como o diagrama de Ishikawa auxiliam na identificação e resolução estruturada de problemas, enquanto o uso de indicadores de desempenho permite monitorar o progresso das mudanças e realizar ajustes em tempo real, promovendo maior eficácia na gestão das transformações organizacionais.

### 3.3.2 Teorias de Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças é fundamentada em teorias que buscam estruturar e orientar as etapas de transição em organizações. Lewin (1947), propôs os conceitos de "descongelamento", "mudança" e "recongelamento", etapas fundamentais para superar resistências e consolidar novos comportamentos. No contexto agrícola, essas etapas podem ser aplicadas para preparar os *stakeholders* para as novas exigências do regime jurídico e operacional, garantir a implementação de mudanças e sustentar as melhorias a longo prazo.

Outra abordagem relevante é o Modelo de Gestão de Mudanças de Kotter (1996), que identifica oito passos essenciais para o sucesso da transformação, como estabelecer um senso de urgência, criar uma visão clara e consolidar ganhos. Essas teorias são aplicáveis ao setor agrícola, especialmente para engajar os envolvidos no processo, alinhar expectativas e mitigar resistências.

### 3.3.3 Resistência à Mudança

A resistência à mudança é um desafio comum em processos de transformação organizacional, especialmente em setores mais tradicionais, como o agrícola. Segundo Marques *et al.* (2014), a falta de comunicação clara, o medo do desconhecido e a percepção de perda de controle estão entre os principais fatores que levam à resistência. No caso das fazendas, a formalização pode gerar preocupações sobre aumento de custos, maior controle governamental e mudanças na dinâmica de trabalho.

Estratégias para mitigar essa resistência incluem a comunicação aberta e constante, o treinamento dos envolvidos e o uso de ferramentas de gestão para demonstrar os benefícios da mudança. Além disso, o envolvimento ativo dos *stakeholders* nas etapas de planejamento e implementação pode promover maior aceitação e engajamento, facilitando o processo de transição e assegurando o alinhamento com os objetivos organizacionais. De acordo com a Strategy Consulting (2018), a criação de uma rede de mudanças, composta por profissionais influentes nas áreas impactadas, é fundamental para engajar os envolvidos, reduzir rumores e monitorar a efetividade da comunicação durante o processo de mudança.

Tomando como base as considerações teóricas postas, pode-se inferir que o sucesso da transformação organizacional em fazendas rurais depende não apenas da aplicação de ferramentas da qualidade e de gestão, mas, sobretudo, da articulação entre planejamento estruturado, engajamento dos *stakeholders* e adoção de práticas de comunicação eficazes ao longo do processo. Os autores revisados destacam que mudanças organizacionais, quando conduzidas de maneira sistemática e fundamentada, tendem a minimizar resistências, ampliar o controle sobre riscos e promover ganhos em eficiência operacional e competitividade. Observa-se ainda que a integração entre abordagens tradicionais de gestão da mudança e instrumentos práticos, como FMEA, Matriz RACI, cronogramas e análise SWOT, oferece um caminho promissor para viabilizar a formalização de fazendas com menor impacto negativo e maior aderência às exigências do mercado contemporâneo. Por fim, ressalta-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta à aprendizagem contínua e à inovação se apresenta como elemento-chave para a consolidação dos resultados positivos decorrentes dessa transição.

### 3.4 EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRUTURADO

A literatura destaca que o planejamento estratégico estruturado é um dos requisitos básicos para a moderna gestão empresarial no agronegócio, sendo essencial para alcançar eficiência organizacional e vantagem competitiva em ambientes instáveis e dinâmicos

(Silva; Pereira; Sproesser, 2011). A formalização de fazendas, com a transição de pessoa física para jurídica, exige não apenas adequações regulatórias, mas também mudanças profundas na forma como as operações são planejadas, organizadas e conduzidas. Segundo o guia completo sobre a transição de pessoa física para jurídica, publicado pela Contably, essa mudança implica revisar não apenas os aspectos fiscais e legais, mas também as práticas administrativas e operacionais, para garantir a conformidade com os novos requisitos e aproveitar os benefícios do regime jurídico (Contably, 2024). Este tópico aborda a relevância da eficiência operacional e do planejamento no contexto da transformação, destacando como essas práticas influenciam a competitividade e a sustentabilidade das fazendas.

#### 3.4.1 Eficiência Operacional em Fazendas

A eficiência operacional é um dos pilares para a competitividade e sustentabilidade das fazendas, especialmente em um ambiente de transformação organizacional. Ela está diretamente relacionada à capacidade de maximizar a produtividade, reduzir custos e otimizar o uso de recursos como terra, trabalho e capital. De acordo com Batista (2023), a má utilização desses recursos pode gerar riscos significativos, como aumento de custos operacionais e perda de competitividade no mercado.

No contexto da formalização de fazendas, a eficiência operacional torna-se ainda mais importante, pois o aumento da complexidade nas operações exige processos bem definidos e gerenciados. Ferramentas como cronogramas e indicadores de desempenho podem ser utilizadas para monitorar e avaliar a eficiência operacional durante o processo de transformação, garantindo que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e dentro dos padrões esperados, conforme destacado por Moreira *et al.* (2021a).

Além disso, o agronegócio moderno exige que as fazendas alinhem suas práticas às demandas do mercado, como sustentabilidade e rastreabilidade. Segundo Kunrath e Piran (2024), o mercado exige maior atenção à rastreabilidade e sustentabilidade como fatores críticos para garantir a competitividade, especialmente em cadeias produtivas agroalimentares, onde a transparência nas operações é valorizada por consumidores e reguladores. Dessa forma, a eficiência operacional não apenas melhora os resultados financeiros, mas também contribui para atender às exigências regulatórias e de mercado.

#### 3.4.2 Planejamento e Organização de Atividades

O planejamento estruturado é uma ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer processo de transformação organizacional. A transição de pessoa física para jurídica em fazendas exige um planejamento detalhado das atividades, com definição clara de prazos, responsáveis e recursos necessários. Segundo Carvalho e Paladini (2005), o planejamento bem estruturado permite não apenas organizar as atividades, mas também antecipar desafios e mitigar riscos associados à transformação.

No contexto agrícola, o planejamento deve abranger tanto as operações rotineiras quanto as atividades específicas da transição. Ferramentas como o 5W2H e os cronogramas são particularmente úteis para estruturar o processo, pois permitem detalhar cada etapa com base em perguntas fundamentais, como "o que será feito", "quem será responsável" e "quando será concluído" (Moreira *et al.*, 2021a).

A organização eficiente das atividades também contribui para o alinhamento entre os diferentes stakeholders envolvidos na transformação, como gestores, trabalhadores rurais e consultores jurídicos. Conforme destacado por Braga (2021), uma gestão eficaz dos *stakeholders* é essencial para estabelecer relacionamentos estratégicos, garantir uma comunicação ativa e integrar as partes interessadas, promovendo uma cultura organizacional alinhada à sustentabilidade. Essa abordagem integrada reduz o risco de atrasos e falhas na implementação, assegurando que os objetivos da formalização sejam alcançados dentro do prazo e orçamento previstos.

### 3.4.3 Impacto da Formalização nas Operações

A formalização de fazendas, com a transição para pessoa jurídica, traz impactos significativos para as operações diárias e para a estrutura organizacional. Entre os principais benefícios da formalização estão o maior acesso a linhas de crédito, incentivos fiscais e a possibilidade de adotar práticas de gestão mais robustas e profissionais. Esses fatores contribuem para uma maior transparência financeira e maior controle sobre as operações, como aponta o Sebrae, ao destacar que a formalização permite aos produtores acessar políticas públicas, novos mercados e linhas de financiamento mais vantajosas, promovendo a profissionalização e a competitividade no setor rural (SEBRAE, 2024).

Por outro lado, o processo de formalização também apresenta desafios consideráveis. A adaptação a novas exigências legais e tributárias demanda tempo e investimento, especialmente devido ao aumento da burocracia, à fiscalização mais rigorosa e à necessidade de contratação de escritórios especializados, o que eleva os custos operacionais no curto

prazo. No entanto, esses custos devem ser compreendidos como um investimento necessário para garantir a profissionalização e a sustentabilidade da empresa no longo prazo (Pelizaro; Caleman; Silva, 2023).

O impacto nas operações também pode se refletir na necessidade de adotar novas tecnologias e sistemas de controle, que podem demandar treinamento e adaptação por parte dos colaboradores. Contudo, uma vez superados esses desafios iniciais, a formalização tende a trazer ganhos de eficiência, profissionalismo e competitividade, posicionando as fazendas de maneira mais favorável no mercado.

Com base nestas referências citadas, constata-se que a formalização de fazendas e a busca por eficiência operacional exigem mais do que o simples cumprimento de requisitos legais ou adoção de ferramentas gerenciais isoladas. É fundamental um planejamento estruturado, integrado ao alinhamento de todos os *stakeholders*, para que os benefícios de uma gestão mais profissionalizada se materializem de forma sustentável ao longo do tempo. A literatura evidencia que a utilização articulada de metodologias como o 5W2H, cronogramas e indicadores de desempenho proporcionando clareza sobre os objetivos, responsabilidades e prazos, ao mesmo tempo em que permite ajustes dinâmicos diante das incertezas e desafios inerentes ao setor agropecuário. Frente ao exposto, pode-se depreender que o sucesso da transformação organizacional no campo depende de uma abordagem sistêmica, que una gestão da qualidade, planejamento eficiente e cultura de aprendizagem contínua, promovendo não apenas conformidade, mas também vantagem competitiva e sustentabilidade para as fazendas no contexto brasileiro.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Conforme destacado por Tripp (2005), a pesquisa-ação "procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento que é útil para a prática e, ao mesmo tempo, contribuir para a teoria". Esse trabalho pode ser enquadrado como pesquisa-ação, pois se trata de um estudo que visa solucionar um problema prático enquanto gera conhecimento aplicável e teórico. Além disso, caracteriza-se como intervencionista, uma vez que busca intervir diretamente no contexto estudado, promovendo mudanças reais por meio da implementação de ações práticas. Essa abordagem foi escolhida para fundamentar a

metodologia deste trabalho, permitindo a combinação de análise teórica com implementação prática. Dessa forma, as atividades propostas podem ser conduzidas de forma iterativa, com ajustes realizados a partir dos dados coletados durante o processo, promovendo tanto a resolução de um problema prático — a transição de fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica — quanto a geração de conhecimento útil e aplicável.

Trata-se também de uma pesquisa documental, pois foram explorados documentos da empresa, como relatórios financeiros, registros contábeis, demonstrações fiscais, dados administrativos e históricos operacionais das fazendas. Esses documentos serviram como base para compreender a situação atual da organização, identificar lacunas no processo de formalização e auxiliar na estruturação do cronograma de atividades. A análise documental permitiu correlacionar as informações levantadas com os desafios e oportunidades do projeto, garantindo uma abordagem mais precisa e fundamentada.

Além disso, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, uma vez que busca interpretar e compreender, de forma aprofundada, a realidade observada por meio de dados não numéricos. Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à resolução de um problema prático com utilidade imediata. Em relação aos objetivos, o estudo é exploratório e descritivo, pois investiga um tema pouco abordado na literatura, ao mesmo tempo em que descreve, com riqueza de detalhes, as ações e ferramentas utilizadas no processo. Por fim, quanto ao procedimento técnico, além de pesquisa-ação e análise documental, serão utilizadas técnicas de observação e interação indireta com os *stakeholders*, garantindo a coleta de dados relevantes e o acompanhamento do processo de transformação em campo.

## 4.2 COLETA DE DADOS

O estudo foi conduzido em três fazendas pertencentes ao mesmo grupo econômico, que enfrentam desafios relacionados à formalização e à adaptação às exigências regulatórias e operacionais necessárias para a transição ao regime de pessoa jurídica. A população estudada foi composta pelas estruturas organizacionais dessas fazendas, mais especificamente os gerentes das fazendas, os gerentes de backoffice e a direção. Além desta observação, também foram analisados documentos administrativos, contábeis e operacionais gerados no âmbito do processo de transição, como instruções de trabalho, relatórios contábeis e financeiros, atas de reuniões, entre outros. Foram observadas, ainda, reuniões corporativas envolvendo gerentes administrativos, analistas, diretores e sócios, a fim de

captar, de forma indireta, elementos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. É importante destacar que não houve qualquer interação direta com indivíduos, e sim a observação de contextos organizacionais já existentes, resguardando a conformidade ética do estudo e dispensando a necessidade de submissão ao comitê de ética em pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas principais técnicas: pesquisa documental e observação direta não participante. A pesquisa documental incluiu o levantamento e a análise de registros financeiros, relatórios contábeis, dados fiscais, documentos administrativos, atas de reuniões e históricos de operações e atividades executadas nas fazendas. Esses documentos serviram como base para compreender a situação atual da organização, identificar lacunas no processo de formalização e auxiliar na estruturação do cronograma de atividades. Complementarmente, o método da observação foi empregado para captar informações durante reuniões internas da empresa. Em vez de realizar entrevistas ou aplicar questionários, a coleta se deu a partir da escuta atenta e da interpretação de conteúdos discutidos nesses encontros, sempre de forma indireta e sem qualquer interação com os participantes.

O objetivo dessa etapa foi verificar se os dados disponíveis eram suficientes para abordar os aspectos propostos nos objetivos específicos. Isso inclui a análise do contexto da transformação organizacional, a avaliação dos motivos e riscos envolvidos no processo de mudança e a identificação do status atual das fazendas em relação às atividades já realizadas e às pendentes. Caso fossem encontradas lacunas significativas nas informações acessadas, estratégias adicionais poderiam ser adotadas, desde que se mantenham dentro do escopo ético e metodológico definido neste trabalho.

Embora não estivessem previstas interações com os participantes das reuniões, o conteúdo observado nesses encontros foi considerado uma fonte rica de dados. As reuniões ocorreram conforme a necessidade do projeto, sem estrutura ou pauta fixa, sempre com foco na captação de informações relevantes para o alinhamento e clareza dos objetivos. Por fim, caso existam estudos prévios realizados por consultorias externas que tenham atuado no grupo econômico, esses documentos também poderão ser utilizados para subsidiar as atividades previstas neste trabalho.

#### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa, iniciando com uma análise documental para entender a atual situação da organização, incluindo sua estrutura

administrativa, práticas operacionais e desafios relacionados à formalização. Em seguida, foi avaliado o progresso e a qualidade das atividades realizadas. O desempenho das ferramentas aplicadas foi medido pelo cumprimento ou não das atividades planejadas, considerando o tempo estimado versus o tempo real para a execução de cada etapa. Dessa forma, foi possível identificar desvios e realizar ajustes necessários ao longo do processo, garantindo a efetividade das ferramentas aplicadas. Essa análise foi complementada pela validação contínua, que foi realizada ao final de cada etapa ou entrega, assegurando que os resultados estivessem alinhados aos objetivos previamente definidos no cronograma.

Por fim, o planejamento e a execução do cronograma foram guiados por ferramentas de gestão e qualidade, cada uma desempenhando um papel específico no estudo:

- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe): O Diagrama de Ishikawa foi utilizado para compreender as principais dificuldades enfrentadas no processo de transição do regime de pessoa física (CPF) para pessoa jurídica (CNPJ) nas fazendas. As causas foram organizadas em categorias como gestão, pessoas, processos, ambiente externo, legais e financeiras. A ferramenta permitiu visualizar de forma estruturada os fatores que dificultam a mudança, contribuindo para uma análise mais clara e direcionada das ações necessárias.
- Matriz de Risco: A Matriz de Risco foi utilizada para identificar, avaliar e priorizar os riscos associados tanto à realização quanto à não realização da transição do regime de pessoa física para pessoa jurídica. Essa análise permitiu comparar os dois cenários, considerando potenciais impactos financeiros, legais, operacionais e estratégicos em cada um deles. A partir dessa comparação, foi possível propor ações preventivas e corretivas mais assertivas, garantindo uma base sólida para a tomada de decisão e um planejamento mais robusto e consciente.
- 5W2H: Esta ferramenta foi aplicada para organizar o cronograma detalhado do projeto, respondendo às perguntas fundamentais: o que será feito, por que, onde, quando, quem será responsável, como será realizado e quanto custará cada atividade. A aplicação do 5W2H facilitou a definição clara de responsabilidades e prazos.
- Cronogramas: A estruturação do cronograma foi o eixo central do planejamento, detalhando todas as atividades necessárias para a transição,

seus responsáveis e prazos estabelecidos. Este cronograma serviu como um guia para monitorar o andamento do projeto e identificar possíveis atrasos ou gargalos.

- Análise SWOT: Utilizada para mapear as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao projeto, sendo utilizada, nesse caso, para melhor elaborar o cronograma, tendo em mente o resultado das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Matriz RACI: Foi aplicada para esclarecer as responsabilidades de cada parte envolvida no projeto, mais especificamente destrinchando a categoria *Who* (Quem) do 5W2H, garantindo que todos os *stakeholders* soubessem quem é responsável pela execução, quem aprova, quem foi consultado e quem deveria ser informado sobre o progresso de cada atividade.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO ESTUDO

O grupo econômico objeto deste estudo possui uma trajetória consolidada e marcada por sucessivas fases de expansão, diversificação e profissionalização. Fundado em 1969, inicialmente como uma loja varejista voltada à comercialização de maquinário de pequeno porte e insumos para abertura de áreas rurais. A partir desse núcleo inicial, o sócio fundador iniciou a aquisição de propriedades rurais, tornar-se produtor rural, dando origem ao segundo ramo de atividades do grupo. Posteriormente, na década de 2000, houve um novo marco importante, com a obtenção da concessão para se tornar concessionária de uma marca de maquinário agrícola.

Atualmente, o grupo é comandado por membros da família fundadora, em um processo sucessório que vem sendo planejado e implementado ao longo dos últimos anos. Antes da decisão pela migração das fazendas para o regime de pessoa jurídica, o grupo passou por uma profunda reestruturação de governança, com a criação de comitês específicos e o mapeamento detalhado de processos, especialmente voltados à garantia de uma sucessão bem estruturada e à longevidade do negócio.

O braço agropecuário do grupo é composto por três fazendas localizadas no estado de Goiás, que, em conjunto, apresentam uma expressiva área produtiva, movimentando

anualmente dezenas de milhares de cabeças de gado e integrando, em parte das propriedades, a produção agrícola de grãos com a pecuária. Cada fazenda possui uma equipe operacional dedicada a todos os processos produtivos, podendo contar também com um time administrativo *in loco* e um gerente responsável pela unidade. Complementando essa estrutura, há um *backoffice* localizado na sede administrativa do grupo, em Goiânia, que centraliza as atividades financeiras, de gestão e de suporte, com a presença de um gestor financeiro, um gerente operacional (ao qual os gerentes das fazendas se reportam) e uma diretoria específica para o segmento agropecuário.

O grupo, em sua totalidade, emprega cerca de 600 colaboradores. No segmento de fazendas, são aproximadamente 50 colaboradores, distribuídos entre os setores operacionais e administrativos, sendo parte deste contingente alocada no *backoffice*. Em períodos de safra, há a possibilidade de contratação de equipes terceirizadas para suprir demandas pontuais. O quadro de colaboradores é predominantemente fixo, refletindo a busca pela estabilidade operacional e pela retenção de talentos.

No que se refere ao faturamento, o grupo movimenta anualmente valores na faixa superior das centenas de milhões de reais, tendo registrado fases de crescimento acentuado em função de movimentos de mercado, mas também ajustes e recuos nos últimos anos, acompanhando tendências setoriais.

Em termos culturais, a organização equilibra elementos de uma gestão tradicional profissionalizada, com traços próprios de um grupo familiar em processo de amadurecimento institucional. A implementação de processos formalizados, sistemas de ERP, BI e ferramentas digitais de gestão tem contribuído para a consolidação de uma governança estruturada, especialmente por meio de projetos recentes de mapeamento e padronização de atividades e pela atuação de comitês dedicados à governança corporativa. Ainda assim, o setor de fazendas permanece em fase de transição, tanto no tocante à formalização de processos quanto à plena institucionalização de práticas de governança.

Atualmente, a tomada de decisão é descentralizada entre os gerentes das fazendas e os gestores do *backoffice*, com participação ativa da diretoria e do núcleo familiar, reforçando o alinhamento entre estratégia e operação. A sucessão, a sustentabilidade e a perenidade do negócio são temas recorrentes nas discussões estratégicas do grupo, evidenciando o compromisso com a continuidade e a evolução dos negócios familiares.

## 5.2 REFLEXÕES INICIAIS: FATORES CRÍTICOS A CONSIDERAR NA DECISÃO DE TRANSIÇÃO

A partir da observação de reuniões internas com os principais gestores das fazendas e da alta liderança do grupo, foi possível identificar, de forma bastante clara, os principais fatores que envolvem a decisão de transição do regime de pessoa física (CPF) para pessoa jurídica (CNPJ). Essa etapa inicial foi fundamental para compreender que a decisão de formalizar a operação não parte apenas de uma lógica técnica ou fiscal, mas de uma reflexão estratégica mais ampla, que considera o presente e o futuro do negócio.

No entendimento dos próprios gestores, observou-se que três grandes pilares sustentam essa decisão. O primeiro é entender por que fazer a transição, o que inclui avaliar riscos, oportunidades, limitações do modelo atual e possíveis ganhos organizacionais. O segundo é definir qual o regime tributário mais adequado para a operação já existente — uma escolha entre lucro presumido ou lucro real que exige análise financeira e contábil criteriosa. E o terceiro, e talvez o mais sensível, é a decisão sobre realizar ou não a sucessão patrimonial no mesmo movimento, por meio da doação de cotas do sócio fundador para seus herdeiros diretos.

Durante os encontros, foi possível observar que o grande motivador da mudança não é necessariamente fiscal, mas sim estratégico. Há uma preocupação real com a continuidade do negócio, especialmente em caso de falecimento do sócio fundador, o que, no atual modelo em CPF, poderia resultar na paralisação das atividades até que o inventário fosse concluído. Além disso, o modelo atual tem dificultado o acesso a crédito de longo prazo, pois instituições financeiras não costumam oferecer condições favoráveis a pessoas físicas em idade avançada. Soma-se a isso a oportunidade de integração do time das fazendas com o *backoffice* do grupo, o que potencializa sinergias nas áreas de finanças, contabilidade, compras, processos e auditoria.

Apesar da relevância dos benefícios percebidos, também se observa que o processo precisa ser bem planejado. Os próprios gestores afirmam que a transição em si é simples do ponto de vista técnico — abrir uma empresa, transferir os bens e adaptar as rotinas operacionais — desde que se tenha capital disponível para pagar os impostos. O verdadeiro desafio está em construir uma estratégia que viabilize a transição com o menor impacto tributário possível, especialmente no caso da sucessão familiar. Encontrar esse caminho, que envolva a transferência de patrimônio e a entrada dos herdeiros como sócios, sem onerar

significativamente nem o sócio atual nem seus sucessores, é o ponto mais complexo da equação.

Durante as reuniões, também ficou claro que não há resistência interna à formalização. Pelo contrário, a mudança é vista como inevitável e até desejada. A visão predominante é que, quanto antes a transição for feita, melhor — especialmente diante do risco de mudanças na legislação tributária, que podem tornar o processo mais oneroso no futuro. A liderança demonstra clareza de que o momento é oportuno e que postergar essa decisão pode representar um risco maior do que enfrentá-la agora.

Outro ponto relevante é a diferença de maturidade entre os níveis organizacionais. Enquanto o time de *backoffice* já possui estrutura e cultura organizacional adequadas para lidar com a nova realidade jurídica, os times operacionais e administrativos das fazendas ainda estão em processo de amadurecimento. Isso exige atenção especial à comunicação e ao treinamento, de modo que a mudança ocorra de forma integrada e sem rupturas.

Por fim, embora o grupo não esteja exposto a exigências de clientes ou parceiros quanto à formalização, foi mencionado que o mercado, de modo geral, enxerga com bons olhos organizações formalizadas e com governança mais robusta. Ainda que esse não tenha sido o principal gatilho para a transição, representa mais um indicativo de que a mudança está alinhada às melhores práticas de gestão e à perpetuação do negócio.

Dessa forma, a reflexão inicial permitiu mapear com clareza que a decisão de transição vai muito além da criação de um CNPJ. Trata-se de uma escolha estratégica que envolve aspectos patrimoniais, tributários, sucessórios, operacionais e culturais — e que precisa ser conduzida com equilíbrio entre urgência, responsabilidade e planejamento.

### 5.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DAS FAZENDAS – APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Antes da aplicação das ferramentas da qualidade voltadas diretamente à transição, foi necessário compreender em profundidade o cenário atual das fazendas envolvidas no estudo. Esse diagnóstico permitiu identificar os fatores internos e externos que influenciam o processo de transformação organizacional, servindo como base para a construção do cronograma e das estratégias de implementação. Para isso, foi aplicada a ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que possibilitou mapear as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas relacionadas à mudança do regime de pessoa física para pessoa jurídica. A análise foi construída com base em

observações realizadas durante reuniões da liderança e na documentação disponível, garantindo uma leitura realista, prática e aplicável a outros contextos semelhantes no setor agrícola.

Tabela 1: Matriz SWOT

<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
Gestão da alta liderança bem estruturada e confiável	Dependência de pessoas-chave em áreas críticas, como financeiro
Profissionais qualificados em todos os níveis, especialmente no backoffice	Resistência à mudança na base operacional
Processos financeiros bem organizados e administrativos em fase de estruturação	ERP utilizado parcialmente; integração em andamento
Governança estabelecida com reuniões semanais, mensais e anuais	Comunicação entre os níveis é desigual; falhas de alinhamento com a ponta
Cultura organizacional do backoffice mais aberta à mudança	Integração limitada entre as fazendas e o grupo (exceto RH)
Uso de ferramentas de controle (ERP, Excel, indicadores) em várias áreas	Volume de trabalho alto e limitação de pessoal em algumas frentes
Comprometimento da liderança com o acompanhamento do projeto	Alguns processos administrativos ainda executados de forma pouco padronizada
Fazendas operam com práticas próximas à de uma empresa estruturada	Parte da operação ainda depende do sócio fundador para decisões de valor estratégico
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
Sucessão planejada evita pressões futuras e garante continuidade estratégica	Possível aumento futuro de impostos sobre sucessão e doações
Acesso facilitado a crédito e prazos bancários mais longos após formalização	Dificuldade atual de obtenção de crédito com CPF de titular idoso
Integração com áreas estruturadas do grupo: contabilidade, FP&A, auditoria, processos, projetos	Equipes operacionais podem ter dificuldade de adaptação às mudanças organizacionais
Valorização de práticas de governança no agronegócio	Burocracias legais e societárias (contratos, alíquotas, trâmites) podem tornar o processo mais moroso
Oportunidade de elevar o nível de exigência e cobrança de resultados	Aumento potencial de custos fixos com incorporação das fazendas ao grupo econômico
Formalização bem recebida pelo mercado e parceiros	Riscos externos e internos caso a transição demore (ex: falecimento do sócio fundador sem sucessão definida)
Momento atual mais favorável à transição em termos tributários	Falta de alinhamento inicial pode comprometer o ritmo da execução da mudança

Fonte: Autor (2025).

A aplicação da análise SWOT permitiu compreender de forma estruturada os principais fatores que devem ser considerados no processo de transformação das fazendas em estudo. Ao observar os dados levantados durante as reuniões e o histórico operacional, foi possível identificar que a operação já possui uma base sólida e profissionalizada, o que se reflete diretamente nas forças internas. A governança já está implantada, com rotinas de reuniões bem estabelecidas, e a equipe do *backoffice* é composta por profissionais qualificados, organizados e com visão estratégica clara. Além disso, muitos processos financeiros já são bem controlados e utilizam ferramentas estruturadas de gestão, como o

ERP e planilhas de apoio. Soma-se a isso a existência de um ambiente favorável à mudança dentro da liderança — o que é um dos principais pilares para que a transição seja bem-sucedida.

Por outro lado, também se reconhecem fraquezas importantes que precisam ser tratadas com atenção. Ainda há dependência de pessoas chave em áreas críticas, como o setor financeiro, o que representa um risco organizacional. Além disso, parte do ERP não é utilizada de forma plena e ainda existem lacunas na integração dos processos administrativos. Outro ponto que chama atenção é a diferença de maturidade entre os níveis organizacionais: enquanto a alta gestão demonstra maior abertura à mudança, os times operacionais ainda mostram certa resistência, o que reforça a importância de treinamentos e alinhamentos prévios. Também foram identificados desafios na comunicação entre os núcleos — especialmente pela distância física entre as fazendas e a sede administrativa — o que pode impactar o alinhamento durante a execução do projeto.

No que diz respeito às oportunidades, o cenário externo aponta elementos estratégicos que reforçam a importância de realizar a transição neste momento. A sucessão organizada em vida, por meio da doação de cotas, reduz riscos futuros e permite que o sócio fundador conduza o processo de forma planejada. Além disso, a formalização da operação tende a ampliar o acesso a crédito, facilitar parcerias e permitir a integração com áreas bem estruturadas do grupo, como contabilidade, projetos, auditoria e finanças. Essa integração promete não apenas melhorar a eficiência, mas também elevar o nível de exigência e profissionalização das operações das fazendas. A tendência de valorização de empresas com boa governança no agronegócio também deve ser considerada como um ponto positivo, ainda que não seja o fator central na decisão de mudança.

Por fim, as ameaças identificadas giram principalmente em torno de aspectos externos que fogem ao controle direto da gestão. A possível mudança na legislação tributária — especialmente no que diz respeito à taxaço sobre doações e sucessão — pode tornar a transição mais onerosa no futuro, reforçando o senso de urgência para agir agora. Também foram mencionadas preocupações com burocracias legais e contratuais, que podem atrasar o processo caso não sejam bem conduzidas. Outro ponto de atenção está na estimativa de aumento dos custos fixos após a incorporação das fazendas ao grupo, o que exige um bom planejamento de rateios e gestão financeira. Apesar disso, o risco de ruptura operacional é

considerado baixo, visto que a operação já funciona com certa autonomia, ainda que precise de maior eficiência.

De modo geral, a análise SWOT reforça que o momento atual é estratégico para a realização da transição. A estrutura existente oferece base suficiente para sustentar o processo, desde que as fraquezas sejam mapeadas com antecedência e trabalhadas ao longo do caminho. A oportunidade de garantir a continuidade do negócio, organizando a sucessão e integrando a operação a uma estrutura de governança mais robusta, é o que sustenta o movimento. A clareza dos fatores internos e externos observados permite que a tomada de decisão ocorra de forma mais segura, planejada e com foco no longo prazo.

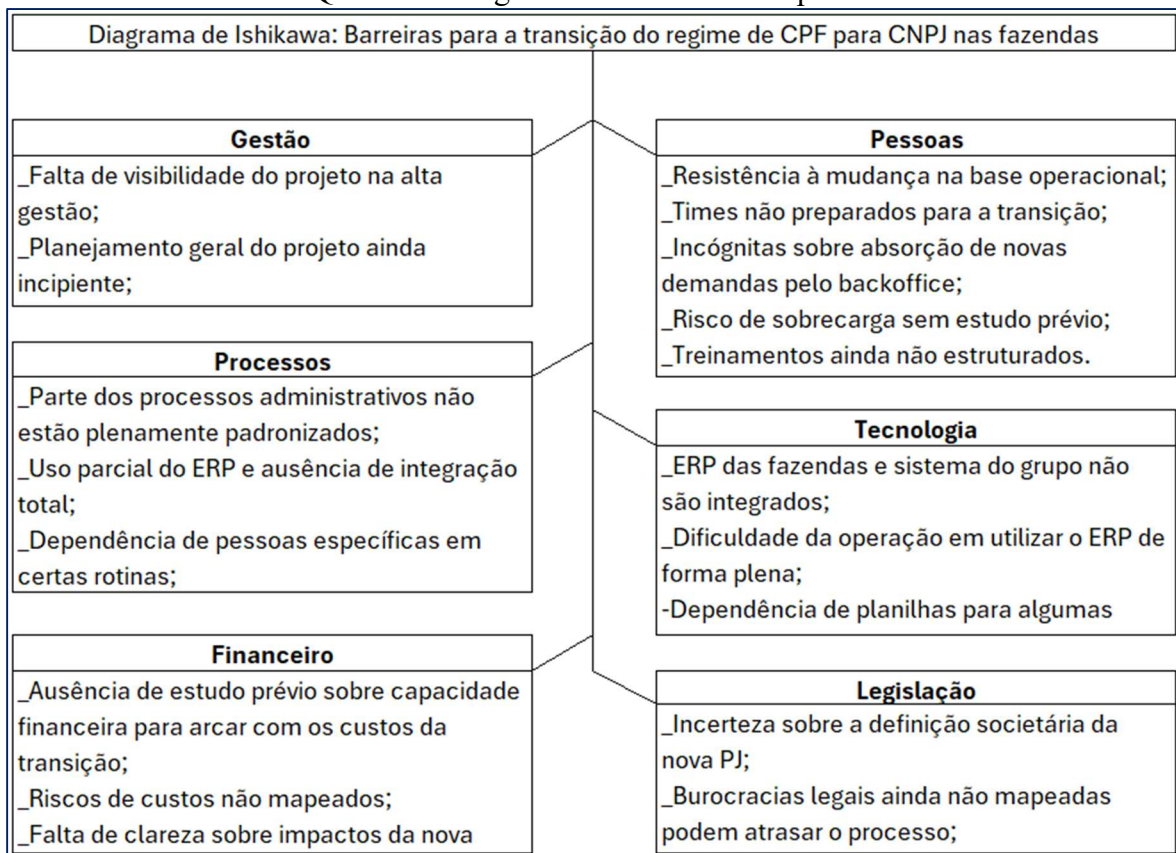
#### 5.4 BARREIRAS PARA A TRANSIÇÃO – APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA

A compreensão das barreiras que dificultam a transição de uma fazenda do regime de pessoa física para pessoa jurídica é uma etapa essencial para que o processo seja planejado e conduzido de forma eficiente e sustentável. Após o diagnóstico situacional realizado com a matriz SWOT, foi possível aprofundar a análise por meio do Diagrama de Causa e Efeito (ou Diagrama de Ishikawa), ferramenta amplamente utilizada na gestão da qualidade para identificação e organização das causas que contribuem para um determinado problema central — neste caso, as dificuldades para efetivar a transição de forma estruturada.

A construção do diagrama foi feita com base em observações diretas das reuniões da alta liderança, análise documental e reflexões geradas ao longo do desenvolvimento do projeto. As causas foram agrupadas em seis grandes categorias adaptadas à realidade da organização: Gestão, Pessoas, Processos, Tecnologia, Legislação e Financeiro. Essa estrutura permitiu uma visualização clara das fragilidades que precisam ser trabalhadas com antecedência, antes do início efetivo da transição.

O objetivo da aplicação desta ferramenta é proporcionar uma visão sistêmica dos desafios, facilitando a definição de prioridades, a elaboração de planos de ação e a mitigação de riscos que possam comprometer o sucesso da mudança. A seguir, apresenta-se o Diagrama de Ishikawa com as principais barreiras identificadas.

Quadro 1: Diagrama de Ishikawa Adaptado



Fonte: Autor (2025).

A análise das barreiras para a transição das fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica revelou, por meio do Diagrama de Ishikawa, um conjunto de causas interligadas que, se não forem adequadamente mapeadas e tratadas, podem comprometer a fluidez e a efetividade do processo. Ao organizar essas causas em seis grandes categorias — Gestão, Pessoas, Processos, Tecnologia, Legislação e Financeiro — foi possível obter uma visão sistêmica e realista dos desafios enfrentados no contexto atual.

No campo da gestão, uma das fragilidades mais evidentes está relacionada à falta de visibilidade do projeto dentro da estrutura organizacional. Apesar da existência de uma planilha geral com atividades por parte do *backoffice* das fazendas, ela reúne todas as tarefas não rotineiras, o que dificulta o acompanhamento específico da transição. Isso compromete o alinhamento entre áreas e enfraquece o senso de urgência e priorização. Soma-se a isso o fato de que o processo sucessório — parte central da transição — ainda não está plenamente definido no nível das fazendas, o que gera incertezas sobre como será executado na prática.

No eixo pessoas, ainda que a resistência à mudança por parte da operação não represente um entrave direto ao projeto (dado seu baixo envolvimento), há lacunas importantes de preparação dos times administrativos e de *backoffice*, que são os mais impactados com a nova configuração jurídica e tributária de acordo com as informações observadas. Não há, até o momento, clareza sobre como a nova carga de trabalho será distribuída, tampouco planos de capacitação formalizados. Isso acende um alerta quanto ao risco de sobrecarga dos colaboradores e à necessidade urgente de planejamentos operacionais e treinamentos direcionados.

Com relação aos processos, o diagnóstico revela um cenário misto. Por um lado, há avanços significativos na padronização e controle, mas por outro, ainda existem rotinas parcialmente documentadas, dependência de pessoas específicas e uso parcial do ERP, o que dificulta a rastreabilidade de dados e o ganho de eficiência. A integração entre o sistema das fazendas e o sistema do grupo é outro ponto de atenção, especialmente se a operação for incorporada ao grupo em termos fiscais e contábeis.

Em tecnologia, embora a infraestrutura disponível atenda aos requisitos da mudança, o uso efetivo das ferramentas ainda é limitado por *gaps* de usabilidade no ERP, especialmente por parte da operação. Além disso, a dependência de controles paralelos em planilhas ainda é uma realidade em algumas atividades, o que pode gerar retrabalho ou inconsistência de informações ao longo do projeto.

Na dimensão legal, os pontos mais sensíveis estão associados às burocracias ainda não mapeadas, à definição societária da nova empresa e ao risco de alterações legislativas que tornem a transição mais onerosa. Embora a legislação vigente esteja clara, a falta de previsibilidade quanto à sua permanência cria um senso de urgência adicional — e reforça a importância de conduzir o processo com agilidade e rigor técnico.

Por fim, na dimensão financeira, destaca-se a ausência de um estudo consolidado sobre a capacidade financeira do grupo para absorver os custos da transição e da sucessão, além de incertezas quanto aos impactos no fluxo de caixa e à possibilidade de surgirem custos indiretos ainda não mapeados, especialmente com a incorporação das fazendas à estrutura maior do grupo.

De forma geral, o Diagrama de Ishikawa revelou que, embora o grupo possua estrutura técnica e gerencial para conduzir a mudança, ainda há pontos críticos que exigem

atenção prévia. A elaboração de um cronograma dedicado, a definição clara do modelo societário, o alinhamento entre os núcleos, o estudo de impacto operacional e financeiro, e o plano de capacitação das equipes são etapas fundamentais que precisam ser resolvidas antes da execução plena do projeto. Antecipar essas barreiras e tratá-las com objetividade é o caminho mais seguro para garantir que a transição aconteça com solidez, previsibilidade e coerência com os objetivos estratégicos da organização.

## 5.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS – DOIS CENÁRIOS COM MATRIZ DE RISCO

A análise de riscos é uma etapa essencial para compreender as possíveis consequências de diferentes decisões estratégicas e, assim, fundamentar a escolha do caminho mais seguro e eficiente. Neste estudo, optou-se por avaliar dois cenários distintos: (i) os riscos associados à não realização da transição, mantendo as fazendas sob o regime de pessoa física (CPF), e (ii) os riscos relacionados à realização da transição para pessoa jurídica (CNPJ), incluindo a sucessão do patrimônio para os herdeiros do sócio fundador. Esta abordagem permite comparar não apenas os riscos diretos de cada cenário, mas também as consequências futuras e os riscos ocultos que poderiam comprometer a sustentabilidade da operação.

### 5.5.1 Cenário 1 – Riscos associados à não transição

No primeiro cenário, foram mapeados os riscos relacionados à opção de não realizar a transição, ou seja, manter as fazendas sob o regime de pessoa física. As informações foram coletadas com base em observações durante reuniões estratégicas, análise documental e discussões com as lideranças envolvidas. Entre os principais fatores de risco identificados estão: a possibilidade de paralisação da operação em caso de falecimento do proprietário, limitações no acesso a crédito bancário, dificuldades de sucessão patrimonial, e riscos fiscais e operacionais decorrentes da manutenção do atual modelo jurídico. Na tabela 2 foi apresentado a matriz de risco elaborada para este cenário.

Tabela 2: Matriz de Risco Cenário 1

<b>Categoria</b>	<b>Risco identificado</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>
Continuidade e sucessão	Paralisação completa da operação em caso de falecimento do proprietário	Alta	Alto
Continuidade e sucessão	Conflitos entre herdeiros na ausência de sucessão formalizada	Média	Alto
Crédito	Limitação de crédito bancário e prazos curtos devido à idade do titular	Alta	Alto
Crédito	Custo de oportunidade e limitação de expansão devido à falta de acesso a crédito	Alta	Médio
Governança e gestão	Dificuldade de integração plena com o grupo	Alta	Médio
Governança e gestão	Perda de eficiência ou falta de controles robustos	Média	Médio
Fiscal e patrimonial	Aumento futuro de carga tributária em caso de falecimento ou postergação da transição	Alta	Alto
Fiscal e patrimonial	Custos maiores com inventário (imposto e encargos legais)	Alta	Alto
Fiscal e patrimonial	Fragilidade patrimonial pela ausência de proteção via holdings familiares	Alta	Alto

Fonte: Autor (2025).

A classificação deixou bem clara uma situação importante: a maior parte dos riscos não apenas tem alta probabilidade, como também alto impacto, principalmente no que se refere à continuidade da operação, à sucessão e às limitações de crédito. Isso reforça a vulnerabilidade do cenário de não transição.

### 5.5.2 Cenário 2 – Riscos associados à realização da transição

No segundo cenário, foram identificados os riscos vinculados à realização da transição das fazendas para o regime de pessoa jurídica, incluindo o processo sucessório por meio da doação de cotas do sócio fundador para seus herdeiros. Essa decisão, embora estratégica e necessária para garantir a continuidade e a profissionalização da operação, envolve uma série de desafios práticos, financeiros e operacionais que precisam ser cuidadosamente considerados. A análise foi construída com base nas discussões realizadas com os gestores diretamente envolvidos no projeto, aliada à observação de pontos críticos levantados durante o planejamento inicial. Entre os riscos mapeados, destacam-se: a falta de clareza sobre os custos totais da transição, a possibilidade de sobrecarga de equipes, a

necessidade de ajustes na estrutura societária, além de impactos potenciais no fluxo de caixa e na dinâmica interna das áreas integradas. A seguir, apresenta-se a matriz de risco correspondente a este cenário.

Tabela 3: Matriz de Risco Cenário 2

Categoria	Risco identificado	Probabilidade	Impacto
Custo e planejamento	Pagamento de impostos (ex: ITCMD) pela sucessão patrimonial	Alta	Alto
Custo e planejamento	Falta de clareza sobre o valor total a ser pago na transição	Alta	Médio
Custo e planejamento	Risco de pagar mais do que o necessário por falta de planejamento	Média	Alto
Burocracia e estrutura	Morosidade do processo ou atrasos por burocracias e decisões societárias não definidas	Alta	Médio
Burocracia e estrutura	Estrutura societária e contratos sociais ainda indefinidos	Alta	Alto
Burocracia e estrutura	Riscos jurídicos e cartorários na formalização de doações e registros	Média	Médio
Operação e pessoas	Risco de desorganização ou falhas operacionais durante a transição	Média	Alto
Operação e pessoas	Sobrecarga dos times envolvidos devido à incorporação de novas demandas	Alta	Médio
Operação e pessoas	Possíveis erros contábeis durante a implementação da nova estrutura	Baixa	Médio
Custos e integração	Geração de novos custos fixos com a integração das fazendas ao grupo	Média	Médio
Custos e integração	Impacto no fluxo de caixa por pagamento de tributos no curto prazo	Alta	Alto
Custos e integração	Necessidade de reforço de pessoal ou ampliação de quadro	Média	Médio
Alinhamento entre partes	Risco de desalinhamento entre stakeholders e atrasos por falta de comunicação clara	Média	Alto
Alinhamento entre partes	Resistência ou atraso por parte de envolvidos no processo de decisão	Baixa	Médio

Fonte: Autores (2025).

Essa matriz evidencia que, embora o cenário da transição envolva riscos importantes — sobretudo de custo, sobrecarga e estrutura jurídica — muitos deles podem ser mitigados com planejamento, comunicação e organização, especialmente considerando o nível de maturidade do time de *backoffice* e o suporte já previsto de consultorias.

Comparando os dois cenários avaliados pela Matriz de Risco é possível inferir que a estrutura está favorável a realização da transição, e que, riscos como a paralização completa

da operação em caso de falecimento do sócio fundador, só poderão ser mitigados com a transição para pessoa jurídica.

### 5.5 CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO – CRONOGRAMA + 5W2H + RACI

A construção do plano de ação apresentada neste estudo nasce da necessidade de consolidar todas as etapas do processo de transição de uma operação rural do regime de pessoa física para pessoa jurídica em um roteiro claro, estruturado e aplicável. Para isso, optou-se pela integração de três ferramentas complementares de gestão: o cronograma, o 5W2H e a matriz RACI. O cronograma, por organizar as atividades em uma sequência temporal clara e objetiva, serve como a espinha dorsal do plano de ação, garantindo que todas as etapas estejam devidamente planejadas e distribuídas ao longo do tempo (Moreira *et al.*, 2021a). O 5W2H, por sua vez, acrescenta detalhamento estratégico e operacional, destrinchando cada atividade e proporcionando uma visão abrangente das responsabilidades, dos motivos e dos métodos necessários para a execução eficiente das ações propostas (Moreira *et al.*, 2021a). Já a matriz RACI contribui para a definição inequívoca dos papéis de cada envolvido, promovendo alinhamento entre as equipes e transparência quanto à atribuição de responsabilidades (Alves, 2018). Ao articular essas ferramentas em um único plano de ação, foi possível transformar decisões estratégicas e reflexões em um roteiro prático, organizado e replicável, capaz de facilitar o acompanhamento, o desdobramento e o alcance dos objetivos definidos para a transformação organizacional.

Essa abordagem integrada permitiu transformar um conjunto de decisões e reflexões estratégicas em um roteiro prático e orientado à execução. A divisão das atividades foi feita de forma a refletir a realidade da operação, desmembrando cada etapa em ações menores, mais palpáveis e possíveis de serem acompanhadas. Além disso, a organização dos campos do 5W1H e da Matriz RACI forneceram uma visão sistêmica e estruturada do processo, considerando não apenas o que deve ser feito, mas também por que, como, onde, por quem, quando e com que custo estimado.

A seguir são apresentadas as atividades previstas no plano de ação, organizadas e detalhadas com base nas ferramentas aplicadas, permitindo não apenas o acompanhamento do projeto no contexto estudado, mas também a sua replicabilidade em outras operações com perfil semelhante.

Tabela 4: Plano de ação

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
1 - Alinhamento inicial do projeto	1.1 Agendamento da reunião de alinhamento	Garantir alinhamento entre stakeholders	Backoffice - Goiânia	07/07/2025	Coordenador do projeto	Sócios	Stakeholders principais	Todos os envolvidos	Agendamento via e-mail
	1.2 Preparação de material explicativo	Apresentar objetivos e riscos do projeto	Backoffice - Goiânia	08/07/2025	Backoffice (Fazendas)	Coordenador do projeto	Consultoria e Contabilidade	Stakeholders	Produção em PowerPoint
	1.3 Realização da reunião de alinhamento	Registrar decisões iniciais da transição	Online ou Backoffice	09/07/2025	Coordenador do projeto	Sócios	Todos os presentes	Time administrativo	Reunião presencial ou online

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
2 - Planejamento societário e sucessório	2.1 Definição do modelo societário	Estabelecer o modelo societário adequado	Reunião de sócios	10/07/2025	Sócios	Sócios	Consultoria jurídica, Consultoria contábil e Contabilidade e Interna	Diretoria	Discussão e registro em ata
	2.2 Decisão sobre distribuição de cotas	Evitar conflitos entre herdeiros	Reunião de sócios	10/07/2025	Sócios	Sócios	Consultoria jurídica, Consultoria contábil e Contabilidade e Interna	Ger. Financeiro	Reunião de alinhamento jurídico
	2.3 Estudo de cláusulas específicas	Proteger interesses do fundador	Reunião de sócios	17/07/2025	Consultoria jurídica	Sócios	Sócios	Coordenador do projeto	Consultoria jurídica
	2.4 Validação jurídica	Validar juridicamente o modelo societário	Consultoria Jurídico e Consultoria Contábil	24/07/2025	Consultoria Jurídico e Consultoria Contábil	Sócios	Coordenador do projeto	Diretoria	Parecer jurídico e contábil formal

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
3 - Elaboração e formalização do contrato societário	3.1 Elaboração do contrato	Formalizar a constituição da nova empresa	Consultoria Jurídica	30/07/2025	Consultoria jurídica	Sócios	Coordenador do projeto	Alta gestão das fazendas	Minuta elaborada pela consultoria
	3.2 Discussão das cláusulas	Discutir cláusulas com os sócios	Reunião de sócios	31/07/2025	Sócios	Sócios	Consultoria jurídica	Alta gestão das fazendas	Discussão de cláusulas em reunião
	3.3 Ajustes e aprovação do contrato	Ajustar e aprovar o contrato societário	Reunião de sócios	14/08/2025	Consultoria jurídica	Sócios	Coordenador do projeto	Alta gestão das fazendas	Revisão coletiva do contrato
	3.4 Assinatura e reconhecimento	Legalizar o contrato com reconhecimento formal	Cartório	28/08/2025	Sócios	Sócios	Consultoria	Time Jurídico do grupo	Assinatura em cartório

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
4 - Planejamento contábil e da transição	4.1 Estudo contábil	Definir a melhor estratégia fiscal	Consultoria Contábil	10/07/2025	Consultoria contábil	Diretoria	Ger. Financeiro e Contábil	Coordenador do projeto	Estudo técnico e relatório
	4.2 Definição tipo de empresa	Enquadrar corretamente a empresa	Consultoria Contábil	17/07/2025	Consultoria contábil	Sócios	Ger. Financeiro e Contábil	Alta gestão das fazendas	Definição jurídica e contábil
	4.3 Planejamento do período	Evitar impactos no fluxo de caixa	Consultoria Contábil	10/07/2025	Consultoria contábil	Coordenador do projeto	Ger. Financeiro e Contábil	Diretoria	Calendário fiscal e operacional
	4.4 Definição da forma de transferência	Planejar a transferência patrimonial	Consultoria Contábil	31/07/2025	Consultoria contábil	Sócios	Coordenador do projeto	Equipe administrativa	Planejamento patrimonial

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
5 - Avaliação de impactos organizacionais	5.1 Mapeamento de áreas impactadas	Antecipar impactos organizacionais	Backoffice / Reuniões setoriais	07/07/2025	Alta gestão das fazendas	Coordenador do projeto	Gestores de área	Equipe administrativa	Workshops com gestores
	5.2 Levantamento de responsabilidades	Distribuir responsabilidades corretamente	Backoffice / Reuniões setoriais	14/07/2025	Coordenador do projeto	Alta gestão das fazendas	Ger. de área	Time administrativo	Reuniões com líderes
	5.3 Estudo de carga de trabalho	Prevenir gargalos e sobrecarga	Backoffice / DHO	28/07/2025	DHO	Coordenador do projeto	Ger. de área	Ger. Operacional	Entrevistas e levantamento técnico

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
6 - Planejamento de recursos humanos	6.1 Alinhamento com DHO	Avaliar necessidade de reforço nas equipes	Backoffice / DHO	29/07/2025	Coordenador do projeto	Diretoras	DHO	Ger. Operacional	Reunião entre gestor e DHO
	6.2 Proposta de contratações	Propor contratações ou remanejamentos	Backoffice / DHO	05/08/2025	DHO	Diretoras	Ger. de área	Coordenador do projeto	Plano de ação de RH
	6.3 Aprovação de contratações	Aprovar contratações a tempo	Backoffice / Diretoria	12/08/2025	Diretorias	Diretorias	DHO	Ger. de área	Aprovação via sistema interno

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
7 - Capacitação e desenvolvimento de equipes	7.1 Identificação de competências	Preparar as equipes para nova estrutura	Backoffice / DHO	04/08/2025	DHO	Coordenador do projeto	Diretorias	Gestores de equipe	Entrevista com líderes
	7.2 Cronograma de treinamentos	Planejar os treinamentos com antecedência	Backoffice / DHO	18/08/2025	DHO	Diretorias	Gestores	Todos os envolvidos	Calendário compartilhado
	7.3 Produção de materiais	Produzir conteúdos de capacitação	Backoffice / DHO	01/09/2025	DHO	Diretora das fazendas	Gestores de equipe	Equipes treinadas	Produção de materiais visuais

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
8 - Abertura formal da nova pessoa jurídica	8.1 Protocolo na Junta Comercial	Cumprir exigência legal de abertura da PJ	Junta Comercial	28/08/2025	Consultoria jurídica	Sócios	Time Jurídico do grupo	Contabilidade	Protocolo físico ou digital
	8.2 Obtenção do CNPJ	Obter CNPJ e regularizar a nova empresa	Receita Federal	11/09/2025	Consultoria jurídica	Sócios	Time Jurídico do grupo	Financeiro e Contábil	Solicitação via site da Receita
	8.3 Cadastro nos órgãos	Realizar os registros obrigatórios	Sefaz / INSS / Outros	15/09/2025	Contabilidade	Sócios	Time Jurídico do grupo	Financeiro	Protocolos digitais
	8.4 Inclusão nos sistemas	Integrar o novo CNPJ aos sistemas	TI do grupo	11/09/2025	TI do grupo	Ger. Financeiro	Contabilidade e	Todas as áreas afetadas	Cadastro interno

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
9 - Transferência de bens e regularização patrimonial	9.1 Inventário de bens	Garantir segurança na transferência de ativos	Fazendas e Contabilidade	15/09/2025	Ger. Operacional	Coordenador do projeto	Auditoria Interna	Contabilidade	Relatório técnico
	9.2 Definição da ordem de transferência	Organizar sequência e tipos de transferência	Backoffice / Financeiro	18/09/2025	Consultoria contábil	Sócios	Financeiro e Contábil	Time das Fazendas	Matriz de transferência
	9.3 Documentos fiscais	Emitir documentos fiscais necessários	Backoffice / Contabilidade	22/09/2025	Contabilidade	Dir. Financeiro	Jurídico	Equipe administrativa	Documentação contábil e fiscal
	9.4 Execução da transferência	Executar a transferência com segurança	Financeiro / Operacional	29/09/2025	Financeiro	Coordenador do projeto	Contabilidade	Operacional	Execução em fases

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
10 - Integração com os sistemas do grupo	10.1 Integração de dados	Evitar falhas na integração de dados	TI / Sistemas	15/09/2025	TI do grupo	Diretoria	Ger. Financeiro e Contábil	Times impactados	Mapeamento de integrações
	10.2 Ajustes nos sistemas	Garantir compatibilidade entre sistemas	TI / ERP	18/09/2025	TI do grupo	Diretoria	Ger. Financeiro e Contábil	Times impactados	Customização de sistema
	10.3 Validação dos fluxos	Validar fluxos contábeis e fiscais	TI / Contabilidade	22/09/2025	Ger. Contábil	Diretora das fazendas	TI	Ger. Financeiro	Validação por simulações

Agrupamento	What	Why	Where	When	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado	How
11 - Comunicação institucional	11.1 Plano de comunicação interna	Alinhar a comunicação interna	Backoffice / DHO	01/09/2025	DHO	Coordenador do projeto	Diretoria	Todos os colaboradores	Plano de comunicação interna
	11.2 Comunicação aos colaboradores	Informar colaboradores sobre mudanças	Backoffice / DHO	06/10/2025	DHO	Coordenador do projeto	Diretoria	Times operacionais	Redação do comunicado
	11.3 Comunicação externa	Avisar parceiros e instituições externas	Backoffice / Financeiro	06/10/2025	Ger. operacional	Diretora das fazendas	Jurídico	Bancos e fornecedores	Comunicado externo (e-mail, carta)

Fonte: Autor (2025).

A construção do cronograma proposto neste trabalho teve como objetivo principal transformar a análise estratégica em um plano de ação objetivo, prático e direcionado à execução. Ao desdobrar as atividades da transição em ações específicas, e detalhá-las utilizando os princípios do 5W2H e da matriz RACI, foi possível gerar não apenas um cronograma lógico, mas também um instrumento de gestão que facilita o acompanhamento, a comunicação entre áreas e a responsabilização de cada envolvido.

Um dos diferenciais do modelo adotado está no equilíbrio entre profundidade e aplicabilidade. Cada atividade foi pensada com base nas necessidades observadas ao longo da pesquisa — desde as causas mapeadas no Diagrama de Ishikawa até os riscos identificados nas matrizes comparativas — o que garante que o plano de ação não seja genérico ou teórico, mas sim conectado à realidade da operação estudada. Além disso, o uso

combinado do 5W1H com a matriz RACI, apresentados no plano de ação, trouxe clareza na definição dos papéis e responsabilidades. Em um projeto que envolve múltiplas áreas, times técnicos, consultorias externas e diferentes níveis de decisão, essa clareza é essencial para evitar ruídos de comunicação e garantir a fluidez do processo. A separação dos papéis de responsável, aprovador, consultado e informado (RACI) fortalece a governança e aumenta a transparência na tomada de decisão.

Vale destacar que, apesar do plano de ação desenvolvido contemplar o campo *How Much*, relacionado ao detalhamento dos custos associados a cada atividade, este estudo não fará uso prático dessa parte da ferramenta. Essa decisão ocorreu por alguns fatores específicos observados durante o desenvolvimento da pesquisa: primeiro, porque os custos das consultorias externas envolvidas não foram divulgados pela empresa, nem foi possível estimá-los por meio das observações realizadas. Além disso, essas consultorias já são contratadas de forma recorrente para atender outras demandas da organização, independente da execução deste projeto específico. Por fim, uma estimativa dos custos internos relacionados às horas dedicadas pelas diversas equipes envolvidas se mostrou excessivamente complexa e pouco precisa, dada a diversidade e o envolvimento simultâneo de múltiplas áreas ao longo do processo. Optou-se, portanto, por não utilizar o campo *How Much* neste contexto específico, priorizando a precisão e aplicabilidade prática do plano de ação.

Com o objetivo de tornar o plano de ação ainda mais funcional e acessível para os envolvidos, ele será implementado na ferramenta Microsoft Lists, utilizada para acompanhamento de atividades, vinculada à plataforma Microsoft Teams, amplamente utilizada pela empresa no dia a dia. Essa integração permitirá o acompanhamento em tempo real do andamento das atividades, facilitando a comunicação entre os responsáveis e garantindo a centralização das informações em um ambiente já consolidado pela organização.

Outro ponto relevante foi o cuidado em organizar o plano de ação de forma que possa ser utilizado como modelo replicável. A lógica de desmembramento, a conexão com as ferramentas de diagnóstico e a formatação do plano tornam possível que outras operações, mesmo em contextos diferentes, possam adaptar a estrutura para suas próprias necessidades.

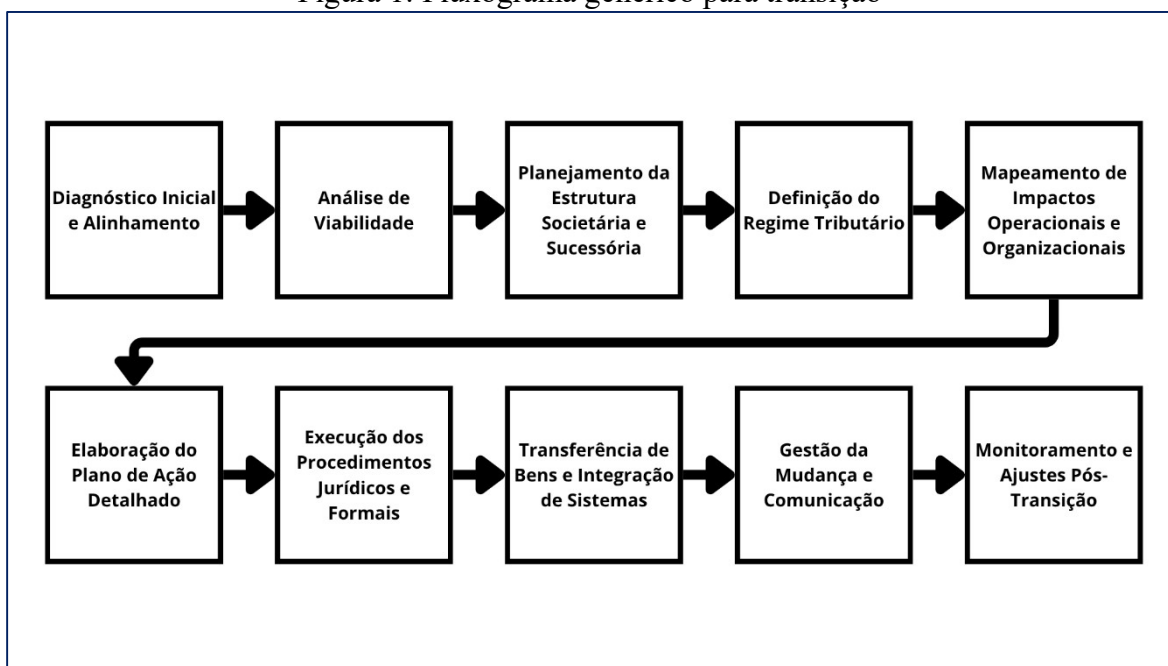
Por fim, o plano de ação representa a materialização do que foi discutido ao longo de todo o projeto. Ele sintetiza os aprendizados, antecipa os desafios e fornece as ferramentas para enfrentá-los com método e organização. Mais do que uma lista de tarefas, trata-se de um instrumento de apoio à gestão estratégica da transição — e um passo concreto rumo à profissionalização da operação rural em um novo formato jurídico.

## 5.6 FLUXOGRAMA GENÉRICO PARA A TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE FAZENDAS

Considerando a escassez de estudos detalhados que abordem a transição de fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica sob a ótica da engenharia da qualidade, o presente trabalho busca contribuir para a posteridade e para a replicabilidade deste planejamento ao propor um fluxograma sintético das principais etapas e tomadas de decisão envolvidas neste processo. A intenção é fornecer um instrumento visual que facilite a compreensão dos passos críticos, orientando gestores, consultores e equipes técnicas que pretendam implementar uma transição similar em suas organizações.

A seguir, apresenta-se o fluxograma desenvolvido com base nas análises, ferramentas e práticas descritas ao longo deste estudo. O diagrama evidencia, de forma clara, as decisões-chave, a ordem lógica das etapas e os pontos de atenção que merecem maior acompanhamento durante o processo. Com isso, espera-se que o fluxograma proposto sirva como referência prática, flexível e adaptável às diferentes realidades do setor agropecuário.

Figura 1: Fluxograma genérico para transição



Fonte: Autor (2025).

O fluxograma apresentado sintetiza as etapas essenciais para uma transição organizacional estruturada de fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica. Construindo com base em todas as análises e informações desenvolvidas no presente trabalho, oferecendo um roteiro visual para gestores e equipes técnicas.

A primeira etapa, Diagnóstico Inicial e Alinhamento, envolve uma análise detalhada do cenário atual da organização, considerando a estrutura, processos existentes, práticas de governança e principais desafios enfrentados. Nessa fase, é fundamental identificar tanto a necessidade quanto a oportunidade de realizar a transição, além de promover o alinhamento estratégico entre todos os *stakeholders* envolvidos, garantindo que as expectativas estejam harmonizadas desde o início.

Na sequência, a Análise de Viabilidade assume papel central. Esta etapa abrange o levantamento criterioso dos benefícios e riscos inerentes ao processo de transição. Com base nessas informações, realiza-se a decisão de seguir (ou não) adiante com o estudo de viabilidade. Caso a decisão seja desfavorável, recomenda-se revisar os fundamentos do projeto e reavaliar os objetivos; em caso afirmativo, a jornada avança para as etapas seguintes.

O Planejamento da Estrutura Societária e Sucessória representa o momento de definição do modelo jurídico mais adequado (como LTDA, *holding*, entre outros) e a deliberação sobre a necessidade de promover, concomitantemente, a sucessão ou a destinação de cotas entre herdeiros e sócios. Nesta fase, é aconselhável recorrer a consultorias especializadas e buscar respaldo jurídico para garantir segurança e conformidade ao processo.

A Definição do Regime Tributário é uma etapa determinante, pois demanda estudo contábil e tributário aprofundado para selecionar o regime mais vantajoso para o grupo (Lucro Presumido, Lucro Real, etc.). A tomada de decisão nesta fase deve considerar o impacto fiscal no curto e longo prazo, sendo fundamental que a escolha do regime seja validada pelas lideranças do negócio.

O Mapeamento de Impactos Operacionais e Organizacionais visa identificar todas as áreas potencialmente afetadas pela transição, bem como os principais impactos sobre processos, equipes e sistemas. Nessa etapa, avalia-se a necessidade de reforço de equipes, implantação de treinamentos e eventuais reestruturações, buscando mitigar riscos e preparar a organização para as demandas futuras.

A seguir, a Elaboração do Plano de Ação Detalhado traduz-se no desdobramento do cronograma, aplicação das ferramentas 5W2H e matriz RACI, garantindo que cada atividade esteja claramente estruturada, com responsáveis, prazos e métodos bem definidos. A aprovação do plano pelas lideranças constitui o marco para o início da execução.

Durante a Execução dos Procedimentos Jurídicos e Formais, são realizadas a redação e a validação do contrato societário, o registro do novo CNPJ e demais processos de regularização junto aos órgãos competentes. A documentação deve ser cuidadosamente verificada, assegurando que todos os requisitos legais estejam em ordem antes de avançar para as próximas etapas.

A Transferência de Bens e Integração de Sistemas contempla o planejamento e a execução da transferência de ativos (bens móveis, semoventes, estoques, etc.), além da integração dos sistemas de gestão, como ERP e plataformas financeiras. Esta fase exige rigor técnico para evitar inconsistências patrimoniais e operacionais.

Na etapa de Gestão da Mudança e Comunicação, a prioridade é informar de forma transparente todos os públicos impactados — internos e externos — e promover

treinamentos para as equipes envolvidas, facilitando a adaptação à nova realidade organizacional e reduzindo resistências naturais ao processo de mudança.

Por fim, a fase de Monitoramento e Ajustes Pós-Transição compreende o acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho definidos, permitindo avaliar a efetividade das mudanças implementadas e realizar ajustes sempre que necessário. Essa etapa é fundamental para garantir a sustentabilidade dos resultados e consolidar as melhorias trazidas pela formalização.

## **6. CONCLUSÃO**

O presente estudo buscou compreender, na prática, os desafios, oportunidades e caminhos para a transição de fazendas do regime de pessoa física para pessoa jurídica, utilizando como fio condutor a aplicação de ferramentas consagradas da gestão e da qualidade. Mais do que uma investigação teórica, a pesquisa se pautou pelo rigor metodológico, pela escuta ativa das lideranças e pela análise de cenários concretos, promovendo a união entre reflexão estratégica e viabilidade operacional.

Os resultados mostram que, embora a transição jurídica seja frequentemente encarada como um procedimento burocrático, ela demanda planejamento profundo, alinhamento entre sócios e uma visão de longo prazo orientada pela profissionalização e pela continuidade do negócio. A análise SWOT evidenciou as principais forças e fraquezas da operação atual, apontando que a existência de uma estrutura administrativa madura e de uma liderança engajada são fatores decisivos para o sucesso de mudanças desse porte. O Diagrama de Ishikawa, por sua vez, permitiu mapear de maneira sistêmica as barreiras a serem enfrentadas, trazendo à tona não apenas questões técnicas, mas também aspectos humanos e organizacionais que exigem atenção especial durante o processo.

A avaliação de riscos, realizada de forma comparativa entre o cenário de manutenção do CPF e o da migração para CNPJ, demonstrou que a não transição acarreta riscos de maior gravidade, principalmente em relação à sucessão, à continuidade operacional e ao acesso a crédito. Já o cenário de transição apresenta riscos pontuais, porém mais controláveis e mitigáveis por meio de organização, acompanhamento e comunicação efetiva entre os envolvidos. Um aspecto relevante destacado ao longo do trabalho foi a constatação de que, no contexto estudado, a sucessão em vida não traz necessariamente vantagem tributária, mas

sim benefícios de ordem estratégica, organizacional e familiar, permitindo maior controle do processo e redução de conflitos.

O plano de ação proposto, estruturado com base nas ferramentas 5W2H, matriz RACI e cronograma de execução, representa uma contribuição prática e replicável não só para as fazendas do grupo analisado, mas também para outras organizações rurais que busquem a formalização de suas operações. Sua implementação que será feita por meio do Microsoft Lists, integrado ao Microsoft Teams, reforça o compromisso com a gestão transparente, colaborativa e orientada a resultados. Assim, é possível afirmar que todos os objetivos propostos no trabalho foram completos. Além da realização dos objetivos estipulados, o presente trabalho, além de apresentar a utilização da ferramentas previamente citadas, também traz um fluxograma genérico a fim de nortear a execução da transição de outras organizações, desta forma contribuindo para o setor do agronegócio.

Conclui-se, assim, que a transição de fazendas para o regime de pessoa jurídica deve ser encarada como uma verdadeira transformação organizacional, que vai além do aspecto documental ou fiscal. Trata-se de uma oportunidade para consolidar boas práticas de governança, aprimorar processos, envolver equipes e garantir a perenidade do negócio diante das exigências de um setor cada vez mais dinâmico e competitivo. O caminho para a profissionalização e sustentabilidade do agronegócio brasileiro passa, inevitavelmente, por projetos como este, que unem análise crítica, método e ação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Guilherme dos Santos. Proposta de utilização da Matriz RACI no gerenciamento de projetos. 2018. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/188969>. Acesso em: 18 nov. 2024.

BASSOTTO, L. C.; LOPES, M. A.; BRITO, M. J.; BENEDICTO, G. C. Eficiência produtiva e riscos para propriedades leiteiras: uma revisão integrativa. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 60, n. 4, e245277, 2022.

BATISTA, Paulo. Administração rural: conceitos e desafios. São Paulo: Centro Paula Souza, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.gov.br/bitstream/123456789/16629/1/tccnovotecensinom%C3%A9dioco>

madm\_2023\_paulobatista\_administra%C3%A7%C3%A3o\_rural\_conceitos\_e\_desafios.pdf.  
Acesso em: 18 nov. 2024.

BRAGA, Rafael. Gestão de stakeholders é ferramenta estratégica no agronegócio. Mundo Agro Brasil, 2021. Disponível em: <https://mundoagrobrasil.com.br/gestao-de-stakeholders-e-ferramenta-estrategica-no-agronegocio/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Migração para o novo sistema representa desafios e oportunidades para as empresas, afirma diretor da Fazenda. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/migracao-para-o-novo-sistema-representa-desafios-e-oportunidades-para-as-empresas-afirma-diretor-da-fazenda>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2005a.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005b.

CEPEA. Agronegócio brasileiro: importância e complexidade do setor. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), 2024. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/agronegocio-brasileiro-importancia-e-complexidade-do-setor.aspx>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro avança 24,3% em 2023. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br>. Acesso em: 19 nov. 2024.

CONTABLY. O guia completo para a transição de pessoa física para pessoa jurídica. 2024. Disponível em: <https://www.contably.com.br/legislacao/o-guia-completo-para-a-transicao-de-pessoa-fisica-para-pessoa-juridica/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Com alta recorde da agropecuária, PIB fecha 2023 em 2,9%. Agência de Notícias IBGE, 1 mar. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39306-com-alta-recorde-da-agropecuaria-pib-fecha-2023-em-2-9>. Acesso em: 18 nov. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KUNRATH, T. L.; Grotto, S.; Piran, F. S. et al. Agri-Food Trace Framework: um framework para a aplicação da Blockchain na rastreabilidade de produtos agroalimentares. Anais do XLIV ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Porto Alegre, RS, 22–25 outubro 2024

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LIMA, A. B. de. Uso da análise SWOT no planejamento estratégico. Universidade Federal de Pernambuco, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36029/1/LIMA%2C%20Allan%20Barboza%20de.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MARIANI, Celso Antonio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MARIANI, Maria de Fátima. Gestão da Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, A. L.; LIMA, E. F.; SOUZA, M. A. Mudanças organizacionais não estruturadas: impactos e desafios na implementação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2014. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/download/25484/1514/118623>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração: Princípios e Processos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIGALHAS. A holding rural e a organização patrimonial do produtor rural. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/367442/a-holding-rural-e-a-organizacao-patrimonial-do-produtor-rural>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Migração para o novo sistema representa desafios e oportunidades para as empresas, afirma diretor da Fazenda. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/migracao-para-o-novo-sistema-representa-desafios-e-oportunidades-para-as-empresas-afirma-diretor-da-fazenda>. Acesso em: 19 nov. 2024.

MOREIRA, M. M. A. C. et al. Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações. Anais do Simpósio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica - SIPGEM, São Carlos, SP, 2021.

Disponível em: <http://soac.eesc.usp.br/index.php/SiPGEM/vsipgem/paper/view/3170/2285>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MOREIRA, Paulo Roberto et al. Ferramentas de Gestão de Riscos. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

M2 Comunicação. Transformação em PJ: vantagens e desafios para produtores rurais no acesso ao crédito. Disponível em: <https://m2comunicacao.com.br/transformacao-em-pj-vantagens-e-desafios-para-produtores-rurais-no-acesso-ao-credito/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

OLIVEIRA, Wilson Custódio de; SANTOS, Luciana Almeida. Aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2023. Disponível em: [https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo\\_pdfFnfWsL08.08.2023\\_21.17.33.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfFnfWsL08.08.2023_21.17.33.pdf). Acesso em: 18 nov. 2024.

PELIZARO, C. I.; CALEMAN, S. M. Q.; SILVA, D. B. da. Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 19, n. 2, p. 695-718, 2023. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/7509>. Acesso em: 22 maio 2025.

RAVAGNANI, Allan. Reforma tributária: entenda o peso das mudanças no agronegócio. Dinheiro Rural, São Paulo, 20 nov. 2024. Disponível em: <https://dinheirorural.com.br/reforma-tributaria-entenda-o-peso-das-mudancas-no-agronegocio/>. Acesso em: 22 maio 2025.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Aplicação da FMEA em processos organizacionais. Revista Produção, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 125-136, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/GLMR8xLPPnmmsC8jxzMGFft/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SEBRAE. Formalização – Semana do Produtor Rural. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/formalizacao-semana-do-produtor-rural>. Acesso em: 17 jun. 2025.

SIAGRI. Eficiência operacional nas cooperativas: benefícios e como alcançar. 2024. Disponível em: <https://www.siangri.com.br/eficiencia-operacional-cooperativas/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SILVA, A. L.; SOUZA, R. M. Diagrama de Ishikawa: causas e efeitos da qualidade. Revista REMECS, v. 4, n. 1, p. 50-60, 2020. Disponível em: <https://revistaremeccs.com.br/index.php/remecs/article/view/550>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SILVA, Devanildo Braz da; PEREIRA, Marlos da Silva; SPROESSER, Renato Luiz. O planejamento estratégico como ferramenta para obter vantagem competitiva no agronegócio. Manuscrito não publicado, 2011. Arquivo pessoal.

SILVA, J. R.; OLIVEIRA, M. G. Brainstorming e a aplicação do modelo clássico. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 4, n. 10, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/brainstorming>. Acesso em: 18 nov. 2024.

STRATEGY CONSULTING. Como desenvolver e fomentar o engajamento dos stakeholders? 2018. Disponível em: [https://strategyconsulting.com.br/2018/01/16/como-desenvolver-e-fomentar-o-engajamento-dos-stakeholders/?utm\\_source=chatgpt.com](https://strategyconsulting.com.br/2018/01/16/como-desenvolver-e-fomentar-o-engajamento-dos-stakeholders/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 20 nov. 2024.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyyq5bV4TCL9NSH/?lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2024.