



---

## **PLANEJAR, TRABALHAR E... TRABALHAR**

**Área de concentração:** Planejamento Estratégico e Financeiro.

**Anne Caroline França Alkmim.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas – Unidade Norte de Minas – Montes Claros. LLM em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Bacharel em Direito. Atualmente exerce o cargo de Sócia Administradora. carolalkmim@yahoo.com.br

**Patrícia Andrade Diniz.** Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

---

### **Introdução**

Numa noite junina de 2017, na cidade de São Caetano, Théo montou em seu cavalo e saiu a galope na esperança de que os problemas esvaissem de sua mente. Tinha sido um dia difícil, mas naquele momento pairava no céu estrelado do sertão de Minas uma bela lua cheia. O vento batia forte no seu rosto e nas suas orelhas de abano (marca registrada da família de seu pai). Apesar da velocidade de seu cavalo, Theodoro não tinha dificuldade em se desviar dos arbustos. Sorriu satisfeito ao perceber que apesar dos seus 56 anos conservava a agilidade e a resistência de tempos atrás. E por quase dez minutos, ele se esqueceu de que o Gerente da Fazenda havia pedido demissão, que a ordenha mecânica tinha dado problema e que a chuva que estava prevista para a semana passou longe dali. Quando voltou para casa, encontrou seus dois filhos na varanda da fazenda analisando os resultados financeiros das empresas familiares.

Theó conseguiu constituir a Padaria Sabor de Minas e o Laticínio Bela Vista quando seus filhos ainda eram crianças. Nessa época, ele e sua esposa, Maria, eram responsáveis pela administração das duas empresas que, apesar de pequenas, quase sempre apresentavam bons resultados no final do mês. Com o retorno dos filhos graduados à cidade de São Caetano – Helena conclui a Faculdade de Direito e Raul a de Administração – as empresas ganharam nova gestão e Théo pôde se dedicar àquela que sempre fora sua “menina dos olhos”: a Fazenda Bela

Vista, adquirida em hasta pública, no ano de 1996. Apesar de sua vasta experiência empresarial e das inúmeras benfeitorias que conseguiu realizar na Fazenda, Théo percebeu que torná-la sustentável lhe exigia muito mais trabalho do que imaginara a princípio.

Assim que Théo entrou em casa, Helena perguntou:

*- Pai, andando a cavalo a esta hora? Algum problema?*

*- Não, minha filha. Saí para dar um treino no cavalo e pensar nos planejamentos para amanhã.*

Com entusiasmo, o filho mais novo anunciou:

*- Pai, neste mês os resultados da Padaria e do Laticínio foram satisfatórios. Vamos precisar usar parte do lucro na aquisição da irrigação para a Fazenda? Quais foram os resultados financeiros da Fazenda neste mês?*

E sem resposta, Théo acrescentou mais um problema na sua lista. Sabia que não conseguiria dormir naquela noite. Após um dia exaustivo, ele deitou-se na velha cama de madeira e se perguntou: *“Será que meu sonho está me dando lucro? Conseguirei manter minha pequena propriedade rural produzindo de forma sustentável, sem prejudicar o capital de giro das outras empresas? Até quando conseguirei trabalhar demasiadamente nessa Região pobre e tão cheia de dificuldades”?*

Então, se lembrou de uma conversa que tivera com o pai, quando ele ainda era garoto, numa noite de lua cheia como aquela. Fechou os olhos e pôde sentir a alegria do pai ao conversarem sobre a lavoura bem-sucedida de feijão. A mão pequena e forte do pai se apoiou nas suas costas quando ele disse:

*- Meu filho, é no meio da dificuldade que surge a oportunidade. É possível o ‘caboclo’ fazer proezas utilizando pouquíssimos recursos, se tiver coragem, vontade e mais três coisas.*

*- E quais são estas três coisas, pai?*

*- Ah! Vou te contar o segredo...: Trabalhar, trabalhar e trabalhar!*

E o pai não estava errado. Tudo o que a família conseguiu foi resultado de muito trabalho. Mas a experiência que Théo adquiriu o permitiu acrescentar uma palavra na frase dita por seu pai: Planejar, trabalhar, trabalhar e trabalhar! Do contrário, Théo estaria fadado a continuar trabalhando demasiadamente e sem resultados assertivos.

Théo sabia que precisava deixar o trabalho operacional um pouco de lado e de olhar a Fazenda além de um sonho; precisava se dedicar a conhecê-la melhor e buscar novas ferramentas de gerenciamento. Além de controles financeiros, precisava acompanhar melhor a sua produção e investir na Gestão Estratégica de Pessoas e *Marketing*. Era o momento de traçar um verdadeiro plano de ação para a Fazenda Bela Vista.

### **Um “catrumano” chamado Theodoro**

Meses após Theodoro nascer, Jânio Quadros renunciou à Presidência do Brasil. Théo não poderia imaginar que, logo após, se instauraria no país uma Ditadura Militar. Além de ser uma criança na época, as notícias não chegavam facilmente onde morava; não naqueles tempos e não ali, em São Caetano.

Apesar de humilde e precária, a casinha de taipa abrigava uma família com oito filhos. E, se faltava algum alimento na mesa, não era por falta de esforço dos pais de Théo, que além de terem algumas vaquinhas de leite, plantavam frutas, milho verde, abóbora, feijão de corda; fabricavam rapadura e farinha de mandioca nos meses de junho e julho e ainda vendiam, semanalmente, requeijão e manteiga de garrafa na cidade. Sua mãe, dona Jaci, trazia no rosto os traços miscigenados do negro e do branco; era uma bela morena de cabelos longos, preocupada por natureza e muito rígida na educação dos filhos e nos seus afazeres. O pai de Théo – Pedro – era um homem determinado e comunicativo; de pele clara, estatura baixa, “saúde de ferro”, olhos claros e mãos fortes. Embora fossem analfabetos, ambos tinham resistência e perspicácia admiráveis.

Acostumado às dificuldades, Théo cresceu na rocinha de seus pais junto com seus sete irmãos mais novos. Desde sempre, o trabalho esteve presente na vida dessa família. Na época, não havia energia elétrica, gás de cozinha e nem água encanada. As crianças brincavam ao transportar a lenha e a água do rio para a casa, nos carrinhos de boi que elas mesmas fabricavam, imitando o meio de transporte utilizado pelo pai no trabalho. A lida com a terra, a essência de plantar e colher e o manejo de animais foram aprendidos por Théo, assim como a sensação de

liberdade que sentia todas as vezes que montava num cavalo e cavalgava pela mata adivinhando qual árvore seria aquela: aroeira, braúna, sucupira, tapicuru, juazeiro, jacarandá etc.

Aos nove anos de idade, Théó foi pela primeira vez à escola, que ficava a aproximadamente oito quilômetros de onde residia. Com o tempo, compreendeu que o trabalho e o estudo eram o início de uma conquista para melhorar as condições de vida de sua família. E, assim, dividindo seu tempo entre essas duas funções, ajudou o pai na fazenda, foi engraxate, vendedor de picolé, trabalhou em uma loja de materiais de construção, concluiu o Ensino Médio e conseguiu, enfim, um trabalho de carteira assinada, como contínuo no Banco Cruzeiro, que acabara de se instalar na cidade. Por sorte do destino, ele não poderia ter tido melhor Gerente. Conhecido como JJ, o Gerente era uma pessoa bem-humorada, de inteligência aguçada, exemplo de liderança e de profissionalismo. Apesar da barriga protuberante, JJ, rápido no que fazia, era extremamente pontual nas reuniões; adorava uma pescaria nos finais de semana. Ele sabia fazer cobranças e também reconhecer o esforço e a dedicação dos seus colaboradores. E sempre indicava Théó para treinamentos e cursos internos do Banco, o que o ajudou a ser promovido.

Logo quando começou a trabalhar no Banco, Théó conheceu Maria. Quando se casaram, em 1986, eles eram muito jovens; ele tinha 25 anos e ela apenas 16. Ela era esguia, tinha olhos pequenos e bem redondos, uma pinta do lado esquerdo do queixo e uma doçura que o cativou assim que a viu. E desde sempre ela esteve ao lado do marido, apoiando todas as suas decisões.

Em 1993, após quinze anos trabalhando no mesmo Banco e em várias cidades diferentes, Théó, que não tinha muito tempo para se olhar no espelho, se viu no vidro espelhado da última agência bancária que provavelmente iria trabalhar. Ele tinha uma estatura mediana, porte atlético e um jeito simples de andar e se vestir. Mas havia algo diferente nele: havia iniciativa, proatividade e muita coragem. Ele aceitou sua sina e após trabalhar em aproximadamente doze agências bancárias e de ter chegado à Gerência, despediu-se daquele que para ele fora, nas suas palavras, “a faculdade que não pôde fazer” e que estava às vésperas de ser privatizado.

Após a saída do Banco, iniciou-se um novo ciclo. Théó sentiu medo do incerto, a princípio, mas a frustração do desemprego deu lugar ao desejo de mudança e como uma chuva caindo em solo seco, gerou nele um espírito de superação e amadurecimento. Ele se lembrou do lugar onde nasceu; lembrou-se da sua infância e dos ensinamentos de seu pai. Então, ele percebeu que tinha tudo o que precisava para recomeçar sua vida: coragem, vontade de trabalhar e uma família que o apoiava. Arrumou a mala, despediu-se dos amigos que ficavam, abraçou Maria, sua fiel companheira e seus dois filhos – Helena e Raul – apontou para a fé e remou de volta à cidade natal, de onde saíra há algum tempo, mas ela não havia saído dele.

Mesmo naquele sertão de Minas, com tantas dificuldades a serem enfrentadas, ele não conseguia se enxergar em outro lugar e foi em busca de seus sonhos. Eles não eram grandes na época, mas foram crescendo com o decorrer dos anos. Na mesma proporção em que os desafios foram surgindo, suas noites de sono diminuindo e os fios brancos cobrindo os seus belos cabelos negros herdados de sua mãe.

### **A travessia e o sonho**

A cidade de São Caetano não se desenvolveu muito após a década de 80. Com a decadência da produção de algodão no Brasil e o fim das atividades da Companhia Industrial que levava o nome da cidade, a economia local enfraqueceu e passou a girar em torno do Comércio e da Agropecuária. E, embora a cidade tivesse potencial e belos atrativos, o difícil acesso desestimulava a atração do turismo e novos investimentos.

Após voltar para a sua cidade natal, Théo tentou abrir seu primeiro negócio – uma franquia dos Correios – e, talvez por não acreditar na atividade, resolveu fechá-la com apenas quatro meses de funcionamento. Serviu de experiência. Em fevereiro de 1994, acreditou que uma padaria poderia dar certo. E deu. Foi sua esposa quem escolheu o nome – Sabor de Minas. A empresa inicialmente tinha apenas cinco colaboradores, sendo Théo e Maria integrante desse quadro.

Théo acordava às quatro horas da manhã para dar início ao processo de fabricação dos pães e Maria chegava logo em seguida para trabalhar no Caixa, ajudando no atendimento. Trabalharam muito, fizeram todos os cursos de capacitação disponíveis na cidade e acreditaram que se conseguissem capacitar mais pessoas para trabalharem com eles, investindo em qualidade e atendimento diferenciado, teriam uma boa equipe e uma empresa modelo na cidade de São Caetano.

Alguns anos depois, com a padaria indo “de vento em popa”, Theodoro sentiu uma vontade incontrolável de realizar um antigo e persistente sonho: ter sua própria fazenda e torná-la rentável, fazendo o que aprendera com seu pai. No entanto, a decisão era arriscada, pois ele teria que usar todas as suas economias no novo investimento. Ele não estava disposto a perder tudo o que conquistou até ali, mas também não queria abrir mão de seu sonho.

Como não conseguia dormir, montou em sua moto e se dirigiu a uma fazenda que ficava a apenas três quilômetros da cidade. E ali mesmo, no lugar onde ele e o irmão já haviam buscado lenha para as irmãs cozinharem e fazerem brasa para passar suas roupas há muitos anos,

admirou o nascer do sol à beira do Rio São Francisco. Neste momento, tomou uma decisão: iria adquirir aquela propriedade de 109 hectares abandonada há mais de vinte anos e sem nenhuma benfeitoria. Decidiu chamá-la Bela Vista. E assim se deu a travessia pelas águas inusitadas do empreendedorismo.

### **Construindo um tripé e encarando novos desafios**

Em julho de 1996, ao adquirir a Fazenda, Théo pretendia criar algumas vaquinhas de leite para suprir as necessidades da Padaria e também ter um refúgio para descansar nos finais de semana. Mas quando se tem uma visão empreendedora, o olhar aponta sempre para as oportunidades de negócio.

Em 1997, Théo construiu uma simples sede na Fazenda e mudou-se para lá com sua família. Assim, ele teve mais tempo de se dedicar às atividades rurais, embora a metade do seu tempo já pertencesse à Padaria. A primeira atividade implantada na Fazenda Bela Vista foi a de produção de leite, que inicialmente correspondia a 50 litros/dia. Foi necessário investir em pastagem e irrigação. E com a irrigação já funcionando, surgiu a ideia de criar peixes, aproveitando a água que era bombeada do rio através de tanques de Piscicultura. Além disso, Théo aproveitou o solo fértil e plantou árvores frutíferas, fez uma horta e começou a pasteurizar o leite – tipo banho-maria – e fabricar queijos artesanalmente, atendendo a produção da Padaria.

O trabalho foi excessivo. A jornada de trabalho de Théo chegava a 16 horas diárias. Ele gerenciava a Fazenda e a Padaria. Sua liderança era autocrática e eficaz – ele era o detentor das decisões, mas tinha facilidade em selecionar e motivar as pessoas, tanto que conseguiu montar uma equipe de atendimento invejável na Padaria. Sua esposa, Maria, era responsável pelo Financeiro da Padaria e ainda cuidava das obrigações da casa e dos filhos.

Helena, desde cedo, ajudou os pais na Padaria. Era introspectiva, mas tinha instinto, coragem e inteligência. Raul, apesar de um pouco desorganizado, era prático, resiliente e sedento em assumir os negócios da família. Assim que completaram 17 anos foram morar numa cidade próxima para dar continuidade aos estudos, já que São Caetano não tinha faculdade.

Em 2007, com os dois filhos longe de casa, ficou ainda mais difícil. Com os investimentos na Fazenda e com a alimentação adequada para o gado, o leite produzido aumentou e com isso surgiu a demanda de pasteurizá-lo em maior quantidade, atendendo o mercado local. Neste ano, a pasteurização já era rápida e a produção de leite correspondia a mais de 1.000 litros/dia. Com isso, surgiu uma nova empresa que ganhou sede adequada,

registro e inspeção sanitária, atendendo a todas as Normas da Anvisa; recebeu o mesmo nome da Fazenda: Laticínio Bela Vista.

Em 2013, o Laticínio Bela Vista ampliou sua capacidade de industrialização para 15.000 litros/dia e passou a comprar leite dos pequenos produtores da Região, fabricando leite pasteurizado, bebida láctea, manteiga, doce de leite e queijos Mussarela, Minas Padrão e Parmesão.

Os três negócios – Padaria, Laticínio e Fazenda – eram pequenos, mas davam muito trabalho. A Padaria precisou ser ampliada, o Laticínio precisava melhorar a logística e a Fazenda precisava de mais investimentos e colaboradores, pois além das atividades primárias – Bovinocultura de Leite e Corte – existiam as secundárias: Suinocultura, Piscicultura, Avicultura, Horticultura Orgânica e Silvicultura.

Através de financiamentos bancários e economias, os investimentos foram realizados. Théo dividiu seu tempo e acompanhou as três empresas. Fez alguns cursos de liderança e gerenciamento e aprendeu a utilizar o planejamento como ferramenta de trabalho. Ele anotava suas responsabilidades e ações diárias numa agenda e à medida que identificava os problemas dos seus negócios, estabelecia prazos para solucioná-los. No entanto, ele precisava dedicar muito tempo aos serviços operacionais, o que prejudicava o planejamento em longo prazo.

Talvez pelo excesso de trabalho e responsabilidades, Maria entrou em depressão e Théo, além de muito cansado, ficou sobrecarregado. A dificuldade em encontrar mão de obra qualificada o deixava ainda mais preocupado. Foi preciso que ele selecionasse e capacitasse pessoas da Região, nas diversas áreas exigidas pelas suas empresas. A capacitação normalmente ocorria através de parcerias com entidades de formação profissional rural e de apoio a pequenas empresas. No entanto, os cursos eram esporádicos.

Foi verificado que na Fazenda era mais difícil o processo de atração, seleção e retenção de talentos, principalmente para cargos de liderança. Algumas pessoas só estavam dispostas ao trabalho braçal, enquanto outras com maior potencial, não almejavam viver do campo – juntavam o dinheiro e após alguns anos mudavam de cidade, deixando Théo novamente com demasiado trabalho. Ele era o único líder de sua equipe de trabalho na Fazenda e tinha que fiscalizar todos os setores, especialmente em relação à utilização adequada dos recursos naturais e ao uso de EPIs – Equipamentos de Proteção Individual – pelos funcionários. Embora tenha contratado empresa de Segurança do Trabalho para assisti-lo uma vez ao mês, as fiscalizações tinham que ser diárias.

Somente em 2014, quando Helena e Raul voltaram para São Caetano, as coisas começaram a se reorganizar. E o sonho agora era que as três empresas – Padaria, Laticínio e

Fazenda – conseguissem continuar “de pé”, e que juntas gerassem o fortalecimento umas das outras.

Helena era a filha mais velha. Tornou-se Advogada. Ela era uma mulher alta, magra, de cabelos castanhos longos e encaracolados. Apesar de sua feição séria, sabia ser divertida quando queria. Embora prezasse por sua independência, ela gostava de ouvir todos os interessados antes de tomar uma decisão. Era democrática e perfeccionista em quase tudo o que fazia. Concluiu a faculdade de Direito em 2010 e um ano depois voltou para São Caetano para trabalhar na Padaria, assumindo o lugar da mãe, que se afastou dos negócios após a depressão. Maria, desde então, preferiu ficar em casa, cuidando de Théo e dos dois filhos e também sendo cuidada por eles, e rezando para que, um dia, aquela tristeza sem causa a deixasse finalmente em paz.

Raul graduou-se em Administração no ano de 2013 e retornou a São Caetano visando administrar os negócios da família. Três anos mais novo que a irmã, ele era um belo jovem, forte, de cabelos castanhos, determinado e comunicativo; suas decisões eram baseadas no lucro e nos gráficos. Raul se tornou responsável pela Gestão do Laticínio, ajudando também na Padaria.

À medida que novas ideias e atividades iam surgindo, Théo tentava associá-las a ações de reaproveitamento nas três empresas, almejando produção e lucro, sem agredir o meio ambiente. Assim, algumas ações foram executadas:

- 1) As frutas da estação colhidas na Fazenda eram vendidas para a Padaria, assim como as carnes, os ovos e as hortaliças;
- 2) As sobras da Padaria passaram a ser reaproveitadas na Fazenda – os pães, massas, dentre outros, eram utilizados como alimentação dos suínos e as cascas de ovos e de frutas como parte da adubação do pomar;
- 3) O reflorestamento de eucaliptos foi uma alternativa encontrada para o abastecimento da caldeira geradora de vapor do Laticínio;
- 4) O Laticínio, por sua vez, também vendia leite pasteurizado e queijos para a Padaria;
- 5) A sobra do soro do Laticínio foi canalizada para a criação dos suínos e também para a alimentação dos bovinos;
- 6) Os dejetos dos suínos passaram a ser depositados em caixas de decantação e injetados na fértil-irrigação dos pastos. E o esterco dos bovinos confinados passou a ser utilizado em compostagem e adubação.

A Fazenda Bela Vista investiu, ainda, na melhoria genética do rebanho e numa pequena estação de tratamento de água e de esgoto. E instalou, em 2017, uma micro-usina de placa



fotovoltaica, gerando energia na propriedade, com compensação na Padaria. Além disso, o projeto de biodigestor, que visava aproveitar os dejetos dos animais para produção do gás metano, dependia apenas da parceria de um curso de Engenharia Agrícola e Ambiental da UFNM para ser concluído.

Como as atividades da Fazenda eram diversificadas, Théo precisava mensurar as receitas e as despesas separadamente no final do mês. E isso não vinha acontecendo. As compras estavam sendo realizadas por ele, de acordo com a necessidade. Assim que as mercadorias chegavam, eram conferidas e armazenadas em local apropriado, entretanto, não havia controle adequado das Notas Fiscais e muitas despesas não eram contabilizadas.

No momento, o país enfrentava crise política e econômica e as leis ambientais e trabalhistas não permitiam deslizes. Os incentivos aos funcionários quase não existiam, mas Théo, além de “patrão”, era bom ouvinte e conselheiro e os ajudava, quando possível, a resolver problemas pessoais e financeiros. Os melhores colaboradores trabalhavam mais que os outros, recebendo, além de um salário diferenciado, um valor expressivo no final do mês pelas horas extras prestadas.

## **Planejando e trabalhando**

Théo entendeu que, embora sua mente cobrasse participação constante em todos os seus negócios, seu corpo começava a dar sinais de cansaço e de que chegaria o momento de desacelerar. Ele desdobrou seu tempo, focou na administração da Fazenda e fez novos cursos voltados para Gestão de Qualidade e Liderança Rural, dispondo-se a auxiliar os dois filhos nas decisões pertinentes à Padaria e Laticínio, quando necessário.

O processo de sucessão se encontrava em andamento e os filhos estavam adquirindo habilidades em áreas de interesse deles e da empresa. Helena estava se especializando em Gestão Estratégica de Pessoas e Raul em Finanças, Controladoria e Auditoria.

Quanto à Fazenda Bela Vista, Théo percebeu que o seu negócio principal era a pecuária de leite, em função do Laticínio. A Fazenda possuía boa estrutura e suporte alimentar eficiente, com pastagens e produção de silagem irrigada; contava com ordenha mecanizada, pista de alimentação, bezerreiros e fábrica de ração. No entanto, a estrutura de ordenha estava ficando pequena com o aumento da produção. Alguns controles internos estavam sendo aplicáveis, tais como o sanitário, de produção do leite e reprodução do gado. Entretanto, continham falhas. Para

a execução das atividades, necessitava qualificar a mão de obra dos colaboradores: Encarregado, Ordenhadores, Vaqueiros e Tratador.

A pecuária de corte necessitava de estrutura para abate, uma vez que não existia abatedouro nas proximidades.

A Suinocultura, Piscicultura e Granja eram acompanhadas por um Encarregado e um Ajudante. A Suinocultura vinha crescendo, necessitando de maior acompanhamento por pessoa treinada na área, melhoramentos de estrutura e ampliação de mercado. E a Piscicultura tinha potencial de crescimento, pois estava sendo pouco explorada; os tanques necessitavam de reforma, os controles da qualidade da água e alimentação dos peixes precisavam ser executados com maior frequência. Já a criação de aves e a horticultura eram basicamente para consumo próprio da família e para abastecimento da Padaria (matéria-prima).

O funcionário responsável pela Suinocultura, Piscicultura e Granja, vinha conseguindo, junto com seu ajudante, atender a demanda de controle de produção e higienização. Porém, para o processamento das carnes e peixes, estava sendo necessária mão de obra qualificada de duas pessoas. Outros profissionais também eram imprescindíveis para a manutenção e pleno funcionamento das atividades, tais como Eletricista, Mecânico, Pedreiro e Cerqueiro.

A Fazenda Bela Vista foi reconhecida como modelo de Sustentabilidade ao receber premiação a nível estadual no ano de 2014 e medalha de Mérito Rural no ano de 2015. Mas, como não havia trabalho de *marketing*, a informação atingiu público restrito.

A nova empresa contratada para prestar os serviços de contabilidade da Fazenda conseguiu, junto com os Gestores, avaliar o inventário patrimonial em 2018, que indicou que 48% do patrimônio correspondiam ao valor da terra; 25% aos animais de produção e de trabalho; 18% às construções e instalações e 9% às máquinas e equipamentos. Verificou-se que o dinheiro investido aumentou consideravelmente o patrimônio total da Fazenda, mas para avaliar a rentabilidade mensal seria necessário implantar vários controles financeiros internos.

Ainda havia muito trabalho pela frente, mas as ações seriam realizadas no seu tempo. Apesar da pobreza de sua Região, das dificuldades enfrentadas e da desvalorização do homem do campo, Théo alimentava a esperança de que tudo melhoraria, porque passou a acreditar mais na capacidade das pessoas com quem trabalhava. Ele entendia que a definição de papéis dentro de uma empresa deveria estar entrelaçada a suas competências e ao potencial de cada colaborador. E que, definindo as tarefas, responsabilidades e melhorando o relacionamento com seus colaboradores, favoreceria o desempenho qualitativo dos serviços e a interação de toda a equipe na busca dos objetivos que viria a definir. Ele queria que o bem-estar de sua equipe se alinhasse aos desejos da organização.

A qualidade de vida no trabalho passou a ser algo prezado para ele, que colecionava noites sem dormir e pouco tempo para o lazer. Ele sempre levou a sério o ensinamento de seu pai para ter sucesso na vida: “trabalhar, trabalhar e trabalhar”. Mas após entender a necessidade de se planejar, entendia agora a importância de buscar o equilíbrio.

### **Resumo do Caso**

Este Caso descreve a trajetória pessoal de um pequeno empreendedor, que após constituir empresas de diferentes ramos de negócio, decide realizar um antigo e persistente sonho: viver no campo e tornar sua propriedade rural um modelo regional de sustentabilidade. Tal sonho desperta a necessidade de planejamento para a solução de novos desafios: alinhamento de práticas sustentáveis nas empresas constituídas, controles financeiro e de produção das atividades desenvolvidas na propriedade rural, e investimentos em gestão estratégica de pessoas, visando criar novas ferramentas de gerenciamento, retirando a sobrecarga de trabalho do atual Gestor.

**Palavras-chave:** Pequeno empreendedor. Sustentabilidade. Planejamento. Gestão estratégica de pessoas. Ferramentas de gerenciamento. Sobrecarga de trabalho.