

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CRISTIANO DE VARGAS OLIVA**

**ORGANIZAÇÕES RURAIS BRASILEIRAS E AS PERCEPÇÕES SOBRE O USO DA MÚSICA  
COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA**

**Santana do Livramento, RS**

**2023**

CRISTIANO DE VARGAS OLIVA

**ORGANIZAÇÕES RURAIS BRASILEIRAS E AS PERCEPÇÕES SOBRE O USO DA MÚSICA  
COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NO INCREMENTO PRODUTIVO E VANTAGEM  
COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 08 de maio de 2023.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Orientador

UNIPAMPA

---

Prof. Dra. Mygre Lopes da Silva

UNIPAMPA

---

Prof. Dra. Tanice Andreatta

## UFSM



Assinado eletronicamente por **Tanice Andreatta, Usuário Externo**, em 10/05/2023, às 14:36, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **SEBASTIAO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADAO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/05/2023, às 14:37, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MYGRE LOPES DA SILVA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/05/2023, às 14:56, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1123772** e o código CRC **085B0983**.

## ABSTRACT

The present study has the general objective of verifying the perception of managers of Brazilian rural organizations about the use of music as a tool for increasing productivity and competitiveness. The methodology of this research was characterized as a study of multiple cases with a qualitative approach and a descriptive character. Data collection was carried out through semi-structured interviews with managers during the month of October and November 2022, with three interviewees in Rio Grande do Sul and one in Minas Gerais. The analysis was performed through content analysis. At the end of the study, as a result, evidence was found about efficient measurers of results in three of the rural organizations studied. Although the lack of managerial instruments in the studied Brazilian rural organizations is still present, this was not characterized as a barrier to the implementation of new techniques such as the use of music in the productive systems. Among the managerial challenges encountered, there was a constant concern for the customer, synonymous with greater quality in the processes. As a strategy, organizations adopted music with objectives related to behavior and productive indicators based on planning that involved knowledge on the subject, cost planning, implementation and verification of results. There are different levels of music implementation at different intensities, from superficial to more strategic. The results show behavioral improvements of people involved in handling animals and plants; productive indicators such as weight gain in pigs; and, in the increase in production in dairy farming, in addition to obtaining a more competitive product by meeting new market demands, with classical music being the most used. At the end of this study, it was possible to establish a concept for music in rural Brazilian organizations, and music in rural organizations is understood as the use of sound waves as sources of behavioral change, which, when applied in the productive systems of Brazilian rural organizations, will enable obtaining improvement in indicators related to management. As evidence of music as an element of productive increment was not identified in one of the cases, the need for further studies on the use of music in Brazilian rural organizations was perceived, mainly in terms of obtaining competitive advantages and specific protocols for each productive system. It should be noted that this study is linked to the research group Observatory of University Management for Inclusion and Social Development of the Pampa.

**Keywords:** Rural Organizations; Music; Management Strategy; Productive Increase; Competitive advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema dos sistemas que compõem o agronegócio.....	30
Figura 2 - Variação do uso da terra por finalidade entre os Censos Agropecuários de 2006/2017.....	31
Figura 3 - Distribuição dos estabelecimentos agropecuários no Brasil .....	33
Figura 4 - Segmentos que compõem o cálculo do valor relacionado ao agronegócio.....	33
Figura 5 - Civilizações, usos da música e autores relacionados.....	37
Figura 6 - Os 5 “P’s” da estratégia.....	44
Figura 7 - Ações geradoras de vantagem competitiva em uma organização.....	58
Figura 8 - Localização geográfica do município de Palmitinho-RS.....	67
Figura 9 - Localização geográfica do município de Manoel Viana-RS.....	68
Figura 10 - Localização geográfica do município de Vacaria-RS.....	69
Figura 11 - Localização geográfica do município de Maria da Fé-MG.....	70
Figura 12 – Controle automático de produção por animal na Organização rural 3.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de estratégia e seus autores a partir de Oliveira (2007) .....	43
Quadro 2 – Entrevistados.....	63
Quadro 3 - Categorias de Análise.....	65
Quadro 4 - Percurso Metodológico.....	66
Quadro 5 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	72
Quadro 6 – Entrevistados, atividade gerenciada, estratégias, tipos e formas de utilização da música nos processos produtivos das organizações rurais.....	82
Quadro 7 – Entrevistados, finalidades, resultados, evidências e vantagens competitivas percebidas com o uso da música nos sistemas produtivos.....	90

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AMTA – *American Music Therapy Association*

ASCAR – Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

CAR – Cadastro Ambiental Rural

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

EMATER- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

UNESP – Universidade Estadual Paulista

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. PROBLEMÁTICA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES RURAIS .....	22
2.1.1 Organizações rurais no Brasil .....	28
2.2 MÚSICA, SEUS TIPOS E FORMAS DE UTILIZAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES RURAIS .....	34
2.3 Tipos e formas de música na produção das organizações rurais e as percepções sobre as finalidades e os resultados à competitividade .....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA .....	60
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	61
3.3 COLETA DE DADOS .....	64
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	65
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1 ORGANIZAÇÃO RURAL GERENCIADA PELO ENTREVISTADO 1 .....	67
4.2 ORGANIZAÇÃO RURAL GERENCIADA PELO ENTREVISTADO 2 .....	68
4.3 ORGANIZAÇÃO RURAL GERENCIADA PELO ENTREVISTADO 3 .....	69
4.4 ORGANIZAÇÃO RURAL GERENCIADA PELO ENTREVISTADO 4 .....	70
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>72</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	72
5.2 ORGANIZAÇÕES RURAIS E A MÚSICA .....	73
5.3 MÚSICA, SEUS TIPOS E FORMAS DE UTILIZAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES RURAIS. ....	80
5.4 FINALIDADES E RESULTADOS COM O USO DA MÚSICA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS .....	84
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>106</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado nos últimos anos que as organizações, de forma incessante, buscam melhores patamares competitivos, não só em termos de país, mas acima de tudo, em termos globais. Assim sendo, desde que se começou a abordar temas como globalidade as organizações entenderam que a concorrência não era mais algo doméstico e passaram a investir para serem competitivas de forma mundial. Neste cenário, Drucker (2013) aborda que as organizações que desenvolvem a estratégia como ferramenta para atingir maior fatia de participação, são as que estão, de fato, conquistando desempenho e domínio de mercado.

No entanto, é necessário destacar que não só as organizações urbanas foram afetadas por esse cenário de busca por maior competitividade, há que se inserir nesse contexto também as organizações rurais, visto que a produção de alimentos passou a ter caráter de escala global. Assim, ao estarem inseridas nessa globalidade, são sensíveis aos fatos que tratam diretamente e indiretamente na cadeia mundial de mercados de insumos e de alimentos (CARDOSO, 2022).

Essa cadeia em que as organizações rurais estão inseridas é chamada de agronegócio, do termo *agribusiness*, elaborado pelos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg nos Estados Unidos em 1957, e abrange não só as organizações rurais, mas todos os setores pertencentes aos elos produtivos da agropecuária.

O Brasil até a década de 30 do século XX, com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, era considerado celeiro para matéria prima agropecuária para a manufatura americana conforme descreve Furtado (2020). Com o fim da economia cafeeira, o país continuou apostando no setor primário da economia, porém, cada vez mais aperfeiçoando suas técnicas de produção. Sendo este aperfeiçoamento identificado por Furtado (2020) uma consequência das pesquisas desenvolvidas por Borlaug (1968), que no Brasil foi conhecido como Revolução Verde, ocorrida nas décadas de 1960 e 1970 que alterou os modelos de produção no país.

Neste século XXI a produção agropecuária brasileira tomou forma e corpo, a ponto de o Brasil ser considerado um dos países responsáveis pela segurança alimentar no mundo. Entretanto, paradoxalmente as organizações rurais ainda não são, de forma clara, vistas como empresas que necessitam de aspectos gerenciais bem delineados como qualquer outra organização (SOARES, 2015; SAAT, 2018 e FERREIRA, 2019).

Estes são alguns fatores do cenário em que estão atuando as organizações rurais brasileiras, inicialmente com ligações domésticas e voltadas à subsistência, hoje estão inseridas em um modelo global e competitivo de produção de alimentos. Percebe-se que a produção de alimentos é a síntese de uma organização rural, e com isso sua importância em um mundo cada vez mais populoso é evidenciada. Nestas interconectividades, Gasques *et al.* (2004) e Soares (2015) descrevem que as organizações rurais assumem papel fundamental no mundo neste século XXI.

Sabendo que o setor agropecuário brasileiro sempre teve grande importância na balança de pagamentos pela sua atuação no mercado exportador, percebe-se, pois, sua relevância neste sentido, ao verificar-se sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. Conforme dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), a participação do agronegócio no PIB do Brasil em 2021 alcançou 27,4% (CEPEA, 2022).

Em um contexto global, o Brasil é destaque como importante produtor e exportador de grãos e um dos maiores produtores e exportadores de carne e derivados conforme descrevem Saat (2018) e Ferreira (2019). No entanto, esse destaque é por si só uma razão para muitos desafios para as organizações rurais brasileiras, não só para as grandes propriedades, mas principalmente as médias e pequenas organizações do setor rural. Este destaque é ainda mais relevante em estados como o Rio Grande do Sul, que tem na atividade agropecuária um histórico de importância sendo um dos maiores produtores deste setor no país.

As organizações rurais brasileiras estão inseridas em uma vasta diversidade de modelos e aspectos envolvendo o setor, como culturas, tradições e territórios, e todas envolvidas em um cenário competitivo e global, independente do modelo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), são 351 milhões de hectares de solo brasileiro destinados à agropecuária, envolvendo 15 milhões de pessoas nos processos produtivos em mais de 5 milhões de estabelecimentos rurais, sendo estes em sua maioria com no máximo cinquenta hectares (IBGE, 2019).

Estes desafios de competitividade parecem ser percebidos não somente nas grandes propriedades rurais que produzem *commodities* como soja, cana de açúcar, milho, café dentre outras, mas também nas empresas de médio porte e nas propriedades familiares, nestas duas a diferenciação pode ser um importante fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva.

Neste contexto, as organizações rurais para manterem-se competitivas, assim como as organizações urbanas que buscam sempre por isso, tendem a desenvolver ferramentas gerenciais de forma estratégica que possibilitem uma maior inserção de seus produtos no mercado. Obtendo assim, supõe-se, vantagens que permitem a essas organizações uma produção com maior valor agregado (SOARES, 2015).

São várias as estratégias para incremento e produtividade nas organizações rurais, em que o produtor, em algum momento, terá que se preocupar com questões que envolvem não só o manejo agrícola ou pecuário (que é uma grande preocupação neste ramo de negócio), mas que também envolvem novas formas de pensar e fazer a atividade rural. Novas formas no sentido de atingir maior competitividade em um mercado com demandas cada vez mais atentas à sustentabilidade, que abarque uma produção com método que estejam em maior harmonia com o meio ambiente (CARDOSO, 2022).

Fala-se aqui de organizações rurais que muitas vezes não conseguem desenvolver o mínimo de ferramentas de gestão, como por exemplo, planejamento estratégico, e essa dificuldade aumenta quando se sai do foco das grandes corporações rurais e trata-se das organizações vinculadas à agricultura familiar. Neste sentido, o meio rural, quando pensa-se em particular no médio e pequeno produtor, necessitam, entende-se, de uma maior atenção no que diz respeito à implantação de estratégias que viabilizem a percepção de vantagem competitiva (ARAÚJO, 2003).

Considera-se então que vantagens competitivas são os diferenciais da organização frente seus concorrentes, e podem ser originadas tanto do ambiente interno como externo à empresa como descreve Ansoff (1993). Dentre as estratégias para a obtenção de um diferencial competitivo nas organizações rurais, pensando em um manejo mais sustentável e a novas formas de produção agropecuária, uma alternativa é a utilização da música como forma de aumentar a produção e diferenciar produtos ou serviços.

A música, além da emoção que causa e que seja essa possivelmente sua característica mais conhecida, também é empregada em ambientes hospitalares, na forma de terapia, e em organizações em geral como estratégia na obtenção de melhorias comportamentais para atingir melhores resultados organizacionais conforme visto em Gaston (1957), Poch (1999) e Levitin (2021). Nas organizações urbanas, verificam-se estudos sobre o uso da música tanto no ambiente de trabalho quanto no ponto de venda da organização, ou seja, seu ambiente de contato com compradores, geralmente no varejo (MOTTA, 2015; EL-AOUAR, 2016).

Nas organizações rurais, já é possível verificar-se, em alguns estudos, o uso da música na obtenção de resultados produtivos em plantas, e animais. No entanto, percebe-se que o uso da música para obtenção de uma vantagem competitiva, como agregadora de valor final a um produto, ainda está em estágios iniciais nas organizações rurais brasileiras (OLIVEIRA, 2014).

Na verificação destes usos, identifica-se a possibilidade de aplicação da música como ferramenta na gestão rural, visto seus resultados em organizações de outros segmentos, e também as percepções, ainda que evidenciadas em reduzido número de trabalhos e pesquisas, principalmente na agropecuária brasileira. Este estudo então, traz à luz a perspectiva de se obter, a partir do uso da música, uma vantagem competitiva, como aumento produtivo ou então através de um produto diferenciado.

Assim, as organizações rurais brasileiras seguem as novas tendências, não só gerenciais de competitividade entre as organizações, mas a atenção aos mercados consumidores, cada vez mais específicos e exigentes, gerando nichos de inserção para as organizações em seus diversos sistemas produtivos. A partir deste contexto, a seção seguinte apresenta a problemática envolvida neste estudo.

### **1.1. Problemática**

Entende-se, inicialmente, que a problemática deste estudo recai no fato de o Brasil ser um dos grandes produtores mundiais em termos agropecuários, no entanto, esse ramo parece ser ainda muito carente de estratégias que o torne mais competitivo, ressaltando-se que tal visão está relacionada às organizações de diferentes portes. Neste sentido, o Brasil possui vantagens naturais no setor agropecuário oriundo de suas características físicas, climáticas, territorial e histórica (SANTOS, 1994).

No entanto, o desafio é percebido em relação ao aperfeiçoamento dessas vantagens adquiridas na produção agropecuária e em seus modelos de gestão, pois não é muito raro encontrar produtores que sejam desprovidos de um conjunto mínimo de ações gerenciais que façam da sua propriedade um espaço efetivamente empresarial e competitivo.

Sendo assim, a competitividade das organizações rurais, em sua maioria operando em cadeias integradas de produção, o que a tornam tomadoras de preços, pode ser explorada a partir da obtenção de vantagem competitiva conceituada por Porter (1989). A música, então, pode ser um instrumento para ampliação dessa competitividade alcançando diferenciais competitivos para as organizações rurais brasileiras.

Não que o campo ou a vida no campo sejam a tradução da falta de sistemáticas e processos produtivos organizacionais, ao contrário, tem-se em algumas localidades rurais a presença de agentes que fomentam essa temática. Porém, esbarra-se em questões, como já mencionado anteriormente, culturais e também questões de territorialidade, o que novamente remete a Santos (1994).

Além da falta de ferramentas básicas de gestão, as organizações rurais, principalmente as de médio e pequeno portes no Brasil, parecem desprovidas de políticas públicas que possam incentivar e valorizar o uso de ferramentas de gestão que ajudem o produtor a se colocar no mercado de forma mais competitiva. A busca de um nível diferenciado de gestão pode trazer à tona capacidades produtivas adormecidas, ou seja, entende-se que não exista uma falta de interesse por parte do produtor, mas sim a falta de percepção de o quanto esses diferenciais podem ser explorados somente com uma maior sensibilidade na gestão da organização rural (SOARES, 2015).

Refere-se aqui a situações bem primárias de estratégias gerenciais como organização e controle da produção, ou organização e controle dos insumos necessários para a produção e que, diretamente, irão afetar a qualidade final. Albrecht e Bradford (1992) relacionam a qualidade com vantagem competitiva, ou seja, uma tem a capacidade de potencializar a outra. Não se fala essencialmente de tecnologias caras e muitas vezes inatingíveis, mas de questões simples que estão nos manuais de estratégias e que não alcançam ou atingem essas organizações rurais da mesma forma que atingem outros modelos organizacionais.

Pode ser considerada como ferramenta de gestão e estratégia, conhecer o ambiente em que a propriedade rural está inserida e como os demais entes desenvolvem sua produção percebendo as oportunidades e ameaças postas neste ambiente, bem como conhecer o ambiente interno, como aponta Ansoff (1993), percebendo-se neste ambiente os pontos fortes e fracos da organização. Assim, ao realizar essa análise organizacional o gestor terá uma visão sobre si e o que ele representa naquele contexto, conforme Drucker (2013). A partir da análise e diagnóstico situacional, as organizações podem desenvolver formas de atingir outros espaços e isso pode acontecer tanto nas organizações urbanas, como nas organizações rurais, foco deste estudo.

Essa visão mais aguçada sobre a gestão da organização rural pode levá-lo, enquanto produtor, a mercados distantes. No entanto, para isso a ideia de estratégia está muito vinculada à ideia de ousar, ou seja, desenvolver formas de fazer, no caso, manejos, diferenciados e que,

em alguns contextos possam ser compreendidos por muitos como exóticos, o que neste estudo percebe-se como alternativos.

Assim, ao promover o aumento da competitividade e, conseqüentemente, o desempenho da organização, entende-se como elementos válidos para a gestão, como é o caso do uso da música para obtenção de crescimento de plantas, engorda de animais, harmonização do ambiente, melhorias comportamentais, incremento da produção leiteira e turismo rural (PETRAGLIA, 2008; PAPOUTSI GLOU *et al.* 2009; VILELA, 2013; LOGEL, 2014; SILVA 2016).

Porém, abordar música como ferramenta de gestão, para vantagem competitiva, nas organizações rurais parece ser algo ainda muito incipiente na produção rural brasileira. Este estudo então, traz à luz a perspectiva de se obter, a partir do uso da música, uma vantagem competitiva através de melhorias em indicadores produtivos ou gerando um produto diferenciado, atendendo assim novas tendências de mercados consumidores, cada vez mais específicos e exigentes, gerando nichos de inserção para as organizações rurais.

Neste contexto, acima descrito, em que se relacionou as organizações rurais e o seu ambiente, a necessidade de utilização de estratégias gerenciais por parte do produtor rural para obtenção de competitividade e a música como um provável elemento capaz de incrementar a produção rural, esta pesquisa terá como pergunta central: Quais são as percepções dos gestores agropecuários sobre a utilização da música como estratégia para obtenção de incremento produtivo e vantagem competitiva nas organizações rurais brasileiras?

## 1.2 Objetivos

Com o intuito de responder à pergunta acima elaborada, este estudo estabelecerá objetivos norteadores, ou seja, um objetivo geral e um conjunto de objetivos específicos que facilite o atingimento do objetivo geral, a saber:

a) **Objetivo Geral:** Analisar as percepções dos gestores agropecuários sobre a utilização da música como estratégia para obtenção incremento produtivo e vantagens competitivas nas organizações rurais brasileiras.

b) **Objetivos específicos:**

- Caracterizar organizações rurais brasileiras que utilizam a música em seus processos produtivos;
- Conceituar música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais brasileiras; e
- Verificar as percepções sobre as finalidades e os resultados do uso da música nas organizações rurais brasileiras com vistas à competitividade.

### **1.3 Justificativa**

Neste contexto, a justificativa da presente pesquisa parte da contribuição que a mesma pode acrescentar aos estudos sobre ferramentas de gestão nas organizações rurais, visto que a competitividade destas organizações está hoje vinculada ao mercado global e cada vez mais exigente conforme descreve Cardoso (2022).

Nesse sentido, percebe-se que estudos sobre estratégias gerenciais são importantes em futuras investigações, principalmente sobre o tema estudado, pois a afirmação de que a relação entre organizações rurais e música possui um campo pouco explorado na academia parece possuir evidências. Assim, a colaboração na amplitude de pesquisas em torno de organizações e suas formas de desenvolvimento são elementos que justificam o papel de uma dissertação para a ciência no qual está inserida seu objeto de estudo, podendo assim, replicar seus resultados em toda uma sociedade.

Como justificativa prática, verifica-se que alternativas na produção e/ou no cotidiano de uma organização rural, auxiliando na competitividade e, de alguma forma gerando um diferencial competitivo, estão em expansão. Assim, a adoção de técnicas, muitas vezes sem grandes investimentos em equipamentos, instalações e pessoas, tende a ser cada vez mais pensada e aplicada por produtores rurais.

Ainda como justificativa prática, entende-se que os resultados deste estudo podem servir de base para médio e pequenos produtores rurais no sentido de facilitar o processo de tomada de decisão no momento de optar ou não por práticas de manejos mais sustentáveis, e que possam efetivamente possibilitar um aumento tanto a produção quanto na competitividade da organização rural.

Para Cerqueira e Colossi (1996), não se pode esquecer da importância do papel social das universidades em auxiliar, por meio da pesquisa e extensão, uma parte significativa dos

produtores brasileiros, ou seja, os produtores rurais, principalmente os médios e pequenos. Estes produtores, que por falta de acesso ao crédito, por exemplo, muitas vezes não têm disponibilidade de tecnologias, o que como resultado pode evidenciar dificuldades de se valer de novas formas de saber e novas formas de fazer com baixos custos e mais sustentáveis desenvolvidas pelas universidades, como o uso da música.

No entanto, a utilização da música como ferramenta de incremento produtivo pode ser percebida como geradora de não impacto em gastos expressivos e que, enquanto estratégia acredita-se que possa, se bem aplicada, incrementar a produção e a competitividade de forma sustentável nas organizações rurais brasileiras.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se os elementos teórico necessários para o entendimento do estudo ora desenvolvido, inicialmente aborda-se as organizações rurais e a música no processo produtivo, posteriormente traz à tona a identificação do tipo e forma de utilização da música nas organizações e, finalmente, verifica-se as percepções sobre as finalidades e os impactos do uso da música nos sistemas produtivos.

### 2.1 Organizações rurais

Para Callado (2011), uma organização rural possui os mesmos elementos básicos formadores das empresas em geral, como a figura do empresário (nas organizações rurais o produtor rural), a atividade econômica que ela executa (no setor rural pode ser agricultura, pecuária, etc.) e seu estabelecimento, como a localização e a área em que abrange. No entanto, verifica-se que o fato de uma organização rural ser tratada como empresa é relativamente novo, e referindo-se ao Brasil, a definição de propriedade rural como empresa rural também pode ser descrita como algo recente (ULRICH, 2009; CAMARA *et al.*, 2019).

Neste sentido, a utilização de práticas como a disponibilização de música através de uma estratégia de gestão dentro dos sistemas produtivos da organização rural pode ser então considerada a partir de elementos observados em estudos que inicialmente foram realizados em organizações urbanas. Assim, observa-se a importância de abrir este capítulo com conceitos relacionados às organizações de forma mais ampla, para em sequência abordar-se as organizações rurais e a música.

Para a evolução histórica dos conceitos envolvendo organizações urbanas e rurais foi utilizada a pesquisa de Toffler (1973) que nomeia como ondas os ciclos de desenvolvimento das sociedades e em paralelo, suas relações com as organizações. Segundo este autor, a evolução humana e suas necessidades foram determinantes e agentes de marcas consistentes e profundas na administração.

Diversos são os conceitos de organizações, porém os elementos mais encontrados na literatura para definir o tema é que são empresas, ou outras nomenclaturas similares, transformadoras de matérias primas em produtos, bens e serviços, formada por pessoas que desempenham processos de variados níveis de complexidade na busca de um objetivo comum, a obtenção de rendimento sobre o investimento na forma de lucro. De acordo com Lisboa (2004)

as organizações nascem quando as atividades passam a ser consideradas complexas para serem executadas por um só indivíduo.

Elemento importante encontrado nos conceitos de organizações são as pessoas e o trabalho que a partir delas são desenvolvidos, como se vê em Cury (2000, p.116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Os recursos para que ocorra esse esforço cooperativo entre pessoas e processos é verificado em Meireles (2003, p.46) quando descreve que toda organização “é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.

O impacto que as organizações desempenham nas sociedades pode ser considerado a partir da relação dos produtos e serviços desenvolvidos com o cotidiano das pessoas. Logo, as organizações estão para atender os desejos e necessidades dos indivíduos satisfazendo assim as sociedades como descrito por Coelho (2011). Neste sentido, considera-se que as organizações ou empresas, fazem parte da vida das pessoas. Observando a similaridade entre os termos organizações e empresas, no aspecto legal brasileiro de acordo com o Código Civil, a lógica da produção e geração de capital está inserida no conceito de ambas.

Parentoni (2006, p. 145-146) conceitua empresa como uma “atividade econômica, organizada e voltada para a produção ou circulação de bens e serviços”. Percebe-se então que o conceito de organização vai evoluindo à medida em que evolui a história do pensamento administrativo e suas teorias, que, inicialmente, eram focadas na técnica, na tarefa e na produção e com o tempo chegou nas pessoas, ou seja, os atores organizacionais que serviam de meio para que a produção acontecesse. Cabendo, então, ressaltar que tais teorias, além das pessoas responsáveis pela produção, envolvem também o cliente como elemento-chave do conceito de organização neste século XXI (CERQUEIRA-ADÃO, 2014).

A preocupação com o cliente é o elemento principal para uma organização no conceito de Drucker (2013). Os estudos de Peter Drucker foram desenvolvidos para estabelecer as organizações uma nova lógica, sendo a partir deles a percepção de que os conceitos de organização passaram a ser idealizados sobre aspectos relacionados também com a necessidade do cliente e não somente com a produção. Assim, os objetivos das organizações passam a incorporar as consequências dessas mudanças percebidas por Peter Drucker.

O objetivo principal de uma organização é o lucro obtido sobre os capitais que investem, e os objetivos específicos são complementares ao principal. Pode-se considerar então que em um cenário de competitividade global, os objetivos específicos são relacionados ao desempenho da organização, não só financeiro, mas por exemplo como a empresa pretende manter-se no mercado, ou até como a empresa é vista pela sociedade, sendo ela uma organização urbana ou rural.

Assim verifica-se que a evolução dos conceitos sobre organizações está vinculada às teorias administrativas, ou seja, inicialmente a essência estava na produção, passando para as relações comportamentais até os conceitos atuais de organização com foco no cliente. Em síntese, estes conceitos descrevem a organização e seus elementos constituintes como sendo locais onde são criados e desenvolvidos produtos e serviços que atendam às necessidades das sociedades. Para isso, devem gerenciar e potencializar sua diversidade de recursos, seja de ordem financeira, material ou intelectual, assim como possuir uma formação legal e em harmonia com o ambiente no qual está inserida.

Quanto à origem das primeiras organizações, Lisboa (2004) descreve que estas nasceram da necessidade de realização de tarefas, por mais de uma pessoa, para a produção de algum bem ou serviço. As sociedades que hoje vivem ao redor do mundo podem ser consideradas fruto de uma evolução em que o meio rural era o principal provedor de alimentos, assim, pode-se considerar então que as primeiras organizações da era medieval eram eclesiásticas, militares e rurais, com as respectivas incumbências, quais sejam, as primeiras alimentavam a alma, as segundas protegiam os espaços e, as terceiras alimentam o corpo. Neste contexto medieval, as organizações rurais sempre tiveram uma importância grande no sustento das pessoas e isso se verifica mesmo depois do fim dos feudos (TOFLER, 1973).

No desenvolvimento histórico das sociedades e, em paralelo, das organizações, dentre as abordagens utilizadas na literatura sobre administração e organizações é verificada a utilização da obra de Tofler (1973), em que o autor denomina o desenvolvimento da humanidade a partir do que ele chama de três grandes “*waves*” (ondas). A primeira onda pode ser entendida como parte da característica dos princípios das sociedades agrícolas, a segunda a partir das consequências da Revolução Industrial, e a terceira onda refere-se ao nosso momento atual, em que o conhecimento e a rapidez das mudanças fazem parte do cotidiano das pessoas e nas organizações (TOFLER, 1973).

Tofler (1973) descreve que a sociedade agrícola que usava a terra como princípio de sua base econômica tinha como consequência um reduzido conhecimento acumulado, restrito ao saber sobre sua própria subsistência no campo, esta seria a primeira onda, ou seja, a primeira etapa do desenvolvimento das sociedades. Esse período pode ser considerado de forma cronológica a partir do início da verificação das sociedades como geradoras de riquezas, tendo ocorrido durante um período aproximado de dez mil anos, finalizando por volta de 1650 e 1750 (TOFLER, 1973).

Neste período, o campo era detentor dos empregos e da obtenção de recursos financeiros, sendo então a terra e alguns implementos o meio de geração de riqueza. O ser humano participante dessa primeira onda para Tofler (1973), tinha que ter força física e um mínimo conhecimento sobre plantação e colheitas, fazendo as produções serem quase que, em sua maioria, para o provento próprio da subsistência. A consequência desse modo rudimentar de produção para o autoconsumo pode ser considerado um entrave a novos conhecimentos por parte das pessoas da época como cita Pozzobon *et al.* (2006, p. 63), quando afirma que nesta época e “desta forma, estas não se qualificam nem como produtores, nem como consumidores, ou seja, essas trabalhavam para a própria subsistência”.

Na visão de Tofler (1973), o meio rural era o local de moradia da maioria das pessoas, que ali produziam para sua subsistência e no máximo negociavam seus produtos por troca com outros produtores ao seu redor. A Revolução Industrial iniciada na Inglaterra na segunda metade do século XVIII foi um fenômeno que desenvolveu um grande êxodo rural para as grandes cidades que passaram então a empregar a maioria das pessoas.

As indústrias são organizações que possuem características que foram fundamentais na transição do feudalismo para uma nova era industrial, e um dos seus primeiros impactos sociais, consequente da Revolução Industrial, foi a absorção de mão de obra que antes era do meio rural pelas indústrias que iniciavam suas atividades. Os conceitos de administração e empresas ou organizações, é ligado inicialmente ao conceito de indústria, pois foi neste tipo de organização que foram desenvolvidas as primeiras teorias de administração. Entre o final do século XIX e início do século XX Frederick Taylor implementou sua Abordagem Científica da Administração em uma indústria do Vale do Silício. A partir de 1908 Henry Ford começa a falar de uma Linha de Montagem Móvel para a indústria automobilística e em 1916 Henri Fayol descreve como deveriam ser a estrutura e os processos administrativos nas indústrias, as principais organizações transformadoras de matéria prima da época (MAXIMIANO, 2017).

A Revolução Industrial, conforme Pozzobon *et al.* (2006), tem seu período compreendido entre 1820 a 1900 e é resultado da adoção das máquinas a vapor na indústria, dando início a uma nova era, não só na produção, mas na administração destas indústrias. Neste contexto, surge a empresa como a que se conhece hoje, chamada de empresa moderna, considerada a partir das décadas finais do século XIX, fruto da Revolução Industrial e com participação efetiva nas sociedades (ANSOFF & MCDONNEL, 1993).

A transição para a Segunda Onda descrita por Toffler (1973), teve como apogeu a Revolução Industrial. Nesta transformação a produção de subsistência passou a ser substituída pela produção para troca, e esse novo modelo de relação passou a ser dominante na sociedade industrial e comercial. Assim, ocorreu a substituição do modo artesanal de fabricação para um modo mais eficiente com a ajuda das novas ferramentas oriundas do processo revolucionário de industrialização. A Segunda Onda foi determinada por um maior relacionamento entre o homem e a natureza, pois usando as tecnologias poderia aumentar as produções e os resultados econômicos, ou seja, o conhecimento inicia a ser um objeto produtivo no campo (POZZOBON *et al.*, 2006).

A partir do século XIX as populações migraram em grande número para as cidades causando grandes êxodos rurais em consequência de diversos fenômenos, trazendo novos elementos no desenvolvimento das organizações nas cidades, que passaram a ser os locais mais populosos ao redor do mundo. Neste novo cenário, o capital passou a ser obtido não somente no campo, mas nas indústrias localizadas nas cidades, sendo então o conhecimento a forma de evolução a partir deste período (MAXIMIANO, 2017).

A terceira onda caracteriza o momento cronológico presente, em que o conhecimento assume importância como recurso e fonte de riqueza das sociedades, relacionando-se então com as mudanças que as informações trouxeram para as organizações, e através dele a busca racional por resultado. Além disso, o dinamismo na propagação desse mesmo conhecimento é parte integrante da terceira onda no desenvolvimento das sociedades (TOFLER, 1980).

A rapidez que passa a ser percebida nas mudanças consequentes do surgimento da empresa moderna, trouxe desafios para as organizações, e com eles a necessidade de adaptação para permanecer atuando. Destes novos dilemas que as empresas passam a encontrar, como consequência da rapidez das transformações, a necessidade de planejamento de ações, maior velocidade na resolução de problemas e preparo para situações adversas passam a ser consequências constantes para as organizações (ANSOFF & MCDONNEL, 1993).

No entanto, essa nova maneira de produzir, agora com o uso das tecnologias antes indisponíveis e com isso, um aumento intenso na produção, resultou em uma grande quantidade de produtos em cada vez menores espaços de tempo. A partir de meados de 1900, o desenvolvimento de novas tecnologias para a produção era o foco dos empresários, e neste período a preocupação maior do setor empresarial era a máxima produção com o menor custo por unidade produzida. A Era da Produção em Massa foi como a época ficou conhecida a partir de estudos relacionados ao tema (POZZOBON *et al.*, 2006).

No Brasil, o contexto de surgimento da empresa moderna de Ansoff e McDonnel (1993) foi mais intensificado na década de 1930, sendo este período determinante sobre as maneiras de produção e atuação das organizações. A demanda de produtos passa a ser mais efetiva em mercadorias e serviços diferenciados, perdendo o aspecto padrão que era até então predominante. A visão das organizações neste período passou a ser percebida como nas palavras de Pozzobon *et al.* (2006, p.25) “voltada para dentro da empresa, logo teve de ser orientada, agora, para fora, ou seja, para os consumidores. Este período foi denominado de Era do Marketing de Massa”.

As consequências para as organizações brasileiras, tanto urbanas quanto rurais, sobre o período percebido a partir da década de 1930, foi a necessidade de uma maior relação com o ambiente através de interações sociopolíticas, e, percebe-se neste período o aumento dos controles governamentais sobre as empresas. Outro fator que afetou as organizações brasileiras nesta época foi o aumento da competitividade dentro dos setores de produção, fruto da expansão internacional, rapidez na transformação tecnológica e nas consequentes inovações. Também se percebe uma maior atenção neste período para outro elemento, a escassez de recursos (POZZOBON *et al.*, 2006).

Desde as primeiras sociedades agrícolas, passando pela Revolução Industrial e o atual momento, tem-se que rapidez, conhecimento e tecnologia é a matriz predominante nas palavras de Ansoff e McDonnel (1993). Cronologicamente, para Ansoff e McDonnel (1993, p. 31) “cientistas consideraram o período de 1850 a 1880 como evolução; e o período de 1940 a 1970 de revolução”, sendo a última considerada um novo patamar de disputa de mercado entre as organizações rurais.

A concorrência passou então a um nível global para todos os segmentos produtivos exigindo inclusive que as organizações brasileiras aumentassem sua participação nos mercados. Concorrência e competitividade passaram a fazer parte do cotidiano das organizações a partir

deste período, trazendo consequências para a gestão das organizações. Essa nova fase no desenvolvimento das organizações brasileiras, conforme Pozzobon *et al.* (2006) teria ocorrido nas décadas posteriores a 1950. Pozzobon *et al.* (2006, p.64) considera que este cenário contribuiu nas organizações rurais para “produzir mudanças importantes, não só nas condições internas do processo evolutivo agrícola, como também nas relações entre a agricultura e os demais setores da economia” (POZZOBON *et al.*, 2006, p. 64).

Neste contexto de novos desafios organizacionais, impostos pelas mudanças nas estruturas sociais e produtivas estão também inseridas as organizações rurais brasileiras, que mesmo enfraquecidas pela quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque e uma necessidade grande que o Brasil teve naquele momento de mudar sua matriz econômica baseada no café e em outros produtos agropecuários, as organizações rurais continuaram seus processos produtivos dada a relevância de produção de alimentos que, se não para as exportações, tal produção era necessária para o mercado interno. (POZZOBON *et al.*, 2006).

### **2.1.1 Organizações rurais no Brasil**

A agricultura e a pecuária em geral são formas básicas de se obter alimentos, e por isso, o setor rural faz parte de toda a história da humanidade, sofrendo mudanças em suas concepções sociais e territoriais através dos tempos. Percebe-se então como síntese de uma organização rural a produção de alimentos, fator que destaca a importância do setor para o Brasil e o mundo.

Como mencionado anteriormente, assim como as organizações localizadas nas cidades, as rurais também sofreram as transformações no decorrer dos anos, o que levou a participar destas mudanças com os mesmos desafios impostos às organizações urbanas, pois verifica-se um entrelaçamento entre os fenômenos sociais, ou eles surgem no campo ou o campo sofre alguma consequência deles. O envolvimento da organização rural passou então a ser global, e neste sentido, em outros setores do ambiente no qual está inserida (GASQUES *et al.*, 2004; SOARES, 2015).

Crepaldi (1998, p.23) conceitua organização rural como sendo “a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”, e isso independente do seu tamanho ou sistema de produção. Crepaldi (1998) utiliza somente gado como sinônimo de pecuária em seu conceito, fazendo perceber-se que este carece de mais fundamentos, visto haver outras criações nas organizações rurais brasileiras. De forma mais genérica verificamos em Marion

(2000) o conceito de organização rural introduzido a partir de uma unidade de produção com objetivos de sobrevivência e crescimento em busca de lucro, possuindo alto grau de comercialização e elevado nível de capital de exploração.

No Brasil, uma organização rural pode ter seu conceito verificado a partir de seu objeto de exploração frente à legislação vigente, ou seja, à natureza de sua atividade. Neste sentido, uma organização rural pode explorar diversos segmentos produtivos característicos da atividade rural, como visto em Da Costa Alves (2005, p. 03):

A legislação tributária considera como atividade rural, a exploração das atividades agrícolas, pecuárias, a extração e a exploração vegetal e animal, a exploração da apicultura, avicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras de pequenos animais; a transformação de produtos agrícolas ou pecuários, sem que sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura*, realizada pelo próprio agricultor ou criador, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades rurais, utilizando-se exclusivamente matéria-prima produzida na área explorada, tais como: descasque de arroz, conserva de frutas, moagem de trigo e milho, pasteurização e o acondicionamento do leite, assim como o mel e o suco de laranja, acondicionados em embalagem de apresentação, produção de carvão vegetal, produção de embriões de rebanho em geral (independentemente de sua destinação: comercial ou reprodução).

Essas atividades produtivas em que as organizações rurais estão inseridas fazem parte de uma corrente em que diversos elos foram sendo desenvolvidos ao longo das transformações na cadeia produtiva rural. A partir da análise desse complexo processo de transformação nas organizações rurais, um conceito sobre uma nova realidade agrícola foi lançado pelos professores da Universidade de Harvard nos Estados Unidos em 1957, John Davis e Ray Goldberg conhecido como o termo *agribusiness*. O trabalho dos pesquisadores intitulado *A Concept of Agribusiness* descreve que a atividade agropecuária como parte integrante também aos demais agentes de todas as atividades relacionadas com o campo. Assim, abrange a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos (ARAÚJO, 2003).

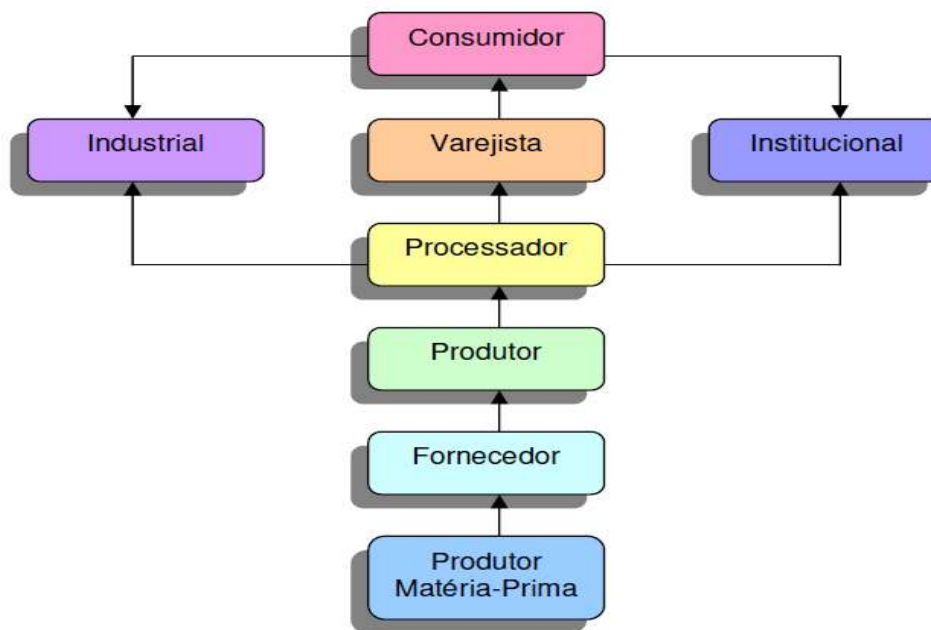
Mesmo com definição na década de 1950, o sentido amplo do termo demorou alguns anos até ser difundido no Brasil e estudado por todos os agentes envolvidos nos processos da cadeia produtiva rural do país. Neste sentido, Araújo (2003, p.17) adverte que “o termo *agribusiness* atravessou praticamente toda a década de 1980 sem tradução para o português”. O autor complementa que somente a partir da segunda metade da década de 1990, o termo agronegócios começa a ser aceito.

O conceito de Davis *et al.* (1957, p.85) traduzido como *agribusiness* pode ser descrito como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das



operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Uma demonstração do fluxo que conceitua o agronegócio, através de seus sistemas operados por agentes econômicos, é apresentada na figura 1.

**Figura 1** – Esquema dos sistemas que compõe o agronegócio



**Fonte:** Pozzobon *et al.* (2009, p. 68).

Um outro conceito de cadeia produtiva é verificado a partir dos estudos de Golberg (1968), criador do *commodity system approach*, sinônimo do que entendemos como cadeia de produção conforme verificado em Zylbersztajn e Neves (2000). Golberg (1968) se valeu da escola francesa de economia industrial e seu *analyse de filières* para juntamente com o *commodity system approach* formar o entendimento de cadeia de produção e suprimentos, e pode ser definido por Goldberg (1968 apud ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 05) como:

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Percebe-se que o entendimento da cadeia produtiva agropecuária parte da participação dos elos produtivos envolvidos em todo o processo. Conforme Silva e Batalha (2001, p.28), a cadeia de produção “pode ser segmentada, de montante a jusante, em três macros segmentos:

comercialização, industrialização e produção de matérias-primas”. Na prática, os autores advertem a dificuldade no conhecimento dos limites destes processos, ou seja, a interconectividade entre eles faz com que sejam percebidos como contínuos e inseparáveis.

Empresas rurais então, “fornecem as matérias primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final” conforme descrevem Silva e Batalha (2001, p. 29). Os autores corroboram com a sustentação de que as organizações rurais estão inseridas em um sistema integrado de produção agrícola e industrial, sendo que as empresas agropecuárias estão localizadas no macro segmento envolvendo a produção de matérias primas.

O Brasil possui 5.073.324 (cinco milhões setenta e três mil trezentos e vinte e quatro estabelecimentos rurais) em uma área total em hectares de 351.289.816 (trezentos e cinquenta e um milhões duzentos e oitenta e nove mil oitocentos e dezesseis), um aumento de 5% em relação ao Censo Agropecuário de 2006. Desse total, 45% é destinado a pastagens, 29% são matas e florestas, 18% é destinado a lavouras e 8% ficam com outros usos (IBGE, 2019). A variação de cada finalidade no uso da terra brasileira em relação ao último censo agropecuário realizado em 2006 é apresentada na figura 2.

**Figura 2** - Variação do uso da terra por finalidade entre os Censos Agropecuários de 2006/2017

Utilização das terras	Área (%)	Em relação a 2006
<b>Lavouras</b>		
Permanentes	2,2	↓
Temporárias	15,9	↑
<b>Pastagens</b>		
Naturais	13,5	↓
Plantadas	31,9	↑
<b>Matas</b>		
Naturais	30,3	↑
Plantadas	2,5	↑

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2006/2017.

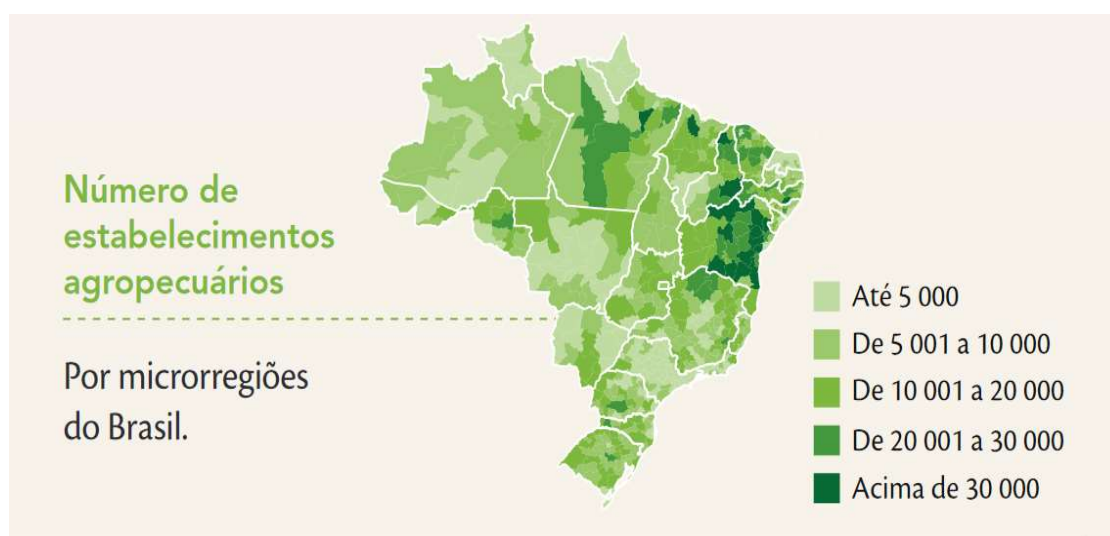
Com base na figura 2, a verificação dos dados na variação de uso das terras no Brasil, percebe-se que somente as matas naturais e plantadas tiveram crescimento de área se relacionarmos os últimos dois censos agropecuários. Obtiveram aumento de área utilizada também as lavouras temporárias e as pastagens plantadas, sendo as finalidades de pastagens naturais e lavouras permanentes as seções que tiveram perda de áreas na mesma relação entre os levantamentos agropecuários do IBGE.

Um dos elementos participantes no aumento de áreas de matas naturais e plantadas pode estar relacionado com as maiores exigências legais em relação ao meio ambiente adotadas no Brasil, fazendo com que produtores tenham além da tarefa moral de não destruição do meio, a obrigação legal. Percebe-se com isso, que ferramentas governamentais como Cadastro Ambiental Rural (CAR), licenciamentos ambientais, outorga de uso de água e outros, estão cada vez mais presentes na vida do produtor (DE ALCÂNTARA LAUDARES, 2014).

Já a redução de pastagens anuais e lavouras permanentes também podem ser analisadas sob alguns fatores presentes na agropecuária brasileira. As pastagens naturais, como o próprio nome diz, não são implantadas pelo homem, portanto, é fruto da condição natural da terra. Estas pastagens são frutos de áreas nunca exploradas e geralmente são obtidas com a derrubada de árvores ou queimada de vegetação. As lavouras permanentes podem ter sua área diminuída em função de elementos como a expansão da soja, uma atividade sazonal. Neste contexto, podemos utilizar como exemplo a substituição da erva-mate (permanente) pela soja (sazonal) no sul do Brasil (FEIX, 2013).

Do total de áreas ocupadas por organizações rurais no Brasil, 85% são terras próprias, e com relação ao tamanho dos estabelecimentos, cerca de 70% têm área entre 1 e 50 hectares e sua distribuição no país é verificada na figura 3. A nível gerencial, 81% dos estabelecimentos são geridos por homens, 18,7% por mulheres e 0,3% por administradores (IBGE, 2019).

**Figura 3** - Distribuição dos estabelecimentos agropecuários no Brasil



Fonte: Censo Agropecuário 2017 – IBGE.

Esse macro segmento onde estão inseridas as propriedades rurais, objeto deste estudo, faz parte de toda cadeia do agronegócio com um resultado econômico que pode ser verificado, por exemplo, na composição do PIB brasileiro. De acordo com o CEPEA (2022), o PIB do Brasil foi de 8,7 trilhões de reais em 2021, sendo o agronegócio um elemento de importante composição desse valor. Sua representação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é entendida pela soma de quatro segmentos: insumos para a agropecuária, produção agropecuária básica (ou primária), agroindústria (processamento) e agros serviços, demonstrados na figura 4.

**Figura 4** – Segmentos que compõem o cálculo do valor relacionado ao agronegócio



**Fonte:** Cepea / Esalq / CNA e Fealq (2022)

Em relação ao PIB brasileiro, o setor do agronegócio alcançou o percentual de 27,4% do total do indicador em 2021, sendo o maior desde 2004, quando atingiu a participação de 27,53% no total medido. Os segmentos primários e de insumos obtiveram aumento de 17,52% e 52,63%, respectivamente, em relação a 2020, e o PIB do setor agrícola avançou 15,88% de 2020 para 2021, enquanto o PIB do segmento pecuário recuou 8,95% (CEPEA, 2022).

No entanto, ainda percebe-se um certo grau de dificuldade por parte dos gestores rurais em algumas variáveis como mercado, mão de obra, insumos e estruturas. Neste sentido, a gestão estratégica pode atenuar gargalos na administração de uma organização rural, e dentre os modelos disponíveis, a aplicação da música nos processos produtivos é uma alternativa que vem sendo desenvolvida em organizações rurais em todo o mundo, inclusive no Brasil.

## **2.2 Música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais**

O uso da música é muito antigo na sociedade, tendo diferentes finalidades, sendo uma delas a sua aplicação em tratamentos comportamentais e pode estar atrelada a questões, inclusive, de filosofia de vida conforme afirma Sacks (2008). Porém, no que tange às organizações, a percepção que se tem é de que a aplicação da música em ambientes organizacionais é uma sequência do seu uso com objetivos terapêuticos e comportamentais, como aponta Gaston (1957). Para o autor, a música assim como elemento nos ambientes hospitalares, poderia trazer também benefícios para as organizações de outros segmentos. Neste sentido, o presente referencial aborda inicialmente os conceitos de música para em sequência seu uso nas organizações e finalmente, nas organizações rurais.

A música é uma arte que remonta a antiguidade, e as pessoas a utilizam de diversas formas e com diferentes finalidades. Nas palavras de Blacking (1974, p.89) "a música é um som humanamente organizado, ela expressa aspectos da experiência presente dos indivíduos na sociedade". Como objeto de estudo científico, a música como arte então passa a ser pesquisada pela musicologia em uma busca que vem até os dias atuais: como e porque a música causa uma série de sensações em seres vivos.

Nessa busca pelo entendimento desde a concepção da música até os resultados encontrados com sua utilização estão pesquisadores, como neurocientistas, e os próprios músicos. Com essas duas características, podemos citar o professor americano Daniel Levitin que descreve que os efeitos da música são uma pesquisa contínua com resultados interessantes do ponto de vista terapêutico (LEVITIN, 2021).

Blacking (2007, p.201) conceitua música como sendo "um sistema modular primário do pensamento humano e uma parte da infraestrutura da vida humana". A música tem diversos conceitos, todos ligados à produção de um som harmônico e dentro de um determinado tempo, e sua capacidade de transformar a consciência é o resultado mais conhecido sobre seu uso.

Essas alterações causadas pela música no organismo humano são descritas por Leinig (1977) como desenvolvedoras de reações intelectuais e emocionais. Com relação às faculdades emocionais, a música tem um forte componente como agente, sendo sua capacidade de provocar emoções sua característica mais conhecida (ROCHA, 2013).

Mesmo que a importância da música esteja no conceito de compreensão de cada indivíduo, ela tem um papel importante e indissociável com a própria vida. Sacks (2008, p.349) descreve a necessidade de que é “preciso que se compreenda a música como forma de comportamento humano, uma vez que ela nasceu do homem, tendo por isso mesmo, uma grande força de atração sobre ele”. A música está presente em uma cultura, influenciando e gerando aspectos desta, fazendo com que a música não seja considerada somente reflexiva (BLACKING, 2007).

Sanz (2001) aponta que a história da música e seus usos são paralelos à história da própria humanidade, tendo seu uso em diferentes fases importantes da vida de uma pessoa (nascimentos, casamentos e funerais seria um exemplo). Essa fusão da música com a história do homem é verificada quando se percebe seu uso em fenômenos sociais em diferentes épocas e culturas (OLIVEIRA, 2014).

Na visão de Rocha (2013, p. 132), tem-se que:

Será muito difícil encontrar uma pessoa que não vivencie a música em seu dia a dia. A música se faz presente na vida das pessoas de diversas formas, seja ouvindo música no carro, assistindo a filmes ou propagandas de televisão, indo a concertos, shows ou mesmo estudando um instrumento musical. A música, junto à linguagem, é um dos traços exclusivos dos seres humanos.

Levitin (2021) menciona que a diferença entre a música e outros sons está na organização destes que resultam em uma chamada “harmonia” musical. Uma das características da música é expressar algo em seu entorno, ou seja, é uma arte com forte expressão social. Esta expressão é caracterizada pela sociedade à época da criação da obra musical, por isso temos o hábito de ligar músicas e gêneros a fatos e tempos. Blacking (1974) já dizia que a música é uma forma de agir em consequência de um pensar sobre o mundo.

Para Rocha (2013) a música está presente no dia a dia dos seres humanos de uma maneira geral, pois se verifica sua presença em todas as culturas e civilizações humanas desde seus primórdios. Possivelmente sendo a arte com maior capacidade de comunicação, a difusão da música, desde o surgimento da palavra falada traz uma forma de terapia para o compositor, executores e ouvintes (SANZ, 2001).

Da distinção da música no sentido da arte para a música como método científico surge a ciência da música, chamada de musicologia. A musicologia busca o conhecimento acerca do sentido que as pessoas colocam na música, e surgiu da união de vários tipos de estudos teóricos da música a partir do século XVII (SANZ, 2001).

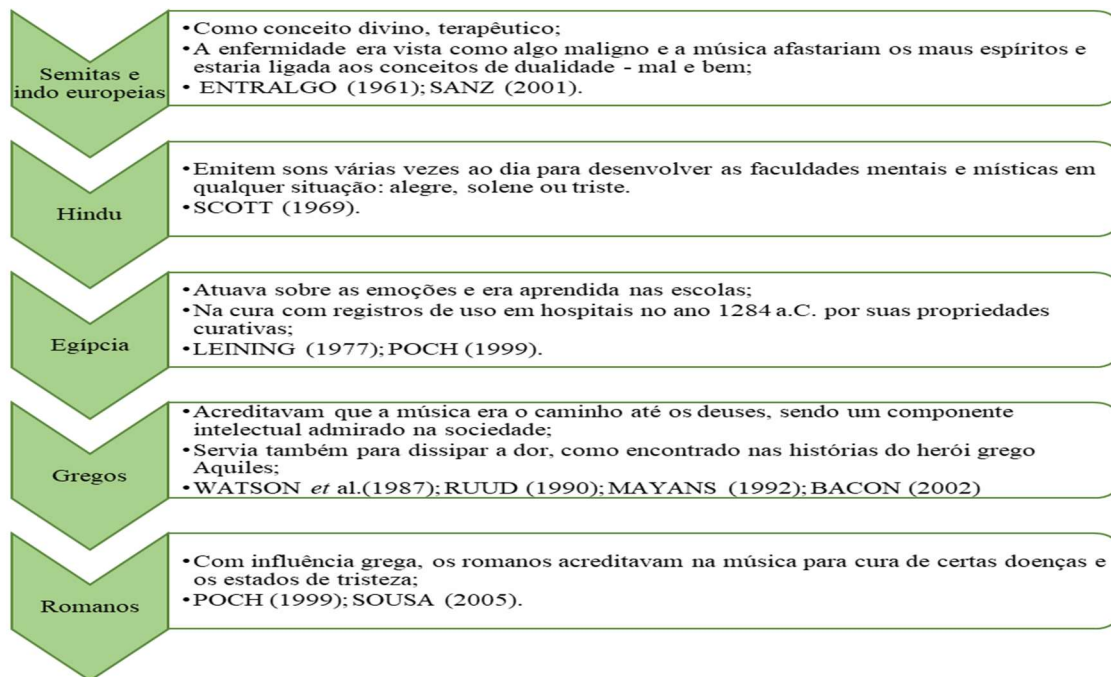
Foi em 1863 com um trabalho de Friedrich Chrysander que a igualdade com outras disciplinas científicas foi obtida pela musicologia, passando a ser considerada então como método científico. Em 1885 Guido Adler propôs a divisão da musicologia em histórica e sistemática. Já no século XX passa-se a estudar a matéria musical em si, separando-se da etnomusicologia que estuda a música nas culturas (CASTAGNA, 2008).

Para Oliveira (2014) a música e a ciência trazem uma combinação interessante entre artistas e cientistas, dois grupos com aparência tão antagônica nas sociedades. Neste contexto, Levitin (2021) percebe que as semelhanças entre artistas e cientistas podem ser observadas na busca pela verdade e na capacidade de gerar estas que são irrefutáveis naquele momento, mas podem ser alteradas no decorrer do tempo. A musicologia opera dentro de um contexto cultural e dentro de valores específicos (LOCKE, 2015).

Desde cedo se percebeu que a música trazia bem-estar ao indivíduo de forma ampla e permanente. Então, o ato de ouvir sons e músicas agradáveis pode ter várias finalidades, e pode ser considerada uma forma de terapia, visto que o sentido desta é trazer conforto ao ser humano (OLIVEIRA, 2014).

Essas finalidades musicais são características que foram presentes em várias civilizações ao longo da história, e percebe-se mais presente o uso da música na religiosidade e de maneira terapêutica. O uso da música nessas condições em diversas civilizações é verificado nas pesquisas de Sanz (2001) e Oliveira (2014), sendo uma síntese apresentada na figura 5.

**Figura 5:** Civilizações, usos da música e autores relacionados.



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Sanz (2001) e Oliveira (2014)

O uso da música de forma terapêutica é denominado musicoterapia, sendo que, Poch (1999, p.39) conceitua musicoterapia como sendo a “terapia através da música”. Já Oliveira (2014) acrescenta que os principais métodos e técnicas da musicoterapia baseiam-se em improvisar música, recriar música, ouvir música e compor música. Quanto aos objetivos, a musicoterapia trata, além de finalidades terapêuticas, situações cotidianas, escolares, familiares e aspectos sociais, tanto em nível curativo quanto preventivo (SANZ, 2001).

Gaston (1957, p.23), por seu turno, defendia o emprego da música no sentido de “provocar mudanças nas pessoas que escutam ou a executam”. Gaston, mencionado pela American Music Therapy Association (AMTA), importante associação sobre o tema, é considerado o “pai da musicoterapia”, foi um grande responsável pelo uso da música em ambientes educacionais e organizacionais (AMTA, 2022).

Na pré-história os sons produzidos por homens e mulheres tinham em sua essência a comunicação entre eles. Como finalidade terapêutica, os registros encontrados confirmam a antiguidade do uso da música com este fim. Na Bíblia Sagrada aparece o uso da música como terapia que Davi com sua harpa realizou para amenizar os ataques de raiva do rei Saul (OLIVEIRA, 2014).



A primeira referência sobre musicoterapia que se tem conhecimento data de 1789 em um artigo sem autoria declarada na *Columbian Magazine* sob o título de "Música Fisicamente Considerada", com os chamados princípios básicos da musicoterapia. De acordo com a AMTA (2022), no início de 1800 o valor terapêutico da música aparece nas dissertações médicas de Edwin Atlee (1804) e Samuel Mathews (1806).

Em comum entre os autores acima, é que foram alunos do Dr. Benjamin Rush, um médico e psiquiatra que defendia o uso da música no tratamento médico. Outros fatos na origem da musicoterapia foram a utilização dos primeiros gravadores que difundiram a música, inclusive nos ambientes institucionais (BLACKING, 2007).

Fato comum entre os pesquisadores é de que o uso da música com fins terapêuticos é tão antigo quanto a história da própria música em si. No entanto, o primeiro experimento registrado com a utilização da musicoterapia foi realizado pela Corning, no século XIX, com o objetivo de alterar estados dos sonhos durante a psicoterapia. Os anos 1900 iniciaram com a fundação de associações que integravam a música em terapias, em suas maiorias interrompidas pelas grandes guerras que viriam na sequência (AMTA, 2022).

Contemporaneamente, pode-se utilizar o período pós Segunda Guerra Mundial como o início das atividades dos musicoterapeutas modernos, conforme Oliveira (2014). A AMTA descreve como exemplo as ações de músicos tanto amadores quanto profissionais em hospitais e outros ambientes com sequelas da guerra. As respostas, conforme a associação, foi tão positiva que médicos solicitaram protocolos de utilização dando início aos protocolos de estudo que acabariam nas universidades, sendo que diversas delas ainda na década de 1940 já tinham integrado a musicoterapia aos currículos (AMTA, 2022).

Para Benenson (1981, p.38) a musicoterapia é “a técnica de comunicação que utiliza a música e os sons para produzir fenômenos regressivos e abrir canais de comunicação através dos quais se pode começar o processo de recuperação e reabilitação de pacientes”. Diversos resultados foram obtidos com a utilização da musicoterapia em seres humanos e foram expandidos dos ambientes hospitalares. Então, a prática da musicoterapia pode ser inserida em diversos tipos de organizações, como escolas e instituições sociais, e também nas empresas em geral. Pode beneficiar então diversos agrupamentos de pessoas como crianças, jovens, adultos e também idosos (CUNHA, 2008).

Como resultados positivos encontrados na musicoterapia no âmbito hospitalar, estão pacientes de pós-operatórios, hipertensos e até com deficiências cognitivas graves. O campo

cognitivo parece ser o que mais apresenta resultados, relação direta da música com nossa função cerebral conforme descreve Levitin (2021). O documentário *Alive Inside* dirigido e produzido por Michael Rossato-Bennett lançado em 2014, mostra o trabalho do assistente social americano Dan Cohen com música nas casas de repouso americanas. No método de Cohen, após verificar o histórico do paciente, geralmente com alguma demência grave, era disponibilizada música em fones de ouvido. Estas músicas eram escolhidas de acordo com a preferência do paciente e a fonte era o próprio ou algum familiar. Os resultados são alterações consideráveis na fala, memória e movimentos.

Na América latina a consolidação da musicoterapia pode ser considerada um fato do século XX, com a difusão de associações sobre o tema, algumas delas no Brasil. Em solo brasileiro, percebe-se na década de 1950 o início da aplicação da musicoterapia com finalidades terapêuticas para deficientes. Neste contexto, percebe-se a importância dos trabalhos da professora Cecília Conde na continuidade da aplicação da musicoterapia (SANZ, 2001).

A profissão de musicoterapeuta exige uma formação e no Brasil é oferecida em forma de curso de graduação e especialização. Sanz (2001) destaca a importância de encontrar a música mais adequada para cada caso, tarefa do musicoterapeuta. Como não têm suas bases curriculares ainda definidas pelo Ministério da Educação, essas são definidas pelos grupos de estudo de musicoterapia. No Rio Grande do Sul, apenas uma instituição oferece a graduação.

Gaston (1957) elevou o estudo do uso da música a outras situações e tipos de organização, desenvolvendo os primeiros trabalhos sobre o tema. No âmbito educacional, Cunha (2008) menciona melhora nas relações sociais, concentração e disciplina após o uso da técnica. Nesse escopo, estão além de escolas e instituições de ensino em geral, as instituições socioeducativas, uma importante porta de entrada para a música em diferentes contextos sociais com diversas finalidades. No decorrer dos tempos, essas finalidades foram sendo também estudadas nos ambientes organizacionais, pois verifica-se que muitos segmentos de negócios utilizam a música como ferramenta envolvida no processo gerencial, tanto no ambiente interno como externo da organização.

Caso típico em muitos espaços organizacionais é o uso de música de fundo, por exemplo, ao se entrar em um restaurante mexicano seria um pouco estranho a música do ambiente ser uma música grega, a percepção que se tem é que o mais apropriado seria a execução de melodias típicas do México no ambiente, desta forma, pressupõe-se que é possível,

via música, transportar uma pessoa a uma determinada sensação ou situação, o que os autores identificam como Efeito Muzak.

O chamado efeito Muzak, conhecido como música de fundo, embora limitado, apresenta resultados nas interações entre os membros do ambiente organizacional onde a música é aplicada como apontam Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016), sendo que no ambiente interno das organizações o campo de estudo da música é predominante nos impactos que ela causa no trabalho, em sua ampla maioria utilizando música de forma gravada que pode ter como intenção a concentração ou o relaxamento.

Davis e Thaut (1989) descrevem mudanças positivas no comportamento das pessoas quando submetidas a músicas com características relaxantes, considerando então que a música pode incrementar um ambiente de trabalho dentro de uma organização e com isso trazer benefícios a todos agentes envolvidos. Dos benefícios da música para um ambiente interno, El-Aouar (2016) descreve em sua pesquisa que a música pode proporcionar uma melhoria na qualidade de vida no trabalho através de um bem-estar biológico e social, trazendo efeitos positivos para toda a organização. Esse gerenciamento da música em busca de resultados para a organização também recebe atenção dos pesquisadores nos ambientes de vendas, principalmente no varejo, como verificado em Vida (2007).

Os impactos da música em um ponto de venda no comportamento das pessoas são abordados inicialmente em Cox (1964), Smith & Curnow (1966) e Kotler (1973) conforme visto em Costa (2016). Em síntese, estes autores descrevem o termo atmosfera do varejo como resultado de um planejamento nas ações de efeito dos compradores a partir de um ambiente consciente. Essa atmosfera passou a ser relevante e influente no poder de compra das pessoas na evolução das pesquisas sobre o tema e a música utilizada pode ser mecânica ou ao vivo. Mecânica, quando parte de alguma melodia já gravada e reproduzida por algum mecanismo, e ao vivo quando executada por músicos no momento presente (COSTA, 2016).

Como resultados do uso da música na influência de compra dos consumidores no varejo, Jain e Bagdare (2011) mencionam maiores compras com melhores margens, variedade de itens comprados e repetição de compra destes itens, valor das vendas e conseqüente retorno financeiro. Já para os gestores, a confirmação destas percepções de maiores retornos a organização como visto em DeNora e Belcher (2000), e também em Areni (2003).

Ainda no setor varejista, a música é relacionada também com o tipo e o gosto dos ouvintes (clientes), ou seja, ela tem relação com a proposta do ambiente em que foi inserida na

busca por melhores resultados para a organização. Pelo tipo de música e perfil do cliente, ela acaba sendo percebida no ambiente e então associada a imagem da empresa, podendo então influenciar nas decisões de compra, sendo que a proposta musical pode ter relação com o tempo de permanência do cliente na atividade de compra (COSTA, 2016).

Esta avaliação do ambiente tem relação não só com a música, mas também com os aromas dentro das organizações e a cor do ambiente em que os consumidores frequentam. Spangenberg, Crowley e Henderson (1996) descrevem que estas ações acabam despertando o interesse do consumidor e sua avaliação sobre o prazer que ele proporciona. Já a inclusão da música ambiente aumenta a percepção sobre a originalidade do local aumentando a avaliação positiva pelo consumidor (BAKER, LEVY e GREWAL, 1992; CHEBAT, CHEBAT e VAILLANT, 2001; SPANGENBERG, GROHMANN e SPROTT, 2005; DEMOULIN, 2011).

Assim, após verificar os conceitos de música, suas finalidades e seu uso nas organizações, percebe-se que parte de uma decisão gerencial que, quando considerada, pode impactar tanto o ambiente interno, quanto externo da organização, como também a visão das pessoas sobre esta conforme Silva e Batalha (2001). Então, as organizações rurais também podem ser consideradas segmentos em que a música pode ser adotada como estratégia na gestão da empresa, seja para incremento em seus sistemas produtivos ou ainda para agregar valor aos produtos oriundos das organizações rurais.

A música no meio rural tem o elemento territorial um forte apelo em suas escolhas de tipo e finalidades, fazendo parte das características das sociedades que habitam estes locais, que em se tratando de Brasil, possuem múltiplas e variadas diversidades como visto nos estudos sobre geografia, espaços e territorialidade de Santos (1994). Estudos sobre diferentes músicas nos ambientes produtivos rurais são encontradas em Motta (2015) sendo a música presente nas atividades do dia a dia de maneira cantada pelos próprios realizadores das tarefas.

No entanto, a presente abordagem vai além da música como forma de tradição, vai ao encontro dos resultados que ela pode trazer para a gestão de uma organização rural através de uma aplicação estratégica nos processos da atividade produtiva. Para aprofundar-se no tema música e organizações rurais, parte-se do pressuposto que a aplicação da música em um sistema produtivo rural é fruto da estratégia gerencial dessa organização. Neste sentido, as primeiras abordagens do parágrafo referem-se aos conceitos de estratégia nas organizações rurais para na sequência verificar-se os tipos e formas de utilização da música nos processos produtivos das organizações rurais.

O conceito de estratégia possui um longo histórico sendo seu significado determinado por um amplo campo de análise. Por esta razão, a concordância universal de estratégia ainda não é fazendo com que autores consideram ser um termo sem uma concordância única em todas as sociedades (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 2004; MINTZBERG e QUINN, 2007).

A palavra estratégia como descreve-se atualmente, tem origem no termo grego *Strategos* e referindo-se “a arte do general do exército” como verificado em Evered (1983, apud MINTZBERG; QUINN, 2007, p. 24). Em sua continuidade evolutiva, passou a relacionar as habilidades desse comando como sinônimo de estratégia, sendo posteriormente, no período de Péricles (450 a.C.), estratégia relacionada às habilidades gerenciais como oratória, liderança e administração (POZZOBON *et al.*, 2006).

Ao verificar-se o avanço no significado de estratégia no decorrer dos tempos, evidencia-se uma abordagem de Mintzeberg & Quinn (2007) mencionando os termos ganhar terreno como sinônimo de estratégia da época. Nesta visão, estratégia evolui a partir da testagem de conceitos no auxílio em batalhas, como descreve Pozzobon *et al.* (2006, p. 24), sobre o período do rei Alexandre da Macedônia no ano de 330 a.C.:

Alexandre e seu pai Felipe, por exemplo, tinham metas muito claras para livrar a Macedônia, avaliaram seus recursos nas suas decisões quanto a frota inimiga, alinharam suas forças em uma postura singular que tirava proveito de seus pontos fortes, contrabalanceando suas fraquezas, entre outros.

A sociedade então evolui e os campos de batalha das guerras passaram a ficar com a percepção de vínculo com o termo estratégia, no entanto, ela faz uma migração e encontra um campo de atuação em outras organizações que surgem fruto dessa evolução. Fato também encontrado na literatura, e que a rapidez que passa a ser percebida nas mudanças trouxe desafios para as organizações. Destes novos dilemas que as empresas passam a encontrar, como consequência da rapidez das transformações, a necessidade de planejamento de ações, maior velocidade na resolução de problemas e preparo para situações adversas passam a ser consequências constantes para as organizações (ANSOFF & MCDONNEL, 1993).

A partir de então, a estratégia adota um novo campo de operação, agora não só militar, mas em organizações públicas e privadas, alterando as rotinas gerenciais. A administração passa a incorporar princípios de estratégia constatados em obras de diversos autores conhecidos e considerados estrategistas, principalmente no campo militar. Dentro das organizações públicas

e privadas, a estratégia passa a ter princípios construtivos dentro do ambiente organizacional (ANDREWS, 1971; POZZOBON *et al.*, 2006).

Uma forma muito difundida de estratégia no âmbito organizacional é vista no conceito de Porter (1986, p.17) quando menciona que “o conceito de estratégia pode ser empregado como guia de comportamento global da empresa”. Ou seja, para Porter (1986) a estratégia faz parte de todos os setores dentro de uma empresa.

Dentro das organizações, a estratégia é vista também com conceitos abrangentes. Na obra de Oliveira (2007) o autor traz um apanhado de conceitos de estratégia. Dentre eles, o quadro 1 apresenta os que foram selecionados por conterem vínculos diretos com as organizações.

**Quadro 1** - Conceitos de estratégia e seus autores a partir de Oliveira (2007)

Conceito	Autor
<ul style="list-style-type: none"> <li>Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa</li> </ul>	VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1947, p. 79
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra</li> </ul>	WRAPP, 1967, p. 13
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser</li> </ul>	ANDREWS, 1971, p. 28
<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria</li> </ul>	PORTER, 1985, p. 21
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de um a empresa</li> </ul>	ANSOFF, 1990, p. 93
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa amplo para se definirem e alcançarem as metas de uma empresa; resposta da empresa a seu ambiente através do tempo</li> </ul>	STONER & FREEMAN, 1995, p. 141

**Fonte:** Oliveira (2007, p. 179-181)

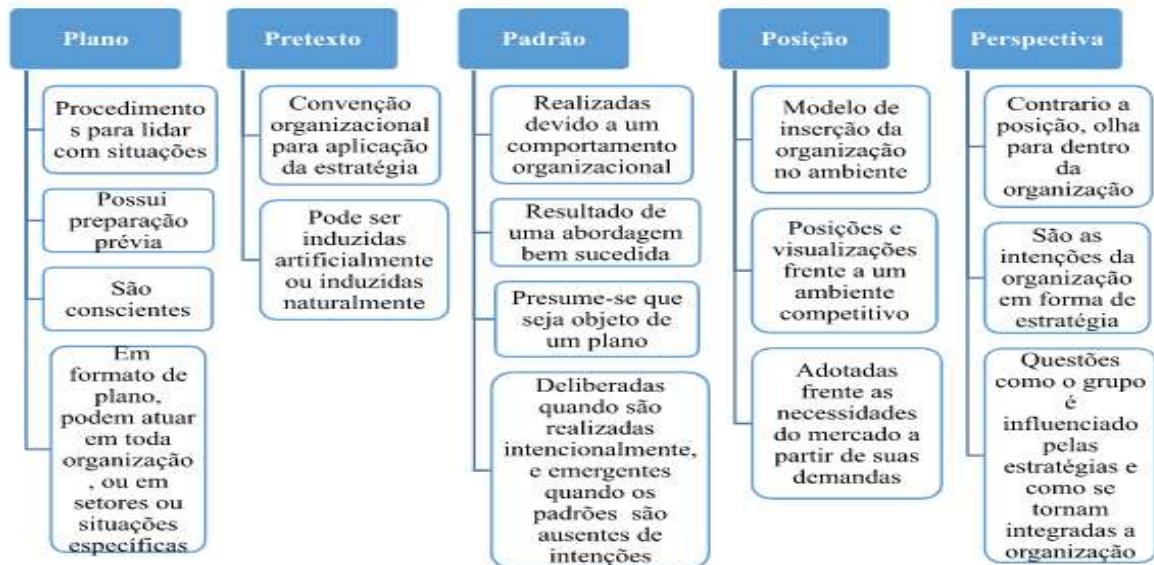
Através da síntese destes conceitos através dos anos, Oliveira (2007, p.181) apresenta sua descrição de estratégia como sendo:

[...] “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Nas pesquisas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg (2004) e Mintzberg e Quinn (2007), encontra-se o que os autores denominam de os cinco “P’s” adotados na

estratégia. Os autores nomeiam de a) Plano; b) Pretexto; c) Padrão; d) Posição; e) Perspectiva, sendo uma síntese de seus conceitos apresentados na figura 6.

**Figura 6 - Os 5 “P’s” da estratégia**



**FONTE:** Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Mintzberg (2004) e Pozzobon *et al.* (2006).

Essas definições podem ser relacionadas ou até formarem uma competição entre elas dentro da organização, pois conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg e Quinn (2001) e Mintzberg (2004) os planos nem sempre se tornam padrões e nem sempre estes padrões são planejados. Então, Pozzobon *et al.* (2006, p. 27), descreve sobre essa inter-relação como “a estratégia, logo, não é apenas uma ideia de como lidar com o inimigo em um ambiente de concorrência de mercado”.

Outras definições de estratégia no âmbito organizacional são verificadas na obra de Oliveira (2007), e não só em seus conceitos, mas em seus métodos e aplicação prática. O autor descreve o planejamento estratégico como uma ação de longo prazo que enquadra os objetivos e metas da organização e que está em constante reformulação pela necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem e que com essa ocorrência, atingem as organizações.

Oliveira (2007) menciona que as estratégias adotadas quando a empresa enfrenta dilemas por não encontrar alternativas de solução aos problemas da organização são denominadas de estratégias para sobrevivência. Neste sentido, as estratégias atuam no foco da

reorganização do negócio, e não devem ser aplicadas para um longo prazo visto seu conceito de inserção na organização.

Em uma sequência, Oliveira (2007) menciona que após este período e preocupação da organização passa a ser os resultados obtidos e a manutenção destes, para tanto, nomeia de estratégia de manutenção. Neste contexto, as estratégias são embasadas nos pontos fortes da organização e na diminuição das ameaças, pois minimizando os pontos fracos, surge a manutenção das vantagens competitivas da empresa.

Outra estratégia mencionada por Oliveira (2007) é a de desenvolvimento, em que predominam os pontos fortes da organização aliados a um ambiente propício de atuação e gerador de oportunidades. O desenvolvimento descrito por Oliveira (2007) é relacionado com a busca de novos mercados e clientes e a constante busca, avaliação e implantação de novas tecnologias, permitindo uma ampliação nos negócios fruto de um maior alcance de mercado obtido pela empresa.

A utilização da música nos processos produtivos de uma organização rural é verificada na literatura como sendo basicamente em dois aspectos: O primeiro diz respeito às músicas regionais cantadas no desenvolvimento do trabalho rural como visto em Motta (2015). Já, em relação ao segundo aspecto, verifica-se que a aplicação da música é diretamente no processo produtivo, ou seja, como uma etapa na produção e diretamente em contato com os animais ou as plantas (ALBRIGHT, 1997; HOUP, 2000; VASANTHA, JEYAKUMAR e PITCHAI, 2003; e PETRAGLIA, 2008).

Neste segundo aspecto, é percebida a aplicação da música como estratégica pela organização rural, visto que o primeiro está relacionado à cultura e aos hábitos regionais. Assim considera-se que a música como ferramenta visando incrementos produtivos nas organizações rurais a partir de sua aplicação pode ser considerada uma estratégia de gestão. Ainda podem ser considerados, em volume reduzido, os estudos abrangendo a temática música e organizações rurais, no entanto percebe-se resultados a partir de revisões bibliográficas, experimentos e estudos de caso (CALAMITA *et al.*, 2016).

Em comum, estes estudos apresentam a música como ferramenta gerencial nos sistemas produzidos em aspectos com variabilidade na intensidade, volume, tipo de música e momento de aplicação conforme for o objetivo da estratégia de inserção, como apresenta-se no subtópico a seguir.



### **2.3 Tipos e formas de música na produção das organizações rurais e as percepções sobre as finalidades e os resultados à competitividade**

De acordo com Gaston (1957) o tipo de música tem relação com o objetivo ao que se propõe. Nas organizações rurais, verifica-se a predominância no uso da música clássica nos trabalhos de pesquisas como em North (2001) e Logel (2014), e, no Brasil, verificado nas teses de Silva (2016) e Ito (2018). A música clássica pode ser considerada um gênero, na grande maioria de suas execuções, com efeito relaxante, e por isso amplamente utilizada nas musicoterapias (LEVITIN, 2021).

No entanto, estudos também trazem, além da música clássica, outros gêneros na aplicação em sistemas produtivos das organizações rurais como se percebe nos trabalhos de Houpt, Marrow e Seeliger (2000) que utilizou além da música clássica, o rock, country e jazz. No Brasil, Malheiros (2020) utilizou em seu estudo o rock e a valsa. Além destes gêneros, a literatura apresenta outros sons como como programação de rádio, vocalização de animais e música para meditação (KETTELKAMP-LADD, 1993; WADHWA, ANAND e BHOWMICK, 1999; CLOUTIER, WEARY e FRASER, 2000).

As músicas disponibilizadas às plantas e aos animais, são executadas em sua grande maioria por reprodutores musicais, não sendo encontrados resultados de uso da música ao vivo em sistemas produtivos de organizações rurais. Blacking (2007) afirma que a portabilidade da música em forma gravada foi provavelmente a forma que desenvolveu uma inserção da música no cotidiano das pessoas a partir da popularização dos primeiros equipamentos com este fim.

A intensidade da música e o seu volume também são indicadores que irão somar-se ao tipo de música a ser utilizada na organização rural dentro de seus sistemas produtivos. Volumes e frequências alteram a resposta de plantas como afirma Petraglia (2008) e em animais como menciona Defra (2003). Neste contexto, os usos de diferentes tipos de música apresentam os objetivos como indicador da escolha, pois o tipo de música utilizado possui relação direta com os objetivos esperados (EKACHAT e VAJRABUKKA, 1994).

Após a definição dos objetivos que se busca com a aplicação da música e com isso, a definição do tipo de música, a etapa seguinte é percebida como sendo as formas de utilização desta música nos sistemas produtivos. No entanto, percebe-se que no processo de escolha do tipo de música e como será disponibilizada deve ter uma atenção da gestão da organização rural. Nesta etapa percebe-se mais adequado a utilização de um musicoterapeuta, pois do tipo de

música, volume e quantidade disponibilizada é que sairão os resultados que a organização rural deseja com a aplicação da música como ferramenta.

Assim, os resultados encontrados podem ser considerados como evidências da aplicação da música em diversos processos produtivos, tanto agrícolas como pecuários nas organizações rurais, inclusive brasileiras como visto em Silva (2016) e Ito (2018). Esses processos são vinculados geralmente na obtenção de indicadores produtivos, ou pode-se desenvolver também, produtos com vantagem competitiva ao mencionar a música como parte dos processos de produção. Neste sentido, a próxima seção remete as percepções sobre as finalidades e os resultados encontrados com o uso da música nas organizações rurais, incluindo cálculos verificados no Brasil.

As finalidades de uso da música em uma organização rural podem ser percebidas então a partir de dois prismas. O primeiro refere-se ao gosto pela música por parte do proprietário rural e com isso a inserção dela em alguma etapa do processo produtivo, fazendo perceber que em organizações rurais que utilizam música em seus processos possivelmente tem na gestão estratégica alguém que aprecie a música como arte, ou ser até músico. O pesquisador Daniel Levitin se autodenomina neurocientista e músico, com isso percebeu que a ampla maioria de suas pesquisas no ramo da neurociência estavam interligadas a sua atuação como maestro e produtor musical.

O segundo prisma faz referências aos desafios que os gestores agropecuários enfrentam frente ao cenário que as organizações rurais estão inseridas, global e competitivo. Para tanto, a adoção de novas técnicas visando resultados para a organização, como a utilização da música, trazem além do desafio, uma possibilidade para a atuação do administrador rural (DE SOUSA, 2022).

Os resultados da utilização da música nas organizações rurais são em sua maioria medidos através de indicadores produtivos, tanto na agricultura quanto na pecuária. Na agricultura, os resultados encontrados são em número menor do que em sistemas produtivos pecuários e percebe-se poucas referências ainda quando refere-se a sua utilização e testagem dentro de uma organização rural. Com animais, verifica-se resultados a partir de indicadores como ganho de peso e melhoria comportamental conforme os estudos a seguir apresentados.

Indicadores de melhoria comportamental em animais tem relação direta com os conceitos relacionados ao bem-estar animal. Broom (1986) define bem-estar animal como sendo as tentativas de adaptação de um indivíduo em um ambiente em relação ao seu estado.

Após a Segunda Guerra Mundial, Ito (2018, p.09) descreve que “a criação animal passou a ser chamada de produção animal ao se preocupar com o desempenho quantitativo dos animais, com a nutrição, o melhoramento genético e a industrialização alimentar”. Esse fato gerou uma intensificação da produção através de técnicas de confinamento animal, no entanto em 1964, a crítica a esse modelo ganha espaço com a publicação na Inglaterra do livro *Animal Machines* da jornalista Ruth Harrison. Nele, Harrison criticava o sistema de criação de animais como máquinas, sem preocupação alguma com o seu bem-estar, conforme verificado em Pereira (2016). O sistema confinado tem relação direta com problemas de bem-estar animal (HÖTZEL *et. al*, 2005)

De acordo com Hughes, Duncan e Brown (1989), Gonyou (1994) e Pereira (2016), em 1965, para avaliar estas condições produtivas, a Inglaterra através de seu Ministério da Agricultura criou o Comitê Brambell. Em seu relatório, o Comitê Brambell avaliou propostas em cima do stress causado por um denominado “bem-estar ruim”. Stress conceituado aqui como a porção de bem-estar deficiente pelas tentativas de enfrentamento das dificuldades (BROOM e MOLENTO, 2004).

A conclusão de Hughes (1989) foi de que os animais de produção e os utilizados para testes sentiram os reflexos do meio em que estavam. Machado Filho (2000) complementa que o relatório trouxe ainda as liberdades mínimas que um animal deve ter, em número de cinco, sendo elas virar-se, cuidar-se corporalmente, levantar-se, deitar-se e esticar seus membros.

Ambientes envolvendo animais de laboratório, cativeiro, de companhia e de exploração comercial são os presentes nas pesquisas que identificam resultados com o uso da música. Em laboratório, Núñez *et al.* (2002) avaliam resultados comportamentais em camundongos nos estudos sobre os efeitos de ruídos desagradáveis e música. Os autores consideram que a música foi responsável por efeitos redutores de estresse e melhoria no sistema imunológico.

Em animais em ambiente de cativeiro foi desenvolvido uma pesquisa sobre o comportamento de gorilas expostos a diferentes sons. Os animais que receberam música e sons de seu habitat natural apresentaram comportamentos positivos com o enriquecimento ambiental. A técnica traz benefícios ao bem-estar dos animais em cativeiro (WELLS, COLEMAN e CHALLIS, 2006; DA CRUZ, DAL MAGRO e DA CRUZ, 2010).

Utilizando música clássica, Howell *et al.* (2003) realizaram um experimento com chimpanzés em cativeiros. Concluíram que a música altera padrões de comportamento diminuindo a agitação e agressividade (CALAMITA *et al.*, 2016; SILVA, 2016).

Em outro estudo com animais em cativeiro, elefantes apresentaram menor tempo gasto com estereotípias ao ouvir música clássica. Foi constatado que o grupo que não recebeu estímulo auditivo apresentou maiores frequências nesse tipo de comportamento considerado indesejado (WELLS; IRWIN, 2008).

Em animais de companhia apresenta-se uma série de estudos realizados com cães em um canil onde os animais eram expostos a diferentes tipos de música. Um grupo foi exposto à música clássica, enquanto o outro foi submetido à terapia com música do tipo heavy metal. A música clássica causou efeitos benéficos sobre o comportamento animal, diminuindo comportamentos estereotipados como vocalização, lambedura psicogênica e tremores, aumentando seu tempo de sono e tranquilidade, enquanto a música do tipo heavy metal provocou uma maior ocorrência de tremores, um sinal característico de nervosismo e ansiedade (KOGAN, SCHOENFELD-TACHER E SIMON, 2012).

Bowman *et al.* (2015) realizaram estudo em centro de resgate de cães onde os animais foram expostos à música clássica e constataram que, durante a estimulação auditiva, os indivíduos permaneceram a maior parte do tempo deitados ou sentados e em silêncio do que latindo e em pé, sugerindo, assim, uma eficiente técnica de enriquecimento ambiental.

Com relação aos animais de produção, Houpt, Marrow e Seeliger (2000) avaliaram a influência da música com equinos isolados de outros de seu rebanho. Os equinos foram expostos a quatro tipos de música: rock, country, clássica e jazz. Durante a exposição à música country, os animais gastaram mais tempo com a alimentação e houve menor ocorrência de relinchos durante o período em que não havia música.

Também em equinos, Wilson *et al.* (2011) comprovaram que o grupo exposto à música permanecia a maior parte do tempo comendo e em estação, e apresentava frequências cardíacas mais baixas que o grupo sem música. Dois trabalhos foram encontrados com o uso da música em criação de carpas. Vasantha, Jeyakumar e Pitchai (2003) concluíram que as carpas que ouviram música tiveram um maior crescimento em relação às que não receberam o enriquecimento ambiental.

Em carpas, um estudo utilizando duas composições de Mozart mediu a partir de indicadores produtivos o efeito da música nos animais. Os animais apresentaram um maior crescimento e peso em relação aos não submetidos ao estímulo, ainda pode-se observar diferenças de ganho em relação ao tipo de música (PAPOUSTOGLU, KARAKATSOULI, PAPOUSTOGLU e VASILIKOS, 2009).

No que tange às aves, os resultados encontrados são em sua totalidade com frangos e apresentam a inserção do enriquecimento ambiental com música em diversas fases de vida e produção dos animais. Nos estágios iniciais de vida utilizando música clássica de maneira intermitente, uma hora ligada e uma hora desligada, os resultados foram a diminuição do stress e melhoria da conversão alimentar (GVARYAHU, CUNNINGHAM e VAN TIENHOVEN, 1989).

Utilizando duas formas de enriquecimento ambiental, sons provenientes de instrumentos musicais indianos e vocalizações de chamados maternos em frangos em estágio inicial de vida foram observadas melhorias de aprendizagem. A música melhorou a formação de sinapses, importante na tarefa de desenvolver habilidades nos animais (WADHWA, ANAND e BHOWMICK, 1999).

Com frangos de corte em idade adulta os resultados observados também são interpretados em forma de indicadores como produtivos e comportamentais. Disponibilizando música clássica, os frangos tiveram um maior tempo gasto com alimentação e diminuição da imobilidade indesejada. Também apresentaram uma redução do temor, característica do stress (ROBBINS e MARGULIS, 2016).

Utilizando enriquecimento com música clássica, o quarteto de cordas de Mozart obteve uma redução do estresse em frangos de postura conforme verifica-se em Dávila *et al* (2011). Ainda com frangos de postura, o rádio também é utilizado sendo que como resultados foi verificado um aumento da produção de ovos em relação ao grupo que não teve enriquecimento ambiental com música. Também se verificou uma maior frequência na alimentação das aves demonstrando uma maior atividade destas, sendo que o enriquecimento ambiental através do rádio foi disponibilizado a partir da sintonia em alguma estação aleatória pelo período de uma semana (KETTELKAMP-LADD, 1993).

No entanto, estudos em aves foram desenvolvidos não só com música clássica e rádio, mas também com outros tipos de sons e até de ruídos. Ainda em frangos de postura, as aves que receberam o enriquecimento com música clássica tiveram uma menor expressão de medo se comparadas às que receberam ruídos de aeronaves. Os autores concluíram também a importância do volume dos sons disponibilizados (CAMPO, GIL e DAVILA, 2005).

Os suínos são outra categoria de animais presentes em sistemas produtivos nas organizações rurais em que são verificados resultados com a música, em diferentes fases de vida e tipo de música. Em animais em fase de crescimento são encontrados resultados em

indicadores a partir do uso de música dos gêneros rock e música considerada lenta, do gênero light. Como resultados, foram observadas alterações no comportamento dos suínos, sendo que o tipo de música é determinante nos comportamentos dos animais (EKACHAT e VAJRABUKKA, 1994).

Além do tipo de música, o volume também interfere nos resultados de um enriquecimento ambiental, pois a faixa de volume deve respeitar cada espécie. Volumes acima de 85 decibéis (db) foram aplicados na pesquisa de Defra (2003), e como resultados foi encontrado uma incapacidade de desenvolver o comportamento natural dos animais estudados.

Uma melhora no comportamento natural, através da verificação de brincadeiras entre animais, foi constatada por De Jonge *et al.* (2008). Esses comportamentos são expressões de bem-estar e satisfação de necessidades básicas. O autor complementa que os comportamentos indesejáveis foram influenciados em animais recém desmamados através da musicoterapia.

Em estudo recente, Duque Arias (2021) verificou os efeitos dos estímulos sonoros também em parâmetros produtivos. Para o autor com estímulos musicais adaptados a espécie suína, volume e tempo adequado é possível aumentar a produtividade das granjas.

No Brasil, Silva (2016) verificou o efeito da música no bem-estar de matrizes suínas em fase de gestação. Em sua tese a autora corrobora os resultados encontrados fora do país, melhoria no bem-estar dos animais através de indicadores como comportamentos não esperados e diminuição da frequência respiratória. A música utilizada no estudo foi do tipo clássica com doze peças de Vivaldi por dois dias por semana durante todo o estudo (SILVA, 2016).

Uma ampliação da pesquisa sobre o uso da música em animais de produção no Brasil foi concluída por Ito (2018) em sua tese de doutorado. Nela, a pesquisadora utilizou música clássica de Bach (Cello Suiten. 1-Prelude) durante doze horas por dia em todo o experimento. Houve uma verificação de melhoria do bem-estar nos animais submetidos ao estímulo (ITO, 2018).

No entanto, existem estudos em suínos em que a música não apresentou ganhos produtivos ou redução do stress em situações específicas no manejo. Usando música para meditação, silêncio e vocalização de leitões desconhecidos, em leitões o resultado mais satisfatório foi o silêncio e não foram percebidos ganhos representativos (CLOUTIER, WEARY e FRASER, 2000).

No que tange aos bovinos, cabe ressaltar que, os resultados verificados são todos em produção de leite, sendo que esta atividade dispõe de contato diário com os animais, o que

facilita a adaptação às ações positivas que são implantadas visando bem-estar. Em bovinos podemos citar como ações positivas que a espécie aceita os afagos, tapinhas na região da garupa, coçadinhas na cabeça, conversas com timbre de voz suave, assobios e músicas (PARANHOS DA COSTA, 2002, p.08). Conforme Paranhos da Costa (2002, p.07):

Os bovinos são animais que gostam de rotina e que, ao que tudo indica, têm boa memória. São capazes de discriminar as pessoas envolvidas nas interações, apresentando reações específicas a cada uma delas em função do tipo de experiência vivida, caracterizando assim um aprendizado associativo, do tipo condicionamento operante.

No Canadá, Uetake, Hurnik e Johnson (1997) usaram música country para estimular dezenove vacas a se dirigirem ao setor de ordenha. Com essa associação os autores concluíram que os resultados foram mais satisfatórios se comparado com a oferta de concentrado como estímulo.

Esse resultado em bovinos corrobora Paranhos da Costa (2002), o aprendizado associativo é facilitado pelo contato diário que a atividade leiteira proporciona. Para Aguilera (2020) esse contato entre homem e animal pode ser considerado como sendo mais passivo quando utilizado música clássica. Comportamentos como gritos humanos, ruídos de máquinas e portões provocam medo nos animais, alterando seu comportamento e resposta fisiológica, como a redução da produção de leite (ARNOLD, JONGMAN e HENSWORTH, 2007).

Em seu experimento realizado em 2005, Maria José Hötzel verificou que mesmo 180 dias após o último contato com um tratador aversivo em bovinos de leite da raça Holandesa foi possível detectar alterações no comportamento das vacas. Os animais relacionaram e procuravam manter distância da pessoa associada a duas palmadas no posterior e na sequência um grito forte (HÖTZEL, 2005).

O pesquisador inglês Adrian North (2001) verificou indicadores produtivos em bovinos de leite submetidos ao enriquecimento ambiental com música. Foi utilizada música clássica durante o processo de ordenha obtendo incremento de três pontos percentuais na produção de leite, o mesmo percentual de incremento produtivo encontrado por Lee (2009) utilizando música clássica em bovinos de leite. O enriquecimento ambiental através da música, dentre outros resultados comportamentais, aumenta a produção leiteira (NORTH, 2001).

Logel (2014) verificou um aumento de um litro por animal submetido a música clássica em relação aos que não receberam o enriquecimento ambiental. Outro resultado interessante foi

o de Moregaonkar *et al.* (2006) que utilizou música clássica indiana e obteve um incremento de 12,64% na produção de leite.

Além da música clássica e country, o enriquecimento ambiental em bovinos foi testado também com vocalização de bezerros durante a ordenha. Ferramentas bio acústicas, como vocalizações, são potenciais incrementadores de ganhos produtivos, no caso estudado chegou a sessenta pontos percentuais (MCCOWAN *et al.*, 2002).

Como novas exigências sobre a maneira de produção animal estão cada vez mais presentes nos consumidores, alguns produtores utilizam técnicas de bem-estar agregando valor ao produto. Kenison (2016) cita a “*Horizon Organic*” como exemplo de empresa pioneira em produtos orgânicos nos Estados Unidos. A empresa assegura que seus fornecedores praticam os passos do bem-estar animal, dentre eles, a utilização de música clássica na ordenha.

No Brasil também são encontrados na literatura aumentos produtivos de leite com o uso da música. É o que descreve o trabalho de Bettencourt *et al.* (2017), nele os pesquisadores aplicaram música instrumental brasileira, sendo a obra escolhida a canção Odeon, composta por Ernesto Nazareth em 1910. A conclusão foi de que mesmo sem observarem efeitos comportamentais, a música apresentou ganhos de produtividade e também melhora na densidade do leite produzido (BETTENCOURT *et al.*, 2017).

A musicoterapia pode ser um recurso a ser utilizado de maneira positiva para obtenção de efeitos benéficos na recuperação da saúde dos humanos e dos animais, assim como na melhoria da gestão e produção no campo da veterinária. Cabe salientar, conforme Calamita *et al.* (2016), que os estudos em que são avaliados os efeitos da musicoterapia em animais ainda são escassos, sendo necessário um maior número de pesquisas que fundamentam ainda mais essas informações.

Na agricultura, o uso de vibrações sonoras para obtenção de algum resultado é descrito inicialmente em uma experiência de Charles Darwin. Em sua tese, Petraglia (2008, p. 17) menciona que “a mais estranha experiência que Charles Darwin realizou com uma planta foi sentar-se diante de uma *Mimosa pudica L.* e tocar seu fagote para ela bem de perto para ver se conseguia estimulá-la a mover suas folhas pinadas”. Mesmo com o fracasso da experiência, a natureza exótica do experimento despertou interesse e curiosidade, como do fisiologista alemão Wilhelm Pfeffer, também sem identificar resultados concretos da ação da música nos vegetais (TOMPKINS e BIRD, 1977).



No entanto, Singh e Ponniah *apud*. Klein e Edsall (1965) da Universidade de Annamalai – Madras, utilizaram música indiana durante vinte e cinco minutos com as plantas do gênero *Mimosa pudica* L. em uma série de ensaios. Os autores concluíram que um aumento dos brotos, dos galhos e das folhas foi maior no grupo com música do que no grupo controle.

Entretanto, a não publicação dos resultados em periódicos ou revistas especializadas foi característica dos ensaios envolvendo música e plantas na década de 1960 conforme descreve Petraglia (2008). Na descrição, o autor também menciona os resultados dos ensaios como não possuindo significância no envolvimento da música com as plantas sobre aquelas determinadas características de experiência.

No início dos anos 60, uma série de experiências, não publicadas em periódicos científicos, mas citadas tanto por Tompkins & Bird (1977) quanto por Klein & Edsall (1965) relatam o uso de música e frequências simples em hortas e plantações de trigo, milho e soja, sempre com aumento da produtividade. Klein & Edsall (1965) a fim de averiguar estes relatos realizaram um experimento onde seis grupos de *Tagetes erecta* L. foram expostos a gravações de canto gregoriano, uma sinfonia de Mozart, Dave Brubeck Jazz, Beatles, Big Band Jazz e um grupo controle em silêncio. As plantas recebiam a sonorização duas vezes ao dia e eram mantidas em ambiente com temperatura, umidade e foto período controlados. Os resultados não apresentaram resultados significativos entre os grupos (PETRAGLIA, 2008, p. 17).

Contudo na década de 1970, Weinberger e Das (1972), realizaram experimentos com plantas para analisar a relação da música com a divisão celular aplicando diferentes frequências sonoras. Os resultados mostraram que os sons em determinadas frequências, alteram a divisão celular, principalmente em seus estágios iniciais.

Weinberger e Graefe (1973) realizaram experimentos utilizando a música nativa de um local para observar o desenvolvimento das plantas encontradas nos sistemas produtivos das organizações rurais. Assim, as plantas do teste foram pepino, milho e aveia e os resultados apresentaram alterações positivas nos parâmetros de crescimento de todas as plantas alvo, como altura, peso fresco e seco, número de botões e de folhas (WEINBERGER e GRAEFE, 1973).

Ainda durante o ano de 1973 era lançado o livro “*The Sound of Music and Plants*” pela cantora e instrumentista Dorothy Retallack, como consequência de uma série de experimentos envolvendo sons, músicas e plantas. A obra trouxe o debate sobre o tema como descreve Petraglia (2008, p. 27) dizendo que “este estudo causou um grande impacto na mídia norte-americana e mundial, pois sugeria que plantas tinham uma capacidade de responder à música de modo análogo ao ser humano”.

Weinberger e Measures (1978) continuaram o estudo dos sons sobre as plantas, desta vez com o trigo. Os resultados encontrados pelos autores foi que em determinadas frequências e intensidades a planta não obteve substancial aumento de crescimento em relação às do grupo controle. No entanto, o trigo que recebeu tratamento sonoro apresentou uma maior quantidade de raízes e brotos em relação aos não submetidos ao estímulo.

Na década de 1980, alguns experimentos envolvendo música e plantas foram desenvolvidos, como os de Carlson (1987) observaram a capacidade de aumento na absorção de nutrientes por plantas estimuladas com música. No entanto, conforme Petraglia (2008) sem resultados consideráveis publicados em periódicos científicos, sendo que estes resultados foram encontrados conforme complementa o autor, também a nível de pesquisas no Brasil.

Entretanto, em solo brasileiro um estudo foi desenvolvido na Universidade Estadual Paulista (UNESP) publicado em 1990. No estudo realizado por Souza *et al.* (1990) foi verificado o efeito dos sons em plantas de feijão, com grupos separados por frequências sonoras e um grupo controle. Os resultados mostraram que o elemento sonoro, dependendo da frequência, é prejudicial ao crescimento das plantas.

Os estudos recentes, conforme Petraglia (2008) buscam evidências sobre o uso da música em plantas através das análises mais tecnológicas como a biologia molecular. Repolhos e pepinos receberam música clássica suave durante três horas por dia no experimento de Qin *et al.* (2003). As plantas submetidas ao estímulo musical obtiveram resultados em indicadores bioquímicos superiores ao grupo sem música e ao grupo que continha sons da natureza.

Assim como em plantas, sementes foram submetidas a estímulos musicais para análise de indicadores produtivos relativos a esta fase. A quebra de dormência através do uso da música foi considerada mais satisfatória no grupo que recebeu os sons do grupo controle, com menores tempos de germinação e melhor porcentagem de germinação ao receber o estímulo sonoro (CHUANREN, 2004).

Outro resultado apresentando aumento de germinação em plantas submetidas a música é encontrado em Creath & Schwartz (2004). Petraglia (2008) em sua tese, apresenta uma síntese dos resultados obtidos sobre o desenvolvimento da música como ferramenta de indução produtiva em plantas.

Pelo que se pode observar, a partir das leituras dos trabalhos já realizados e através dos experimentos, aqui realizados, fica claro que um estímulo sonoro tem grande poder de afetar um organismo vegetal em seus diversos níveis e processos. Notou-se que, encontrados os parâmetros ideais de intensidade, frequência e tempo, a planta

como um todo, ou parte de seu metabolismo, responde de forma acentuada. Notou-se também que são certas frequências, em certas intensidades, atuando por certo período de tempo, que vão causar uma resposta significativa no organismo alvo (PETRAGLIA, 2008, p. 74).

No entanto, no Brasil ainda se percebe uma carência nos estudos da aplicação da música em plantas de cultivo tradicional e não tradicional por uma organização rural. Essa carência pode ser evidenciada na pesquisa de Cypriano (2013) quando afirma que o som pode influenciar as plantas, mas dados sobre os efeitos da vibração sonora ainda são escassos no Brasil, ao contrário de países como a China que apresenta um crescimento nos últimos anos de pesquisas sobre o tema conclui que a percepção dos sons pelas plantas é evolutiva de acordo com o ambiente em que está inserida. Salgado (2019) considera a necessidade de mais estudos analisando o comportamento vegetal frente aos estímulos musicais.

Percebe-se que os resultados encontrados com o uso da música, tanto em plantas como em animais de produção presentes nas organizações rurais, inclusive as brasileiras, podem ter relação com um melhor desempenho da organização dentro do contexto em que está inserida. A música então, pode incorporar uma vantagem competitiva e com isso diferenciar seu produto no mercado.

Sabendo que o Brasil é uma referência mundial na produção de carnes e grãos, verifica-se uma constante a busca por uma maior eficiência na produção. Nas organizações rurais, a produção de diferenciação como estratégia para agregar valor nos produtos pode ser descrita como uma forma de obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. No entanto, além de identificar e implantar a diferenciação, a organização deve desenvolver uma manutenção da vantagem competitiva.

Para Oliveira (2007, p. 95) vantagem competitiva “corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras”. A vantagem competitiva tende a perceber e mapear os mercados e seus respectivos produtos nos quais a organização tende a ter maior capacidade para atuar de maneira distinta dos seus concorrentes. Esse elemento que amplia a competitividade de uma organização pode ser real ou reconhecido pelo mercado em que a organização está inserida, sustentada por pontos fortes que validem seu período de atuação, e, duradoura quando é mantida por um longo período de tempo (OLIVEIRA, 2007).

Vantagem competitiva é o resultado de uma estratégia que criou ou manteve algum processo, sendo que Porter (1989) destaca que podem ser identificadas por dois tipos,

basicamente, por baixo custo de produção ou diferenciação. Vantagem competitiva é uma opção que a organização pode adotar, fruto da estratégia que identificou algum elemento que acione uma diferenciação no produto da organização. No entanto, ambos os tipos de vantagem competitiva requerem uma liderança em custos e um foco na diferenciação (PORTER, 1989).

A origem da diferenciação em busca de vantagem competitiva pode estar relacionada com o que os autores Hamel e Prahalad (1990) chamam de raiz da organização. Para os autores, percebe-se que em casos de produtos com alta diferenciação tem uma cultura muito forte dentro da organização voltada ao planejamento estratégico. Estes valores intrínsecos a organização é descrita por Oliveira (2007, p.68) como “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”.

Vantagem competitiva são formadas conforme Oliveira (2007, p. 75) através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tendem a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta”. O autor destaca a importância da percepção da organização nas oportunidades que podem ser transformadas em vantagem competitiva. Ela também pode ser oriunda do ambiente externo, como descreve Ansoff (1977, p.91):

A vantagem competitiva, que possibilita identificar os produtos e os mercados para os quais a empresa está realmente capacitada para atuar de maneira diferenciada. O processo de determinação da vantagem competitiva pode ser feito de dentro para fora (quais as vantagens que a empresa apresenta para operar numa relação produtos *versus* mercados), ou de fora para dentro (quais são os produtos e mercados para os quais a empresa tem condições únicas de competição). A vantagem competitiva procura isolar as características de oportunidades únicas dentro do campo definido pelo âmbito produtos *versus* mercados e pelo vetor de crescimento. Ela procura identificar propriedades particulares da relação produtos *versus* mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva.

Para Oliveira (2007, p. 128) “fica evidente que o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente, de suas concorrentes”. Então, se quiser ser eficaz no mercado em que atua, uma organização deve ter vantagem competitiva de forma significativa. Ela pode ser fruto do ambiente em que está inserida a organização, sua situação de forma geral e sua atuação frente ao gerenciamento (OLIVEIRA, 2007).

Em relação ao ambiente em que atua, uma organização pode obter uma vantagem competitiva quando não tem muitos concorrentes, não possui deficiências nos processos envolvendo finanças, de pessoas e materiais aliados ainda a uma imagem institucional positiva.

Já no ambiente interno da organização e sua situação geral, Oliveira (2007) descreve na figura 7 o que pode ser considerado fatos geradores de vantagem competitiva, dentre outros que também podem ser considerados motivadores de vantagem competitiva.

**Figura 7** – Ações geradoras de vantagem competitiva em uma organização



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Oliveira (2007, p. 128)

Porter (1989, p. 02) descreve que “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Assim, em um segmento como o rural, vantagens competitivas podem ser percebidas como opções em um mercado competitivo como é o de produtos de origem agropecuária.

Dentre os territórios destacados por Santos (1994), muitas organizações rurais diferenciam seus produtos pela sua origem, como um café produzido em determinada zona de Minas Gerais, sendo identificada a origem o produto ganha diferenciação e agrega valor. Ao disponibilizar música como forma de ganhos produtivos na organização, o produtor pode perceber então vantagens competitivas, como o ganho de peso ou aumento de leite, ou seja, uma maior competitividade produtiva. Também percebe-se que pode agregar valor ao ser destacado via rótulo ou outra forma de divulgação que aquele produto recebe música em sua etapa produtiva dentro da organização rural.

Encerrado o referencial teórico que embasa o presente estudo, a próxima seção apresenta os elementos que constituem a metodologia da presente pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados o método e os procedimentos metodológicos que orientam o presente estudo, buscando-se atingir os objetivos estabelecidos e responder ao questionamento proposto. Este capítulo está organizado da seguinte forma: Caracterização da pesquisa; Sujeitos da pesquisa; Coleta de dados; e Análise dos dados.

#### **3.1 Característica da Pesquisa**

A presente pesquisa é caracterizada, quanto ao tipo de estudo, como um estudo de casos múltiplos, em que se buscou compreender as percepções sobre a música nos processos produtivos em mais de uma organização rural brasileira. Para Yin (2016, p. 43) um estudo de caso é clássico quando se tem um “caso”, que pode ser um indivíduo, uma organização ou um fenômeno, sendo um recorte da realidade, ainda que seja uma pessoa. Entretanto, para aumentar a validade externa da pesquisa, pode-se utilizar pelo menos três ou quatro casos mais, em razão da literatura propor que casos múltiplos são mais convincentes e permitem maiores generalizações (YIN, 2016).

Existem cinco motivos para utilizar o método de estudo de caso. 1º: para verificar se uma hipótese está correta ou se existem outras explicações mais relevantes que representam uma contribuição interessante para a elaboração do conhecimento. 2º: quando é apresentado um caso extremo ou especial, esses eventos podem ser tão raros que compensa selecionar qualquer caso único e realizar a devida análise. 3º: em casos típicos, onde o objetivo é perceber as peculiaridades de situações cotidianas ou lugares comuns. 4º: em caso revelador, quando um evento não estudado antes se torna observável. 5º: o estudo de um único caso em vários momentos diferentes (YIN, 2001).

O estudo de caso múltiplo segue a mesma lógica do estudo de caso, em que Yin (2016, p.17) menciona que “é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo (“o caso”), em profundidade e em seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente definidos”. O autor complementa que no estudo de caso é possível trabalhar com variadas evidências, como documentos, entrevistas e observações.

A abordagem utilizada neste estudo foi a qualitativa, desta forma, para Minayo (2010, p. 57), “o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das

representações, das crenças, percepções e das opiniões, produtos de interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”. Por conseguinte, sendo um estudo de caso múltiplo qualitativo teve um caráter exploratório. Ainda com relação à pesquisa qualitativa, tem-se que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele” (GIL, 2019, p. 26).

Portanto, buscou-se com o presente estudo as percepções sobre a música como estratégia nos sistemas produtivos nas organizações rurais brasileiras, sendo que, a busca pela percepção, a princípio denota um caráter qualitativo da pesquisa, conforme Minayo (2010).

O presente estudo utilizou o caráter descritivo. Neste sentido, o foco desta pesquisa recaiu no fato de se descrever como os produtores rurais passaram ou têm passado pela experiência de adoção da música como uma ferramenta estratégica para incremento da produção. Cabe ressaltar que, a partir de estudos feitos em bases de dados como periódicos CAPES, SCOPUS, SCIELO e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), ainda são poucos os estudos que relacionam organizações rurais no Brasil e música como estratégia para o incremento da produção e competitividade.

Tendo-se trazido à tona o tipo de estudo e a abordagem a ser utilizada, esta pesquisa ainda caracterizou-se como descritiva. Para Gil (2019) a descrição das características do fenômeno dentro das populações é o objetivo das pesquisas descritivas. Ainda com relação à opção pelo caráter descritivo, encontra-se em Triviños (2008), que o estudo descritivo foca no desejo de se conhecer o problema de pesquisa, suas características, problemas e agentes, exigindo do pesquisador informações sobre o que se deseja pesquisar.

Por último, no tocante à finalidade do presente estudo, trata-se de uma pesquisa aplicada. A pesquisa apresenta-se como aplicada, por ter como “característica fundamental o interesse na aplicação dos conhecimentos, utilização e consequências práticas” (GIL, 2019, p. 45).

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

No presente estudo os sujeitos de pesquisa foram os gestores responsáveis pelas organizações rurais que utilizam a música como processo estratégico para incremento de produção em dois estados do Brasil. Por tratar-se de uma proposta inovadora no manejo das organizações rurais, percebeu-se um número ainda reduzido de organizações rurais no Brasil que utilizam a música em seus sistemas produtivos.



Assim, foram 04 o número de entrevistados, sendo 03 localizados no interior do Rio Grande do Sul e um no interior do estado de Minas Gerais. Considerou-se a partir de então que são poucas as organizações rurais no Brasil que utilizam a música como ferramenta de gestão em seus sistemas produtivos, o que poderia indicar uma tendência de baixo número de entrevistados.

Cabe ressaltar que, para Richardson (2017), o processo de amostragem da pesquisa qualitativa é mais flexível e de certo modo mais exigente que a amostragem baseada em modelos matemáticos. Por sua vez, Yin (2015), observa que as amostras tendem a ser escolhidas de uma maneira deliberada, conhecida como amostragem intencional.

Os casos estudados foram selecionados a partir das bases teóricas em que, inicialmente, pesquisou-se sobre música e organizações rurais em diversas repositores internacionais. Buscando-se pelas palavras-chave: música; música e organizações; e música e organizações rurais. Ainda foram selecionados livros, teses, dissertações e artigos que embasaram o referencial teórico da presente pesquisa.

Nesta etapa, por consequência de o pesquisador ser servidor da Emater/RS-Ascar, possuía o email dos 496 escritórios municipais da Emater/RS-Ascar em todo estado do Rio Grande do Sul, enviando assim uma correspondência digital a todos na solicitação de apoio na busca por produtores que adotaram a música em seus processos dentro de uma organização rural.

Os contatos via email foram enviados no dia 18 e 19 de outubro de 2022, tendo obtido retorno de seis escritórios municipais da Emater/RS-Ascar. Destes, três informaram não conhecer produtores que utilizavam a música nos processos produtivos das organizações rurais presentes no município. Os outros três escritórios informaram o contato de produtores, sendo que dois concordaram em fazer parte do estudo.

Assim, a seleção dos casos foi resultado da busca por propagandas e informações sobre organizações rurais que utilizam a música no Brasil e da correspondência enviada aos escritórios da Emater/RS-Ascar no Rio Grande do Sul. Como resultado, dois casos foram selecionados a partir da relação direta com o tema estudado em mídias sobre sua organização rural, e os outros dois são casos resultantes do apoio de colegas da Emater/RS-Ascar na busca por organizações rurais que utilizavam a música em seus sistemas de produção.

As organizações rurais gaúchas são do ramo da pecuária de leite e suínos, e a mineira com a olivicultura. Ressalta-se que os contatos iniciais foram realizados via telefone, redes

sociais e emails, em um segundo momento foram realizadas as entrevistas via *Google Meet* e chamadas de vídeo do *Whatsapp*, conforme se descreve no tópico sobre coleta de dados. O quadro 2 apresenta as atividades produtivas e as características da utilização da música nas organizações rurais estudadas.

**Quadro 2** – Entrevistados e atividades produtivas da organização rural envolvidas com a música

<b>ENTREVISTADOS (Casos Múltiplos)</b>	<b>ATIVIDADES PRODUTIVAS E A MÚSICA</b>
Entrevistado 1	Gestor de uma organização rural produtora de suínos no município de Palmitinho-RS. Trabalha com 876 suínos e aplica a música na terminação.
Entrevistado 2	Gestor de uma organização rural produtora de leite no município de Manoel Viana-RS. Trabalha com 87 vacas em produção em 30 hectares e utiliza a música no momento da ordenha.
Entrevistado 3	Gestor de uma organização rural produtora de leite no município de Vacaria-RS. Trabalha com 123 vacas em produção e a música é utilizada na ordenha e demais tratamentos, visto a produção ser semi confinada.
Entrevistado 4	Gestor de uma organização rural produtora de oliveiras no município de Maria da Fé-MG. Possui 5700 pés de oliveiras em 10 hectares, disponibiliza música em todas as etapas produtivas das plantas e no turismo rural.

**Fonte:** elaborado pelo autor através de informações dos entrevistados (2022)

Por conseguinte, o objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo. Sendo assim, os entrevistados foram selecionados intencionalmente, por estarem ocupando cargos de gestão e executando atividades de planejamento, organização e execução de ações envolvendo a música dentro dos processos produtivos de uma organização rural. O fato de terem relação com a implantação de inovações nos manejos pecuários e agrícola, além de serem gestores de organizações rurais que, por atuarem com manejos considerados exóticos, são pessoas que possuem percepções sobre as novas ferramentas utilizadas para o aumento de produção, como é o caso do uso da música.

### 3.3 Coleta de dados

Nas pesquisas de abordagem qualitativa os dados podem ser coletados por diferentes possibilidades. Por questões de distâncias geográficas, as entrevistas foram realizadas vídeo chamada de vídeo *Google Meet* e *Whatsapp*, que somando os contatos iniciais e as entrevistas realizadas, as conversas com cada produtor durou cerca de 50 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas em arquivo de texto.

Desta forma, para Gil (2019), as entrevistas semiestruturadas são entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas sem oferecer alternativas de respostas, tem como vantagem a adaptação de acordo com o entrevistado. Assim, os entrevistados relataram suas percepções sobre a música nos processos produtivos nas organizações rurais de acordo com suas vivências e opiniões, sendo que foram também explorados pontos e observações que surgiram no momento da entrevista.

A partir das técnicas de coleta de dados utilizadas a partir das entrevistas e da fundamentação teórica ou referencial teórico e a disponibilidade de documentos disponibilizados pelos entrevistados referentes às organizações rurais estudadas será possível realizar a triangulação dos dados. De acordo com Yin (2015, p.125), “a triangulação dos dados ajuda a reforçar a validade do constructo do seu estudo de caso. As múltiplas fontes de evidências proporcionam essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”. Além disso, contribui para corroborar as percepções identificadas com as técnicas de coleta de dados.

O roteiro de entrevistas foi definido a partir das variáveis destacadas na teoria estudada, sendo que cada etapa é embasada por autores sobre o fenômeno pesquisado. Sobre os conceitos de música foram utilizados como base os estudos de Blacking (1974) e Levitin (2021). No que tange às organizações rurais, seus desafios de gestão, os autores Pozzobon (2006), Soares (2015) e dados do último Censo agropecuário brasileiro de 2018 pautaram a seção. Já na utilização da música nas organizações rurais as teses de Silva (2016) e Ito (2018) foram identificadas para estabelecer as relações com o roteiro de entrevista.

Por fim, com a definição do método e das técnicas de coleta de dados, a seguir explicita-se a análise dos dados.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi desenvolvida durante todo o processo de pesquisa, para poder-se avaliar e se reestruturar, caso necessário, alguns elementos do presente estudo como por exemplo, os objetivos específicos. Entretanto, após a coleta dos dados fez-se uma análise mais consistente e completa envolvendo a percepção dos entrevistados sobre o fenômeno estudo, fazendo-se a relação dessas percepções com os conceitos utilizados na fundamentação teórico criando-se um movimento de convergência e divergência entre os sujeitos da pesquisa, os autores e seus conceitos, bem a convergência e divergência entre os autores utilizados e as fotos e vídeos enviados pelos entrevistados.

Neste contexto, Ludke e André (2018), afirmam que, analisar os dados qualitativos “significa trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. Sendo assim, foi utilizada a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2016, p.37):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Em consonância, este estudo utiliza as três fases da análise de conteúdo segundo Bardin (2016), sendo a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. Seguindo o mesmo autor, foi realizada uma categorização durante a análise dos dados apresentados no quadro 3. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por agrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p.147).

**Quadro 3 - Categorias de Análise**

<b>Categorias de Análise</b>
a) Perfil das propriedades e dos gestores das organizações rurais brasileiras que utilizam música;
b) Tipos e formas de utilização da música nas organizações rurais brasileiras; e
c) Finalidades e resultados do uso da música nas organizações rurais brasileiras.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Além disso, faz-se uma análise interpretativa dos dados colhidos, partindo da análise do espaço que os sujeitos estão inseridos e da forma como veem a realidade do uso da música nos processos produtivos em uma organização rural. Haja vista que, para Severino (2007), interpretar é ler as entrelinhas, explorar todas as ideias, até mesmo as que não foram ditas.

Diante disto, o quadro 4 explicita o percurso metodológico utilizado para realização da análise dos dados.

**Quadro 4 - Percurso Metodológico**

<b>Objetivo Geral:</b>		
Analisar as percepções dos gestores agropecuários sobre a utilização da música como estratégia para obtenção incremento produtivo e vantagens competitivas nas organizações rurais brasileiras.		
<b>Objetivos Específicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceituar música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais brasileiras;</li> <li>● Caracterizar as organizações rurais brasileiras que utilizam a música em processos produtivos no Brasil;</li> <li>● Verificar as percepções sobre as finalidades e os resultados do uso da música nas organizações rurais brasileiras com vistas à competitividade.</li> </ul>		
<b>Unidade de Análise</b>		
Organizações rurais brasileiras que utilizam música nos processos produtivos.		
<b>Coleta de Dados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Referencial bibliográfico; e</li> <li>● Entrevistas semiestruturadas.</li> </ul>		
<b>Análise de dados: Análise de Conteúdo</b>		
Organizações rurais brasileiras e suas relações com a música.	Tipos e formas de utilização da música pelas organizações rurais brasileiras.	Finalidades e resultados com o uso da música pelas organizações rurais brasileiras.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Após a apresentação do percurso metodológico adotado no presente estudo, passa-se a seguir para a apresentação dos casos estudados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Neste tópico apresentam-se os casos estudados, propriedades rurais brasileiras que utilizam a música em seus processos produtivos através das percepções de seus respectivos gestores entrevistados na presente pesquisa.

### 4.1 Organização Rural Gerenciada pelo Entrevistado 1

O Entrevistado 1 é gestor de uma organização rural localizada no município de Palmitinho no estado do Rio Grande do Sul, na mesorregião do Noroeste Rio-grandense possuindo uma área territorial de 144.181 quilômetros quadrados e conforme o IBGE (2021) uma população estimada no ano de 2021 de 7.056 habitantes. Integra o bioma Mata Atlântica e possui 954 estabelecimentos agropecuários em uma área de 11.560 hectares, sendo o setor agropecuário sua principal fonte de rendimentos conforme informa o Portal do Cidadão da Prefeitura Municipal de Palmitinho-RS. A figura 8 visualiza o município dentro do estado do Rio Grande do Sul.

**Figura 8 – Localização geográfica do município de Palmitinho-RS**



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Palmitinho-RS

Conforme o Entrevistado 1, a organização rural possui 14 anos de atividade na suinocultura, sendo ela a única atividade econômica da organização. A suinocultura no município de Palmitinho-RS é composta por um rebanho de 89.282 animais gerenciadas e distribuídos em 742 estabelecimentos agropecuários, sendo a atividade mais presente nas organizações rurais do município (IBGE, 2017).

A gestão da organização é familiar, já está na segunda geração, com tomada de decisões da família composta de pai, mãe e filho em conjunto com assessoramento externo. A organização possui uma área total aproximada de 1 hectare em que trabalha com, aproximadamente, 876 suínos em fase de engorda e terminação. Possui 02 galpões para a terminação de suínos, sendo um de 94 metros de comprimento por 08 metros e 60 centímetros de largura, tendo o segundo a mesma largura, porém comprimento de 75 metros.

A organização rural trabalha no sistema integrado de produção de suínos, recebendo o leitão e devolvendo pronto para o abate para a empresa que fornece todos os insumos, ou seja, cadeia integrada. A música é utilizada na terminação dos animais a partir de um protocolo de reprodução sonora realizado de forma automática e simultâneo ao trato de racionamento. Este protocolo de uso é disponibilizado em algumas versões de alimentadores automáticos chamados de “robôs” com a opção de reproduzir música no momento que disponibiliza a ração para os animais.

#### **4.2 Organização Rural Gerenciada pelo Entrevistado 2**

O Entrevistado 2 é gestor de uma organização rural localizada no município de Manoel Viana-RS, município que também possui na agropecuária sua principal fonte de renda conforme informação no novo portal da Prefeitura Municipal de Manoel Viana-RS. O município possui uma área territorial conforme o IBGE (2021) de 144.181 quilômetros quadrados pertencendo ao bioma Mata Atlântica dentro da mesorregião Noroeste Rio-grandense, e tem uma população estimada em 7.056 habitantes. Possui 647 estabelecimentos agropecuários em 123.174 hectares e sua posição geográfica pode ser verificada na figura 9.

**Figura 9 – Localização geográfica do município de Manoel Viana-RS**



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Manoel Viana-RS

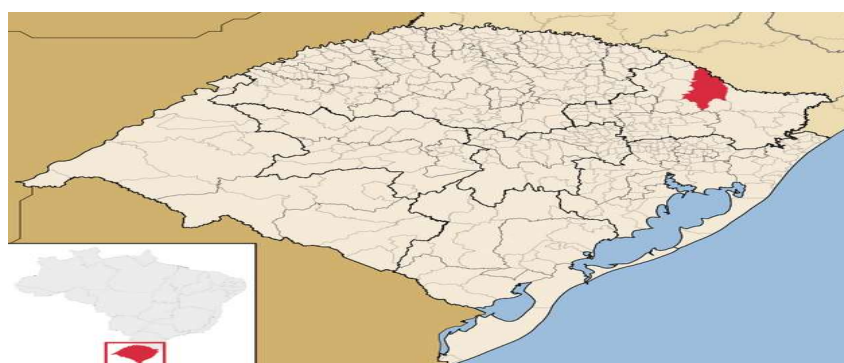
O Entrevistado 2 está à frente de uma organização rural que existe desde 2010 e sua principal atividade é a bovinocultura de leite, tendo-se como atividades secundárias a agricultura e a fabricação de silagem. A pecuária de leite no município de Manoel Viana é responsável por uma produção anual de dois milhões e dezenove mil litros de leite (IBGE, 2017).

O sistema de produção da organização é o extensivo, com a disponibilidade de pastagens cultivadas no inverno, como azevém, aveia, trevo e cornichão. Também é disponibilizado aos animais de forma sazonal uma silagem produzida na própria organização rural. A gestão é realizada pelo proprietário juntamente com o gerente da organização rural, possuindo dois funcionários e um ajudante eventual. Atualmente, a organização trabalha com 87 vacas em produção em 30 hectares, sendo uma outra área destinada à produção de grãos e silagem. A música é disponibilizada através de um reprodutor sonoro de forma manual a partir do início das atividades no turno da manhã até o encerramento no fim do dia.

#### **4.3 Organização Rural Gerenciada pelo Entrevistado 3**

O Entrevistado 3 é gestor de uma organização rural que também fica no estado do Rio Grande do Sul, no município de Vacaria. O município possui área territorial de 2.124,422 quilômetros quadrados e está localizado na mesorregião do Nordeste Rio-grandense com uma população estimada em 66.916 pessoas conforme o IBGE (2021). A agropecuária é a sua principal atividade econômica como verifica-se no portal da Prefeitura Municipal de Vacaria-RS e está distribuída conforme o IBGE (2017) dentro do bioma Mata Atlântica em 149.102 hectares pertencentes a 1.039 estabelecimentos agropecuários. A localização do município dentro do estado do Rio Grande do Sul é visualizada na figura 10.

**Figura 10 – Localização geográfica do município de Vacaria-RS**



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Vacaria



O Entrevistado 3 está na organização rural desde 1996, tendo como atividade principal a produção de leite e queijo, sendo oriunda de um grupo familiar que gere outras atividades agropecuárias como agricultura e cultivo de maçãs. A pecuária de leite no município de Vacaria-RS é responsável pela produção de três milhões seiscentos e setenta e três litros de leite por ano (IBGE, 2017).

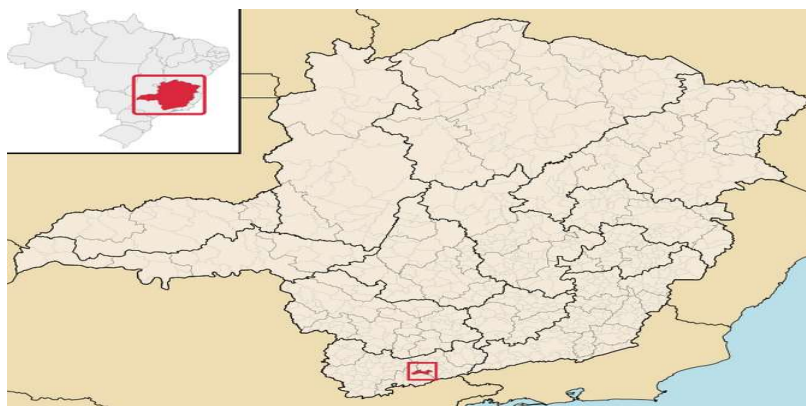
A gestão das atividades da organização rural é realizada pela família proprietária, que administra atualmente 123 vacas em produção no regime de semi-confinamento, com instalações cobertas e controle automatizado do processo de ordenha. Emprega 08 pessoas na produção de leite e 12 pessoas na fabricação de queijo.

A música é utilizada também de maneira mecanizada, não só em alguns momentos de tratos ou manejos, mas ininterruptamente. O processo é similar a organização rural 1, também o equipamento é chamado de “robô” pois realiza o controle de todos os processos envolvendo a disponibilização de música aos animais como intensidade, tipo e horários de forma automática.

#### **4.4 Organização Rural Gerenciada pelo Entrevistado 4**

O Entrevistado 4 é gestor em uma organização rural que fica situada no município de Maria da Fé, no estado de Minas Gerais. De acordo com o IBGE (2019), o município é integrante do bioma Mata Atlântica e localizado no território demarcado como Serra da Mantiqueira, com sua localização geográfica podendo ser visualizada na figura 11. A população do município é estimada em 14.019 habitantes conforme o IBGE (2021), possuindo nos serviços sua principal receita de acordo com o Portal da Prefeitura Municipal de Maria da Fé.

**Figura 11 – Localização geográfica do município de Maria da Fé-MG**



**Fonte:** Prefeitura Municipal de Maria da Fé-MG

As atividades da organização rural como produtora de oliveiras foram iniciadas no ano de 2020, ano da aquisição da área que já tinha o olival plantado. O cultivo de oliveiras no município a partir de cinquenta plantas, é verificado de acordo com o Censo Agropecuário de 2017 em 05 estabelecimentos agropecuários gerindo 52 mil plantas em uma área de 99 hectares (IBGE, 2017).

A gestão da propriedade é familiar com a figura do proprietário como principal tomador de decisões através de assessorias, como a utilizada na implantação da música. A olivicultura é a principal atividade econômica da organização rural estudada, possuindo em torno de 5.700 pés de oliveira, distribuídos em uma área total de 10 hectares. Possui funcionários que atendem além da olivicultura outras atividades da organização, como o turismo rural.

Após a apresentação dos quatro casos estudados, a seguir inicia-se a apresentação e análise dos dados.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A finalidade deste capítulo é apresentar e analisar os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas realizadas com 04 gestores de organizações rurais brasileiras que utilizam a música nos processos produtivos. Assim, esta seção busca verificar as percepções dos gestores sobre a utilização da música nas organizações rurais brasileiras. De acordo com a análise dos dados pode-se verificar as características das organizações que utilizam a música, como foi a estratégia para utilizar a técnica e como são feitos o gerenciamento e os resultados obtidos.

A organização de apresentação da análise dos dados está disposta da seguinte forma: tópico 5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa. Na sequência, o tópico 5.2 Organizações rurais e a Música. Logo, no tópico 5.3 vê-se Música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais. E por fim, o tópico 5.4 Finalidades e resultados com o uso da música nos processos produtivos.

### 5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Neste tópico são apresentados o perfil dos 04 sujeitos de pesquisa, sendo as entrevistas realizadas durante o mês de outubro de 2022 após agendamento prévio. O quadro 5 evidencia algumas características relativas ao perfil dos sujeitos de pesquisa e o tempo com o fenômeno estudado, o uso da música nos sistemas produtivos da organização rural.

**Quadro 5 – Perfil dos Sujeitos de Pesquisa e tempo aproximado de contato com o fenômeno estudado**

Entrevistados	Sexo	Idade	Nível de ensino	Contato com o fenômeno estudado
Entrevistado 1	Masculino	23	Superior Incompleto	Entre 1 e 2 anos
Entrevistado 2	Masculino	27	Médio Completo	Mais de 10 anos
Entrevistado 3	Masculino	30	Superior Completo	Entre 1 e 2 anos
Entrevistado 4	Feminino	62	Superior Completo	Entre 2 e 3 anos

**Fonte:** elaborado pelo autor de acordo com as entrevistas.

Apresentados os dados sobre a caracterização dos sujeitos da presente pesquisa, a seguir seguem-se as unidades de análise, sendo a abordagem inicial sobre as organizações rurais brasileiras e a música.

## 5.2 Organizações rurais e a música

Como mencionado no referencial teórico que rege a presente pesquisa, Ulrich (2009) e Camara *et al.* (2019) afirmam que a visão de empresa dispensada a uma organização rural no Brasil é recente. Mesmo contendo os elementos citados por Callado *et al.* (2011), como a figura do empresário (no caso do produtor rural), as atividades executadas e a área que ocupa, é percebido a visão dos autores nos depoimentos dos entrevistados.

Neste sentido, os entrevistados mostram suas visões entre a ligação organização rural e empresa rural. Dois entrevistados se consideram produtores rurais, os entrevistados 1 e 4. O Entrevistado 2 considera a organização rural uma empresa pecuária, enquanto que o Entrevistado 3 respondeu ser uma empresa agropecuária. Mesmo que Tofler (1973) tenha publicado a relação de uma organização rural como sendo a primeira empresa de seu desenvolvimento histórico, verifica-se que produtores rurais ainda não se consideram empresários rurais.

No contexto do perfil dos gestores e suas respectivas organizações rurais, os dados dos entrevistados podem ser visualizados como uma fração similar aos apresentados pelo último Censo Agropecuário do IBGE. Dos 4 entrevistados, 3 gerenciam organizações rurais estabelecidas em áreas próprias e 1 entrevistado é gestor em uma organização rural atuante em área de terceiro de maneira arrendada. De acordo com IBGE (2019), no Brasil cerca de 70% das áreas das propriedades rurais são próprias.

Os entrevistados em sua totalidade gerenciam organizações rurais em áreas territoriais que variam entre 01 e 50 hectares. Propriedades com esta mesma variação, ou seja, entre 01 e 50 hectares de área de exploração, representam, de acordo com o IBGE (2019), 70% das propriedades rurais brasileiras.

Outra similaridade entre os gestores das organizações rurais estudadas e o último Censo Agropecuário do IBGE é em relação ao sexo dos entrevistados. De acordo com o IBGE (2019) 81% dos estabelecimentos rurais brasileiros são gerenciados por homens, 18,7% por mulheres e 0,3% por administradores. Os entrevistados da presente pesquisa somam três homens e uma mulher, com exceção do Entrevistado 2 que é somente gestor da organização rural, os outros entrevistados além das funções de gestão são proprietários ou sócio proprietários da organização.

Independentemente do tamanho das organizações rurais, incluindo as estudadas, os conceitos dos entrevistados incorporam elementos das pesquisas de Crepaldi (1998) e Marion

(2000). Para estes autores, as atividades das organizações rurais partiram então da sobrevivência para objetivos relacionados aos lucros e à sobrevivência, conceitos estes que verificam o mesmo cenário inserido pelas organizações em geral.

No entanto, o fato de ser um produtor rural a pouco tempo, verificado no Entrevistado 4, é visto como um fator para a não observação do negócio como uma empresa, e assim sendo, possuir suas características. Neste contexto, o Entrevistado 4 ao ser questionado se observava o negócio como produtor ou empresário rural respondeu que “[...] eu me considero um produtor em fase de experimento ainda. Eu entrei no mundo agro a muito pouco tempo, 4 anos, então para mim é tudo muito novo, então eu prefiro que me coloque como produtor”.

As organizações rurais estudadas possuem um período recente de relação direta com o fenômeno estudado, sendo que o Entrevistado 2 foi o único que respondeu utilizar a música a mais de três anos na organização rural. Com o período de tempo compreendido entre um a três anos utilizando a música foram dois entrevistados, o 1 e o 4. O Entrevistado 3 mencionou ainda utilizar a música em um período inferior a um ano.

Entretanto, percebe-se uma lacuna temporal no desenvolvimento de pesquisas sobre o uso de música nas organizações rurais ao verificar-se que foi a partir de Gaston (1957) que iniciaram as pesquisas sobre utilização da música em organizações. Assim, trabalhos com resultados robustos e fundamentos sobre a música como ferramenta produtiva em uma organização rural começam a ser a partir do final da década de 1980, como o dos autores Gvaryahu; Cunningham; Van Tienhoven (1989) nos Estados Unidos.

Esse curto espaço temporal de uso da música como ferramenta de gestão em uma propriedade evidenciado nos entrevistados corrobora o que diz Calamita *et al.* (2016) sobre a ainda quantidade reduzida de estudos avaliativos sobre os efeitos da música em diversos contextos de uso. No Brasil é ainda mais recente, pois encontram-se resultados consistentes em teses de doutorado publicados a poucos anos, como a de Silva (2016) e Ito (2018). Considera-se então que o tempo de relação com o fenômeno dos entrevistados pode ser relacionado pela recente publicação de estudos sobre o tema.

As organizações rurais estudadas que adotaram a música como ferramenta de gestão, já desafiam a literatura na aplicação de uma técnica que ainda apresenta poucos resultados concretos. No entanto, podem ser consideradas dentro do novo modelo de produção apresentado por Paranhos da Costa (2002) como mais harmonioso entre produtor e a atividade que executa.

Neste sentido, percebe-se uma contribuição ao produtor, enquanto não são verificadas evidências mais concretas nos animais.

Claro que estas organizações, assim como todas as organizações rurais, possuem desafios em sua gestão como os descritos por Pozzobon *et al.* (2006). Ao ser questionado sobre os desafios que a propriedade rural tem como organização rural, o Entrevistado 1 respondeu que “agora no caso tipo assim, na parte da gestão, a parte mais difícil atualmente é a questão do preço hoje é a questão do investimento, teria que ter um preço bom para ti se manter e a taxa do retorno do investimento”. O Entrevistado 2 também relaciona a maior dificuldade de gestão aos preços pagos pelo produto quando responde ao questionamento relacionado aos desafios da propriedade como organização rural:

Hoje as dificuldades, hoje para um tampo é a questão de valores de preço de leite, variação essas coisas assim né. Pois com o preço melhor do leite se pode dar um salário melhor para o funcionário, poder se manter, fazer pastagem, por que no final tem que tirar tudo né, a ração, a pastagem o funcionário, luz, sanidade tudo né, não é só o, e tem que sobrar um pouco para o patrão também.

O desafio em não ter gerência sobre os preços pagos ao produto pelo mercado é um desafio fruto da inserção das organizações rurais no cenário globalizado. Isso faz parte da estrutura de mercado em que atuam, pois são produtores de commodities, sendo que a diferenciação é uma forma de interferência na composição de preços.

Assim, confirma-se com os entrevistados as referências de Gasques *et al.* (2004) e Soares (2015) quando mencionam que os fenômenos sociais entrelaçados entre o campo e a cidade inseriram as organizações rurais em um ambiente global. Como consequência, absorveram os desafios de outros setores a qual está inserida sua cadeia produtiva, nomeada de *Agribusiness* (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

Drucker (2003) menciona que estes desafios impõem a todas as organizações uma gestão eficiente a partir de um planejamento definindo seus objetivos e metas. No entanto, as visões de Ulrich (2009) e Camara *et al.* (2019) verificam que a visão de uma empresa por parte das organizações rurais em geral ainda é recente. Neste sentido, observa-se um paradigma no Entrevistado 4, pois mesmo tendo seu produto final recebendo prêmios por qualidade, a organização não dispõe de plano ou planejamento na definição de objetivos e metas, e vai além colocando na sua percepção que quanto mais dispor de informações mais arriscado fica o seu negócio quando diz que, “eu vou dizer para você que ainda não, por que eu acho que a hora que eu começar a enfrentar isso eu tenho tudo para desistir”.

No entanto, os outros 3 entrevistados afirmam possuir algum planejamento envolvendo a produção dentro da organização rural. O Entrevistado 2 quando questionado se tem planejamento respondeu que “tem planejamento, para fazer galpão essas coisas assim têm, o planejamento é chegar em 100 vacas já que a área não é muito grande né e hoje em dia tu precisa de silagem”. Esse planejamento de ações corrobora Ansoff e McDonnell (1993) quando mencionam os novos dilemas para as organizações frente às constantes modificações exigindo uma maior velocidade na tomada de decisões para resolução de problemas. Oliveira (2007) acrescenta que o planejamento estratégico deve ser uma ação de longo prazo.

O Entrevistado 1 apresenta uma visão de planejamento que contempla cumprir com as metas de entrega de produto, visto fazer parte da produção integrada de suínos. Nesta modalidade, a indústria é responsável pelo fornecimento de leitões, tecnologia e insumos, bem como a assistência para a produção de acordo com Gervásio (2013). O Entrevistado 1 menciona que o planejamento é “toda semana é a uma meta nova e uma premiação para os melhores produtores mensalmente”.

Para o Entrevistado 3, o planejamento é o que sustenta a organização, acrescentado a busca por fornecedores compatíveis com os preços de mercado mantendo os requisitos da organização rural foi o início da gestão por indicadores, mencionando que:

Basicamente teve uma época em que nós estávamos tentando só ter lucro, a gente trabalha com preço né então assim se tu me ofereces um produto eu vejo preço claro que eu vejo qualidade também, pois não adianta o produto ser bem mais barato sem qualidade e não poder usar para nada.

Ainda para o Entrevistado 3 o plano inicial foi com foco na redução de custos de produção, caso típico na produção de commodities em um mercado de concorrência perfeita em que a redução de custos pode ser a única alternativa. Quando as metas e objetivos, o entrevistado possui um controle de produção por cada animal, controle esse totalmente informatizado. A obtenção do lucro está presente em basicamente todos os conceitos de organizações rurais, como no de Marion (2000) que acrescenta a sobrevivência e crescimento a partir deste lucro obtido, satisfazendo assim os clientes internos e externos da organização.

A preocupação com o cliente é um elemento chave também nos conceitos de organização conforme Cerqueira-Adão (2014), sendo que para Drucker (2013) é o elemento principal de uma organização. Assim, quando questionados sobre a preocupação da organização rural com o cliente, somente o Entrevistado 2 respondeu que não possui essa preocupação.

Salvo o entrevistado 4, todos estão em uma estrutura de mercado que eles produzem mercadorias sem característica específica. Logo, no leite por exemplo, as empresas geralmente pagam por quantidade, sem valorizar a qualidade. Inclusive parece não estar claro para o Entrevistado 2 o conceito de preocupação com o cliente, havendo uma similaridade ou até mesmo a ideia de sinônimo entre os significados de cliente e consumidor final.

O Entrevistado 1 ao ser questionado sobre a existência da preocupação com o cliente por parte da organização respondeu positivamente, embora acrescente que não mensure os resultados. A preocupação de Drucker (2013) em focar no cliente é vista no Entrevistado 3 quando diz “é claro né a gente tenta produzir o melhor leite possível para poder fazer o melhor queijo para entregar no mercado”.

O Entrevistado 4 menciona que a preocupação com o cliente existe na organização rural também por uma condição legal, respondendo que “sim, total, absoluta, até porque eu atuo também como advogado do ramo consumerista”. Percebe-se então que o cliente faz parte do conceito da organização na visão do entrevistado, legalmente como menciona Parentoni (2006) na elaboração e circulação de bens e serviços. Outra percepção do entrevistado corrobora com De Alcântara Laudaes (2014) ao mencionar que aspectos legais, não somente os do Código Civil brasileiro, mas também relacionados à produção de maneira mais harmoniosa, atendendo assim aos clientes, tanto internos como externos.

Uma produção em harmonia com o meio e de forma cada vez mais sustentável pode ser considerada como a nova demanda a ser enfrentada pelas organizações rurais, e esse fato pode ser considerado um consenso entre os autores do assunto. Então diversas ferramentas podem ser utilizadas, como a música, que não pode ser considerada uma forma nova de gerência de resultados, pois seu uso em organizações teve início com Gaston (1957) em diversos tipos de organização.

O surgimento da música nas organizações rurais estudadas pode ser identificado como intuitivo a partir de informações obtidas sobre o tema e de forma inicialmente empírica. O Entrevistado 2 foi o único a responder que quando assumiu a gestão da organização rural a música já era utilizada, ou seja, ao assumir o cargo de gestor na organização rural o processo em que é disponibilizada a música já era realizado.

Assim, os outros entrevistados foram agentes diretos no surgimento e implantação da música como ferramenta de gestão nos processos produtivos das organizações rurais por eles



gerenciadas. Neste contexto de introdução da música na organização rural, o Entrevistado 1 menciona que:

A música iniciou com a pesquisa sobre robôs de uso automáticos na distribuição de ração com a parte da música em acalmar o leitão, pesquisei com vendedores e busquei informações e coloquei a música. Então na verdade a música iniciou com o automático, e eu queria colocar, eu sei que da primeira vez estava bem complicado de visitar as propriedades por causa de surtos de doenças respiratórias suínas e como aqui no Rio Grande do Sul não tinha, o mais perto daqui era em Santa Catarina, mas em função das doenças estava proibido visitar as propriedades. A empresa que entregamos não viu com bons olhos. Eu lembro que foi em 2019 se não me engano o cara veio e eu disse que eu queria automatizar com o robô com música, pois eu achava que era interessante a música e acabei colocando o automático com a música.

Os estudos sobre música nas organizações como os de Gaston (1957), os resultados em seres humanos descritos por Levitin (2021) e em animais como as pesquisas de North (2001) são exemplos de informações que podem influenciar no surgimento da música. Aliás, a leitura de North (2001) é citada pelo Entrevistado 3 como elemento no surgimento da música na organização acrescentando que “a mãe sempre quis colocar música para as vacas dela e nos mostrou uns estudos que melhorava o bem-estar animal, daí eu fui atrás de uma empresa na cidade de Vacaria e nós colocamos”.

A forma intuitiva, junto com leitura sobre o tema e um apreço pessoal pela música como arte são destacados pelo Entrevistado 4 quando discorre sobre o surgimento da música na organização rural dizendo que:

Então, eu ouço música o dia inteiro, eu gosto de música, eu danço, eu canto, então a música sempre me acompanhou, e quando eu comprei este olival ele estava na UTI, então, eu entrei em maio, quando fomos para a colheita que começou em fevereiro, me deu um desespero em ver tudo aquilo e aí, por tratamento mesmo eu pus a música. Empiricamente, eu pus a música porque elas precisavam de socorro, foi exatamente isso. Eu ganhei um livro que se chama O segredo das plantas que traz evidências científicas desde 1950 na Alemanha e Rússia detectando a sensibilidade das plantas. Os primeiros estudos foram com detector de mentira e comprovaram o quanto elas reagem a carinho, a violência, que elas reagem, obviamente elas reagem, então obviamente que a música vai interferir no ambiente. Aí eu optei pela música clássica, empiricamente também, embora hoje o meu musicoterapeuta fale que não necessariamente precisava ser música clássica, o que interessa é a vibração e não a música em si.

Percebe-se que a organização buscou, no caso do Entrevistado 4, além da intuição, ferramentas similares às utilizadas pelos entrevistados 1 e 3, acrescentando elementos mais específicos na utilização da música, a musicoterapia. O musicoterapeuta, que de acordo com Sanz (2001) é o profissional que encontra a música mais adequada ao objetivo proposto pelo uso, e no presente estudo só foi mencionado pelo Entrevistado 4.

Já sobre o conhecimento de uso em outras organizações rurais, somente o Entrevistado 3 menciona não ter percebido o uso da música, não só nas organizações rurais do município, quanto no restante da cadeia. O Entrevistado 1 discorre sobre a percepção de etapas de testes em equipamentos e granjas na região, mas não em seu município, quando diz que “eu não vi falar, a única que tinha aqui agora, se não me engano com experimentos na verdade, com música eu sei que, com o robô por exemplo, é feito um teste e se o produtor gostasse, mas aqui em Palmitinho eu não sei na verdade”. Diversos experimentos com o uso da música em suínos são verificados na literatura como nas pesquisas de Ito (2018).

Para o Entrevistado 3, a música está presente na maioria das organizações rurais que tem sistema produtivo similar, no caso, gado de leite. Respondeu que “acho que tudo que se usa para distrair as pessoas, deve distrair o animal também, pois a gente trabalha mais tranquilo como diz o outro”.

Sobre o conhecimento do uso da música em outras organizações rurais, o Entrevistado 4 respondeu que:

Existe uma vinícola que se não me falha a memória fica na Suíça chamada Mozart que coloca também, tem vinícolas que colocam música clássica depois de feito o vinho para ficar dentro da cava tocando música clássica. Agora o olival em produção eu busquei e nunca achei. Em Cunha tem uma pequena propriedade com pouquíssimas oliveiras que não sei se começaram a produzir, mas que eles também colocam. E depois que saiu a matéria minha, não essa do globo rural, uma anterior, uma senhora que planta banana em Minas Gerais colocou e uma outra senhora que planta café em Minas Gerais também já colocou.

Percebe-se que as mídias acabam tendo participação importante no processo música e organizações rurais, aumentando o escopo de atuação, como mencionado pelo Entrevistado 4, há expansão de verificações não só no aspecto produtivo, mas também no turismo rural. Outro ponto é a presença da pesquisa literária realizada pelos entrevistados sobre o assunto.

Observa-se a importância da ciência e sua presença na aplicação da ferramenta música nas organizações rurais e da divulgação dessas técnicas oportunizando despertar o interesse de outros produtores e gestores. Verifica-se então o uso da música em organizações visando melhoria ambiental como descrevem Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016) e no comportamento das pessoas como descrevem Davis e Thaut (1989). No entanto, como ferramenta de gestão ainda são escassos os estudos nas organizações rurais, tanto no comportamento animal como no humano e suas relações, concordando com o que aponta Calamita *et al.* (2016).

### 5.3 Música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais.

Considerando que estratégia, dentre seus diversos conceitos, tem relação com habilidades gerenciais como descreve Pozzobon *et al.* (2006), através de uma ação adequada na busca das metas e objetivos da organização como visto em Oliveira (2007). Em relação às organizações rurais estudadas, são verificadas estratégias distintas de utilização da música, desde o planejamento até a mensuração de resultados.

A estratégia do Entrevistado 1, iniciou na pesquisa por um tratador automatizado, ou distribuidor de ração para suínos, que executasse música no momento do tratamento dos animais. Em relação a forma do uso da música pela máquina que distribui alimento aos animais o entrevistado diz que o tratador automático:

Ela começa a tratar ela liga a música, a hora que ela trata o último lote ela desliga, volta, abastece e segue o carregamento aí a hora que ela começa a tratar ele liga a música, acabou o trato desliga, volta e só vai ligar de novo quando começar a fazer o próximo trato, quinze minutos quatro vezes ao dia, durante os tratamentos com alimentação.

O momento do trato de alimentação é um ponto estratégico de uso da música encontrado em trabalhos fora do Brasil como os de Uetake; Hurnik e Johnson (1997) no Canadá, North (2001) na Inglaterra e Houpt (2000) e Kenison (2016) nos EUA. No Brasil, esse ponto estratégico de uso da música é evidenciado no trabalho de Bettencourt (2017) com bovinos de leite. Neste caso, a música tem papel de delimitar o período da alimentação aparentando servir como um gatilho que sinaliza aos animais o momento do trato, desta forma condicionando o animal, como verificado em Paranhos da Costa (2002).

No entanto, pesquisas com o uso da música neste ponto estratégico ainda estão em etapas iniciais na suinocultura, principal atividade do Entrevistado 1. Os trabalhos de Silva (2016), Ito (2018) e Malheiros (2020) utilizam a música não na terminação dos animais, mas nas etapas de cria e recria dos suínos.

Entretanto, o ponto estratégico de aplicação da música não é somente no período de alimentação, mas de forma intermitente ou contínua no sistema produtivo da organização rural e de forma automática ou manual. O Entrevistado 2 menciona que o “rádio fica ligado meio que direto né, é um radinho desses pequeninhos”, como pode ser visualizado na figura 13.

Assim, os animais quando estão na ordenha ou na sala de espera para o tratamento, ficam em contato com a música. O entrevistado menciona que o rádio é ligado cedo pela manhã

e desligado a noite, acompanhando todos os processos envolvendo as pessoas e os animais no entorno. Blacking (2007) afirma que a universalização de equipamentos portáteis difundiu o uso da música, e a forma contínua de utilização como verificado no Entrevistado 2, é identificada em trabalhos como o de Kettelkamp-Ladd (1993).

Já a estratégia para incorporar a música na gestão das organizações rurais, os entrevistados 3 e 4 apresentam não somente o planejamento de custos, como mencionado pelo Entrevistado 1, mas realizado em etapas. Percebe-se então nas organizações rurais gerenciadas pelos entrevistados 3 e 4 um plano estratégico desde a concepção até a efetivação da ferramenta, permitindo assim mensurar, embora ainda de maneira empírica, alguns resultados obtidos por análises quantitativas e qualitativas.

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2007) descreve as etapas a serem executadas para o atingimento de objetivos e metas, como relata o Entrevistado 3 “eu contratei uma empresa aqui de Vacaria, fiz o orçamento do equipamento, do serviço e da instalação”. A estratégia utilizada para incorporar a música nos processos produtivos da organização rural para o Entrevistado 4 é relatada como sendo “introduzido em três fases, até por que o custo é uma loucura, das seis da manhã às seis da tarde, colocadas em caixas variadas a cada quarenta metros em torno do olival e fios subterrâneos”.

Quanto aos tipos de música utilizada, a relação descrita por Gaston (1957) menciona que os resultados esperados são consequência, dentre outros fatores, do tipo de música utilizada nas organizações. Em organizações rurais percebe-se uma predominância no uso da música clássica em processos produtivos por estar associada a efeitos relaxantes comprovados em seres humanos, como as pesquisas de Davis e Thuat (1989) e Levitin (2021), e em animais por Gvoryahu; Cunningham e Van Tienhoven (1989) e Albright (1997). No entanto, outros fatores como a intensidade e o volume do som são determinantes na busca pelos resultados planejados, assim Defra (2003) afirma que mesmo a música clássica tem uma relação positiva a partir de um ponto ideal de cada espécie, sendo que acima desta faixa a resposta passa a ser negativa.

Das organizações rurais estudadas, somente o Entrevistado 2 não utiliza a música clássica no processo produtivo quando relata que “depende da música que toca na rádio, mas é sertanejo de tudo um pouco”. Silva (2016) e Ito (2018) utilizaram, respectivamente, as peças clássicas dos compositores Vivaldi e Bach em suínos, similar a escolha do Entrevistado 1 em sua principal atividade, a suinocultura.

A alteração que a música causa também nas pessoas foi uma das razões que o Entrevistado 4 respondeu como determinante na escolha do tipo de música, pois para a entrevistada, não é o tipo da música, mas as vibrações sonoras, corroborando as afirmações de Levitin (2021). Conforme o Entrevistado 4 o tipo de música utilizada é:

Clássica, por intuição, até porque qualquer outra música o dia inteiro ia influenciar o ambiente do próprio trabalho, e com a música clássica não, ela pode ser ouvida vinte e quatro horas que não vai influenciar. Os funcionários no começo estranharam muito, mas hoje eles nem percebem, sabe para eles nem parece saber que tem a música, música de uma forma não cansativa, por que todo dia é o mesmo pen drive então se fosse qualquer outro estilo de música ia cansar e ia irritar, tem uma hora que não ia ficar legal, e a música clássica não ela passa, ela tem esse efeito na gente também.

Assim, percebe-se nas organizações rurais estudadas os tipos e as formas de utilização da música nos processos produtivos, em uma síntese apresentada no quadro 6. Corroborando a literatura pesquisada, as organizações rurais utilizam a música clássica e a programação do rádio como fonte de vibração sonora. Os períodos de aplicação também são similares aos encontrados nos estudos sobre o tema, no momento da alimentação ou tratos de manejo, de forma contínua ou intercalada.

**Quadro 6 – Entrevistado, atividade gerenciada, estratégias, tipos e formas de utilização da música nos processos produtivos das organizações rurais**

<b>Entrevistado / Atividade</b>	<b>Estratégia de implantação</b>	<b>Tipo de música e forma de utilização</b>
Entrevistado 1 Suinocultura	Decisão familiar após leitura sobre alimentadores automáticos que ao mesmo tempo tocam música. Planejamento, pesquisa de preços e cálculo de taxa de retorno do investimento.	Clássica, 15 minutos por aplicação, quatro vezes ao dia no momento da alimentação dos suínos por tratador automático, dentro de galpões.
Entrevistado 2 Bovinocultura de Leite	Já era disponibilizada antes do entrevistado iniciar a gestão da organização rural.	Diversas, durante todo o dia, abrangendo a ordenha dos animais em galpão fechado, e a sala de espera destes pelo manejo. Utiliza um aparelho de rádio elétrico.
Entrevistado 3 Bovinocultura de Leite	Decisão familiar através de leituras sobre o tema, planejamento, orçamento e implantação do sistema.	Clássica, de forma ininterrupta, ao anoitecer diminui o volume automaticamente.
Entrevistado 4 Olivicultura	Decisão do proprietário a partir do gosto pessoal pela música e leituras sobre o tema, planejamento com musicoterapeuta e implantação por etapas.	Clássica, doze horas por dia de forma ininterrupta, iniciando às seis da manhã.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Quanto aos impactos provocados no segmento da cadeia ou em atividades similares, três entrevistados responderam não perceber uma sequência na utilização da música nos processos produtivos. A cadeia produtiva da agropecuária possui na organização rural um de seus elementos conforme descreve Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968). Neste sentido, o Entrevistado 4 menciona o exemplo do turismo rural como sequência de uso da música, ou seja, além das plantas, é utilizada nas visitas turísticas que a organização oferece, descrevendo que:

No turismo, no turismo por que todo mundo quer ir, todo mundo quer ver, ouvir, todo mundo quer ficar agora, então turismo absoluto, nos funcionários eu tenho certeza também que acaba influenciando, deixa o ambiente mais tranquilo e eu acho que entra em gestão sim, então eu diria para você que para o pessoal e para o turismo, e tem muita gente que é engraçado ficam ouvindo a música e batendo foto, como se a música saísse na foto.

Assim, é verificado que na percepção do Entrevistado 4, além da aplicação e seus respectivos resultados no sistema produtivo, verifica-se também nas pessoas os resultados de pesquisas como as de Levitin (2021). Então, pode-se afirmar que Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016) estão corretos em descrever a música como elemento positivo em organizações, pois possibilita reações como concentração ou relaxamento. Assim percebe-se a evidencia de valor agregado no produto resultante do uso da música, verificado pelo marketing sobre o produto e também no turismo rural.

A questão seguinte aos entrevistados vem de encontro aos escritos de Santos (1994) a respeito de territorialidades e situações culturais de cada espaço no Brasil. Com isso, a adoção de novas ferramentas pode ocasionar uma tentativa de ruptura ao sistema existente, como pode ser o exemplo da utilização da música em uma organização rural. Quando perguntado se foi chamado de exótico ou termo similar, o Entrevistado 4 respondeu que “ou pior né, eu tenho certeza, certeza que devem me achar bem, no começo então você imagina né”.

A presente seção realizou nas organizações rurais estudadas a análise da música, estratégias de aplicação, tipo de música e formas de utilização somando a impactos dentro da cadeia produtiva a que pertencem. A seção seguinte, trata das finalidades e dos resultados obtidos com o uso da música nos processos produtivos das organizações rurais através das percepções dos gestores entrevistados.

#### 5.4 Finalidades e resultados com o uso da música nos processos produtivos

Em síntese, as finalidades do uso da música em seres humanos e nas organizações em geral são as alterações comportamentais que ela provoca, como as já mencionadas concentração e relaxamento conforme descrevem Davis e Thaut (1989), Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016). Em animais essa interação com a música vai além da finalidade terapêutica descrita por Blacking (1974), ela pode também representar melhorias em indicadores produtivos como ganho de peso verificado em Papoutsoglou *et al.* (2009), ou aumento de quantidade de leite por animal como encontrado por North (2001) e Bettencourt (2017).

Nas plantas, a finalidade é propor uma interferência positiva em seu sistema vital através de vibrações sonoras conforme descreve Petraglia (2008). Desta maneira, a organização rural gerenciada pelo Entrevistado 4, única no estudo que usa a música na agricultura respondeu que a finalidade foi “tratamento para o olival”.

A finalidade do uso da música na organização rural para o Entrevistado 1 é condicionamento ao trato e melhorias comportamentais, quando responde que:

Olha eu acho que a questão da música é mais como evitar o stress e despertar para a hora do trato, pois tipo as vezes ela para de funcionar e dá umas travadas tem que ir mexer eles não se ligam que tem razão, mas no momento que ela **os** ligar eles já sabem então eu achei interessante pois diminui bastante o stress deles e estimula o consumo.

Percebe-se então que o estímulo ao consumo visa um aumento final no ganho de peso dos animais, sendo assim, um controle na despesa sobre a alimentação. Não que o estímulo aumente o consumo de alimento pelos animais, mas sim, orienta a um momento único de alimentação evitando desperdícios e, conseqüentemente, reduzindo os custos na operação.

A música como ferramenta para estímulo de consumo de animais em sistemas produtivos apresenta resultados nas pesquisas de Gvaryahu; Cunningham e Van Tienhoven (1989), Kettelkamp-Ladd (1993), Uetake, Hurnik e Johnson (1997), Houpt (2000) e Wilson *et al.* (2011). Já o resultado em suínos, principal atividade da organização rural gerenciada pelo Entrevistado 1, relacionando a música com o estímulo ao consumo dos animais, pode ser verificado em Ekachat e Vajrabukka (1994).

Outro resultado apresentado pelo Entrevistado 1 foi a percepção sobre a melhoria no gerenciamento do stress dos animais com a música. A diminuição do estresse em suínos com o uso da música é visualizada no trabalho de autores como De Jonge *et al.* (2008), e em outros

animais dentro dos sistemas produtivos das organizações rurais, como visto nas pesquisas de Dávila *et al.* (2011), Robbins e Margulis (2016) e De Castro Lippi (2021).

O Entrevistado 2 quando questionado qual finalidade do uso da música respondeu que “melhora no comportamento do pessoal e das vacas. Aqui, converge o Entrevistado 2 com as pesquisas de Davis e Thaut (1989), Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016) sobre a finalidade do uso da música como ferramenta de melhora nos elementos sociais das pessoas e das organizações. Ainda, o Entrevistado 2, ao mencionar melhora no comportamento do animal com a utilização da música como ferramenta, corrobora também com Paranhos da Costa (2002). Para este autor, os bovinos, animais presentes na principal atividade da organização rural gerenciada pelo Entrevistado 2, respondem a estímulos positivos de interação.

A finalidade de uso da música na organização rural para o Entrevistado 3 é o “bem-estar animal né, qualidade de leite e quantidade de leite, a vaca estando bem ela produz bem”. Conforme Albrecht e Bradford (1992) a qualidade possibilita a organização alavancar uma vantagem competitiva. Já o bem-estar animal é uma evolução dos conceitos propostos pelo Comitê Brambell na Inglaterra em 1965 como visto em Hughes (1989).

Inicialmente o objetivo dos conceitos de bem-estar animal foi de positivar o direito dos animais confinados em praticar no mínimo seus movimentos básicos. Com o tempo, evoluiu para uma demanda de mercado, ou seja, de produtos que obedeçam aos princípios de bem-estar animal (PARANHOS DA COSTA, 2002).

A finalidade de associar a música ao bem-estar animal é encontrada em trabalhos como em De Jonge *et al.* (2008), Wilson *et al.* (2011) e Duque Arias (2021). No Brasil, esse objetivo de modificação positiva no bem-estar dos animais é citada por Silva (2016) e Ito (2018). O Entrevistado 3 relaciona o bem-estar animal com uma boa produção, verifica-se então que o entrevistado considera os resultados da técnica uma forma de incremento produtivo na organização rural.

Os resultados encontrados com o uso da música nas organizações em geral são melhorias comportamentais de pessoas e do ambiente como menciona Davis e Thaut (1989), Lesiuk (2005) e El-Aouar (2016). Na visão do Entrevistado 2 os resultados corroboram com os autores quando menciona o resultado do uso da música no sistema produtivo como sendo “Acredito eu que dá uma distraída, como eu falei, distrai né, fica um ambiente diferente, não é só o foco do serviço ali, tu distrais, tu brincas, eu acho essa questão assim. Acho que o animal se acostuma com a música”.



Essas evidências empíricas de resultados dentro de uma organização rural podem ser identificadas não só nas pessoas, mas nas plantas e nos animais, e, de acordo com a gestão da organização rural, mensurados e interpretados como forma de ferramenta gerencial.

Os resultados encontrados com o uso da música pela organização rural gerenciada pelo Entrevistado 1 são descritos por este como sendo atribuídos a:

Comportamento, redução de stress, estímulo de consumo, olha o resultado assim eu hoje a questão assim de quando a gente não tinha a diferença entre tamanhos de animais porque sempre tem animais dominantes, e assim a gente consegue fazer uma maior quantidade de ração, a diferença de carcaça não fica tão grande, e já com a música eles despertam mais e para eles virem comer e não da tanta diferença no tamanho de carcaça. O último lote eu fiz com o robô, foi feito um tratamento de água e eles estão parelhos.

Além dos já mencionados resultados indicados por melhoria de consumo dos animais e redução de stress, a organização rural acrescenta ter evidências de maior tamanho dos animais após gerenciar a música como ferramenta nos processos da organização rural. O Entrevistado 1 utiliza nos suínos a música clássica, sendo esta estrutura musical mais lenta é encontrada na pesquisa de Ekachat e Vajrabukka (1994) como a que melhor motivou um crescimento de peso nos suínos, em comparação a música do tipo rock.

Como resultados encontrados com o uso da música, o Entrevistado 3 respondeu que “como eu tenho robô eu tenho o controle completo, ali naquela semana que eu botei música, sem mudar dieta, eu tive um acréscimo médio de um litro e meio dois litros”. Resultado similar ao encontrado por North (2001), Moregaonkar *et al.* (2006), Lee (2007) e Logel (2014) também em vacas leiteiras, principal atividade da organização rural gerenciada pelo Entrevistado 3. No Brasil, uma percepção de aumento de produtividade em vacas de leite com o uso da música é verificada no trabalho de Bettancourt (2016).

O Entrevistado 4 responde que os resultados encontrados na organização rural com o uso da música são “azeite mais delicado, segunda colheita, apreciação dos turistas, pessoas mais tranquilas”. Essas evidências, mesmo que empíricas, são argumentadas pelo Entrevistado 4 quando questionado se possuía resultados mapeados ou alguma série histórica antes e depois do uso da ferramenta, respondendo que:

Pelo pouco tempo não tem uma série de dados, outra coisa é que não adianta isolar uma área lá por causa do vento, então assim, eu nunca vou conseguir fazer isso, o meu musicoterapeuta tentou fazer um mini estudo aqui em São Paulo, que ele é daqui, mas ele não consegue.

A percepção da obtenção de uma vantagem competitiva pelo Entrevistado 4 valida o que diz Mintzeberg e Quinn (2007). Embora não se busque indicar o tipo de vantagem competitiva que a organização rural utiliza, ela se faz presente como quando Zylbersztajn e Neves (2000) mencionam que ela pode ser integrada aos processos da organização rural. Além disso, Porter (1989) descreve que a manutenção dessa vantagem é o que a torna parte inerente dos processos e assim garantindo a permanência da vantagem para a organização.

O Entrevistado 1 menciona possuir evidência sobre o aumento de peso dos animais após a utilização da música quando menciona que:

Eu acho que eu devo ter alguma coisa assim, tipo dos acertos, seu eu procurar uns acertos eu vou achar, mas o lote passado era só refugo né, a mortalidade foi alta não tinha muito o que fazer, era muito feio, eles esperavam mais mortalidade ainda, a diferença de padrão de carcaça foi de quase 18 quilos, pelos 125 dias, veio leitão bem desparelho, no final parecia o mesmo lote.

No entanto, o Entrevistado 2 diz não possuir maiores percepções sobre resultados pois de acordo com o entrevistado “nunca fizemos assim né, de medir separado com ou sem música”. Em contrapartida, o Entrevistado 3 diz possuir um mecanismo automático de verificação de resultados por cada animal, como mostra a figura 12.

**Figura 12: Controle automático da produção por animal na organização rural 3**



Fonte: Entrevistado 3

A partir dos resultados obtidos, mesmo que de forma empírica pelos gestores entrevistados nas organizações rurais estudadas, consegue-se estabelecer a relação do uso da música com a obtenção de vantagem competitiva por parte da organização rural. Porter (1989, p. 02) descreve que “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa

consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Para Oliveira (2007, p. 95) vantagem competitiva “corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras”.

Se a música trouxe alguma vantagem competitiva para a organização rural, o Entrevistado 1 menciona que “bastante gente veio ver o sistema por curiosidade, achou interessante por que como é que eu vou dizer, é difícil tu achar igual assim para olhar. Essa curiosidade gerada pelo uso da música no sistema caracteriza o que Soares (2015) menciona ser uma possibilidade de diferenciação no produto da organização rural em relação aos concorrentes. Lógico que não se pode dizer que esse fato reitera uma vantagem competitiva efetiva, pois a evidência que se tem em comum entre os entrevistados é de que indiretamente obtiveram ganhos de produção ou redução de custos, e não um valor agregado propriamente dito.

Porter (1989) destaca que a diferenciação é um tipo de vantagem competitiva fruto da estratégia criada pela organização. A diferenciação como vantagem competitiva percebida pelo uso da música é citada também pelo Entrevistado 4 quando diz que:

Então se você me perguntar o que mais eu tenho de prova científica do efeito da música eu diria receber o prêmio de azeite delicado que é um prêmio muito difícil no Brasil. Ele é extremamente frutado e ainda delicado, os chefs ainda chamam ele de delicado, então eu acho que esse é o, vou te enviar um ranking de azeites, que cita inclusive azeites do Rio Grande do Sul que cita que o meu foi disparadamente o mais frutado que ele experimentou. Então é assim, eu só posso ficar nas diferenças né e este ano é o primeiro ano que nós estamos fazendo o que eu comecei como experimento, são quatro fases de música no que eu chamo de pós-parto que é florada, frutificação e colheita com artistas diferentes de música clássica para tentar ajudar mais ainda as oliveiras. Para ter respostas do estudo fica por conta da natureza, por que se a natureza se mantivesse igual né ficava mais fácil, mas enfim a gente está tentando fazer esse estudo para ver se detecta alguma coisa.

Ainda em relação a diferenciação de produtos e serviços, para o Entrevistado 2 não é perceptível se a música trouxe alguma vantagem competitiva no negócio quando responde:

Aqui quase todos usam, aqui é quase tudo pequeno produtor, o maior é daqui da granja, mas quase todos usam, aqui no assentamento deve ter mais de vinte tiradores de leite, cada lote tem trinta hectares e a sobrevivência de muita gente é o leite. Não conheço casos de usos em outros animais.

Para Oliveira (2007) os cenários de alta concentração de negócios que geram uma determinada concorrência, como mencionado pelo Entrevistado 1 ao dizer que predomina a atividade leiteira na região, são justamente os que exigem uma estratégia em busca de alguma diferenciação. A autora complementa afirmando que “fica evidente que o rumo mais adequado

para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente, de suas concorrentes” (OLIVEIRA, 2007, p.128).

O Entrevistado 3 apresenta como resposta ao questionamento sobre a percepção da música ter desenvolvido uma vantagem competitiva para a organização rural o seguinte:

Nem tanto por isso, tratando bem o bicho ali ele vai produzir mais leite e vai ficar mais calmo, a vaca está sob estresse e o desafio da vaca é muito maior ali, e é uma coisa que eu gastei mil reais dois mil reais, não gasta quase nada de energia elétrica para fazer bem-estar para o bicho.

No entanto, o desenvolvimento de práticas de bem-estar animal é uma forma de diferenciação na produção, como menciona Paranhos da Costa (2002). Neste sentido, o Entrevistado 3 menciona que o tratamento recebido por seus animais são referência na região quando diz que “até tem um programa de rádio aqui que o locutor ele brinca dizendo assim até eu queria ser uma vaca lá. Eu tenho dieta controlada, eu tenho colchão, se tu olhas as minhas vacas agora as que não estão comendo estão deitadas ruminando”.

Desde os primeiros estudos sobre o tema, até os dias atuais, as evoluções nos conceitos de bem-estar animal passaram a fazer parte das demandas de consumo das pessoas. Outra percepção sobre a tentativa de associar a música a uma vantagem competitiva é observada nas redes sociais da organização rural gerenciada pelo Entrevistado 3. Nela, um vídeo apresenta o sistema produtivo da organização explicando o uso da música, citando North (2001) e descrevendo os resultados obtidos com o uso da ferramenta.

A finalidade de uso da música e seus resultados nas organizações rurais estudadas são apresentadas em uma síntese no quadro 7. No mesmo quadro, são acrescentadas informações sobre o gerenciamento dos indicadores relacionados ao uso da música, assim como as percepções dos entrevistados sobre alguma vantagem competitiva para a organização rural obtida através do uso da música.

**Quadro 7 – Entrevistados, finalidades, resultados, evidências e vantagens competitivas percebidas com o uso da música nos sistemas produtivos**

Entrevistado	Finalidade do uso da música	Resultados com o uso da música	Possui evidências	Vantagem competitiva com a música
Entrevistado 1	Melhoria no comportamento e indução de consumo nos animais	Animais mais pesados	Sim	Percebe um diferencial, mas ainda não caracteriza como uma vantagem sobre os concorrentes
Entrevistado 2	Melhoria no comportamento dos animais e das pessoas	Ambiente de trabalho mais tranquilo para as pessoas e perceptível aos animais	Não	Não identifica vantagem
Entrevistado 3	Melhoria do bem-estar animal	Aumento na produção de leite	Sim	Não identifica, embora utilize a música como marketing dos produtos da organização
Entrevistado 4	Tratamento das plantas	Maior produtividade	Não	Percebe, não só para o produto, mas para o turismo rural

**Fonte:** elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro acima e a partir das atividades desenvolvidas pelas organizações rurais, pode-se ainda considerar o mercado em que estão inseridas tem relação direta com a obtenção de alguma vantagem em seu produto. Isso se dá pelo fato de que os 3 primeiros entrevistados estão presentes em uma estrutura de mercado em que é difícil agregar valor de forma mais perceptível pois são tomadores de preços.

No entanto, o Entrevistado 4, gerencia uma produção de oliveiras e desenvolve em paralelo uma atividade vinculada ao turismo rural. Assim, o entrevistado consegue agregar valor na organização por intermédio do turismo rural, ou seja, consegue atrair turistas e com isso explorar a música em conjunto com a natureza e a produção propriamente dita.

Finalmente, considera-se então que um caso estudado não possui evidências sobre algum diferencial em seu produto que tenha relação direta com o uso da música. No entanto, verifica-se que em três casos existe a possibilidade de evidências sobre uma possível situação

de algum ganho ou diferencial competitivo. Embora a música impacta no comportamento daqueles que são responsáveis pelo manejo na organização rural estudada em que não se observou evidências na produção animal.

Apresentadas as análises referentes aos casos estudados na presente pesquisa, percepções dos gestores das organizações rurais brasileiras que utilizam música nos sistemas produtivos visando incremento ou competitividade ao produto, passamos a seção seguinte que aborda as considerações finais do estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se tecer as considerações finais deste estudo resgata-se os objetivos propostos para esta pesquisa quais sejam, o objetivo geral que foi analisar as percepções dos produtores agropecuários sobre a utilização da música como estratégia para obtenção de incremento produtivo e vantagens competitivas nas organizações rurais brasileiras. Os objetivos específicos que foram caracterizar organizações rurais brasileiras que utilizam a música em seus processos produtivos; conceituar música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais brasileiras; e verificar as percepções sobre as finalidades e os resultados do uso da música nas organizações rurais brasileiras com vistas à competitividade.

Diante disso, no presente estudo foi possível identificar que os gestores das organizações rurais brasileiras investigadas apresentam um perfil geral similar aos predominantes no último Censo Agropecuário do IBGE em 2017. São organizações rurais em áreas inferiores a 50 hectares, em sua maioria gerenciadas por homens e em terras próprias. O nível de escolaridade dos gestores das organizações rurais estudadas é superior à média nacional apresentada pelo IBGE. Esse recorte pode ser considerado uma força no presente estudo, pois as organizações rurais pesquisadas não possuem disparidades significativas em relação aos dados oficiais do IBGE.

A pesquisa revelou que, em organizações rurais brasileiras ainda é muito visível a falta de elementos básicos de gestão, como planejamento e controle de objetivos e metas. Assim, é possível verificar que além dessa deficiência, existe por parte do produtor rural brasileiro uma visão de que a burocracia gerencial vai evidenciar os resultados e, a partir da visão destes, perceber que o negócio possui ameaças.

No entanto, as organizações rurais brasileiras estudadas merecem destaque no sentido de promover novas técnicas em seus sistemas produtivos, mesmo que muito recentemente. Desta forma, cria-se a possibilidade de novos estudos sobre os aspectos gerenciais dessas técnicas, como a música e seus resultados no bem-estar de animais e plantas e melhoria de indicadores produtivos. Assim, preenche-se uma lacuna e desenvolve-se um novo ciclo de pesquisas e aplicação da música como ferramenta de incremento produtivo dentro de uma organização rural.

Os desafios para os gestores das organizações rurais estudadas são percebidos como os que estão presentes no segmento da cadeia produtiva, e não na própria organização rural. Assim, o preço pago ao produtor é a maior dificuldade de gestão, pois sobre ele o gerente não possui

controle, e isso é uma característica da globalidade em que estão envolvidas as organizações rurais brasileiras.

As organizações rurais brasileiras estudadas apresentam em seus conceitos de gestão a preocupação com o cliente, percebendo-se assim que produzindo com qualidade entrega ao consumidor um produto que atenda suas necessidades neste quesito. No entanto, também ficou evidenciado no estudo a necessidade de acompanhar ainda mais as demandas de seus clientes, para a partir de então colocar a preocupação em forma de processos que acrescentem esse requisito, ou seja, a qualidade, ao produto final.

Já o surgimento da música dentro das organizações rurais brasileiras estudadas possui um recorte interessante de estudo. A pesquisa sobre o tema e a busca por fontes que disponibilizassem maiores informações a respeito da técnica foi mencionada pelos gestores que foram os responsáveis pela implantação da música na organização rural. Assim, percebeu-se que o desenvolvimento da ferramenta, ainda está em estágio inicial.

Neste sentido, equipamentos como os tratadores mecanizados estão cada vez mais presentes e à disponibilidade dos produtores e gestores rurais, indiferente do sistema produtivo, ou seja, com ou sem música. Neste contexto, cabe ressaltar que o alimentador automático já está presente em diversos municípios da Região Sul do Brasil, entendendo-se como um primeiro passo para a implantação deste tipo de tecnologia vinculada à música, ou seja, a indústria tem operado demandas por equipamentos que além do trato também toquem música. Assim percebe-se que já foi dado o *start* para o uso da música como ferramenta de gestão em organizações rurais.

No entanto, mesmo com o desenvolvimento destes equipamentos automáticos, que dentre outras coisas, reproduzem música, ainda não é percebida uma sequência no uso da música dentro da cadeia produtiva no qual as organizações rurais estudadas estão inseridas, cabendo aí uma maior divulgação sobre esta ferramenta que parece capaz de aumentar a produção. O único segmento evidenciado além do produtivo foi o turismo rural, sendo que os resultados com o uso da música em organizações urbanas do varejo também podem ser percebidos nesta atividade de negócio dentro das organizações rurais brasileiras.

Quanto às estratégias de aplicação da música nas organizações rurais estudadas, a pesquisa revelou que as organizações adotam essa decisão em seus processos embora isso aconteça muito mais de forma empírica, quando o interessante seria o uso da música como uma estratégia baseada em estudos científicos. Neste sentido, verificamos que a utilização do



musicoterapeuta deve ser parte integrante do processo, possibilitando através das atividades desenvolvidos por ele evidenciar algum resultado por meio de métodos adequados a cada situação ou caso.

A pesquisa também permitiu identificar que a música clássica é a mais utilizada nas organizações rurais estudadas, trazendo resultados tanto nos trabalhadores como nos animais e plantas. Com relação aos trabalhadores, identificou-se efeito na concentração, calmante e relaxante. No que tange aos animais e plantas, o tipo de música, intensidade, volume e periodicidade de disponibilidade são fatores fundamentais por possuírem relação direta com os objetivos esperados.

Apesar do uso da música como ferramenta de gestão de uma organização rural ainda estar em estágios iniciais, verificou-se, com esse estudo, que além de ser considerado exótico, o tema desperta curiosidade por parte de produtores e gestores rurais. Com isso, fica evidente que mesmo os aspectos territoriais envolvendo diversas culturas e sistemas de produção no Brasil, a música quando disponibilizada com alguma finalidade, em um primeiro momento impacta para, em uma segunda análise, despertar uma curiosidade.

As finalidades para utilizar a música como ferramenta nos processos produtivos das organizações rurais são similares às históricas na utilização da música. Desta forma, observou-se que as organizações rurais estudadas têm por finalidade melhorias comportamentais nos animais e nas plantas, alavancando desta maneira indicadores produtivos. Além disso, foram observados resultados também nas pessoas envolvidas com o manejo de animais e plantas onde a música é disponibilizada.

Os resultados encontrados pelas organizações rurais brasileiras estudadas são os verificados na literatura como melhoria de bem-estar animal, aumento na produção de leite e de carne, na agricultura com raízes e floradas mais robustas.

Quanto à competitividade, esse estudo revelou que o uso da música nas organizações rurais estudadas não parece ser destacado como um elemento presente no produto final que diferencie este no mercado. No entanto, verificou-se que, mesmo em estágios iniciais, já são visíveis organizações que vinculam a marca de seus produtos com a utilização da música nos processos produtivos, em um cenário que envolve uma produção em harmonia com a natureza e com o bem-estar dos animais e das plantas.

Assim, além de melhorias em indicadores produtivos, a música pode relacionar a organização rural a novas práticas mais sustentáveis de produção e com isso, destacar nos seus

rótulos ou publicidades que o uso da música pode ser uma forma de divulgação por parte da organização rural. Como consequência dessa associação entre música e a organização rural, pode-se, de maneira estratégica, destacar uma vantagem competitiva para a organização rural.

Ao final deste estudo, um conceito sobre música e organizações rurais no Brasil pode ser desenvolvido a partir dos elementos que envolvem o fenômeno, ou seja, entende-se música nas organizações rurais como o uso de ondas sonoras como fontes de alteração comportamental, que, quando aplicada nos sistemas produtivos das organizações rurais brasileiras, possibilitarão a obtenção de melhoria em indicadores relativos à gestão. Além disso, a música pode ser fator importante na obtenção de uma vantagem competitiva para a organização rural, visto sua relação com um gerenciamento que atende às novas demandas sustentáveis por produtos de origem animal e vegetal.

Como contribuição desta pesquisa para produtores que queiram adotar a música como estratégia de gestão no incremento produtivo e vantagem competitiva ficam as evidências coletadas e corroboradas pela pesquisa bibliográfica, reforçando elementos que possuem relação com os resultados na utilização da música por organizações rurais brasileiras.

Como sugestão aos produtores rurais, este estudo enfatiza o uso de ferramentas que alimentem o controle da utilização da música e seus resultados, tal sugestão vincula-se a uma vantagem neste quesito, que é justamente o fato de as organizações rurais brasileiras estarem nos momentos iniciais de aplicação desta técnica. Assim, a criação de séries históricas com os resultados encontrados torna-se de grande utilidade no processo de tomada de decisões por parte dos gestores.

Como recomendação aos gestores das organizações rurais brasileiras que já utilizam a música nos seus processos produtivos, entende-se necessário destacar esse uso nos produtos fabricados, seja através de rótulos e propagandas descrevendo a participação da música no processo produtivo, visto que tal divulgação pode desenvolver vantagem competitiva, pois a tendência é o consumidor associar a música com sistemas produtivos mais tranquilos e harmoniosos com o meio em que a organização rural está inserida a partir de uma cultura de sustentabilidade.

Finalmente, é necessário mencionar as limitações do presente estudo em que relaciona a música na gestão das organizações rurais brasileiras e o resultado que ela apresenta em indicadores produtivos e diferenciais competitivos. Inicialmente, a pandemia de Covid-19 prejudicou a visita aos casos estudados. Com relação aos produtores de suínos, cabe destacar

a preocupação com a propagação de doenças respiratórias, fato que limita até os próprios produtores na busca por verificação prática de novos equipamentos e tecnologias.

Ainda como limitação, necessário evidenciar a dificuldade em encontrar casos em que a música é utilizada não como arte, mas como ferramenta gerencial para obtenção de melhora em indicadores ou obtenção de valor agregado aos produtos. Esse fato é parte de que o fenômeno estudado pode até não ser recente em sua forma literária, pois existem pesquisas sobre tal com amplo referencial teórico, mas é ainda pouco aplicado nas organizações rurais, e isso limita a obtenção de mais informações e considerações sobre as evidências relacionadas aos resultados do uso da música na gestão de uma organização rural no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, Freddy L. *et al.* Efecto de la música clásica en el desempeño productivo del ganado de leche: Revisión de Literatura. 2020.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: ed. 1992.
- ALBRIGHT, Jack L. *et al.* **The behaviour of cattle.** CAB international, 1997.
- ALIVE INSIDE. Direção e Produção: Michael Rossato-Bennett. EUA: 2014. Documentário. Disponível em: <[Alive Inside Filme Música Transforma! legendado PTBR](#)> Acesso em 06 mar. 2022.
- AMERICAN MUSIC THERAPY ASSOCIATION. History of Music Therapy. **Archives of the American Music Therapy Association.** 2022. Disponível em: <[History of Music Therapy](#)> Acesso em: 26 fev. 2022.
- AMERICAN MUSIC THERAPY ASSOCIATION. Music Therapy Historical Review. **Celebrating 60 Years of Music Therapy History.** 2022. Disponível em: <[Music Therapy Historical Review](#)> Acesso em: 26 fev. 2022.
- ANDREWS, K. R. Concept of Corporate Strategy New York: Dow Jones-Irwin. **RUGMAN, A: The Oxford Handbook of International Business,** v. 2, 1971.
- ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Estratégia empresarial.** 1977.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2003.
- ARENI, Charles S. Exploring managers' implicit theories of atmospheric music: comparing academic analysis to industry insight. **Journal of Services Marketing,** 2003.
- ARNOLD, Naomi Adele *et al.* The behavioural and physiological responses of dairy heifers to tape-recorded milking facility noise with and without a pre-treatment adaptation phase. **Applied Animal Behaviour Science,** v. 106, n. 1-3, p. 13-25, 2007.
- BAKER, Julie; LEVY, Michael; GREWAL, Dhruv. An experimental approach to making retail store environmental decisions. **Journal of retailing,** v. 68, n. 4, p. 445, 1992.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. **São Paulo: Edições,** v. 70, p. 280, 2016.
- BENENZON, Rolando O. **Manual de musicoterapia.** Paidós, 1981. 269 p.
- BETTENCOURT, Arthur Fernandes *et al.* Vacas leiteiras e música clássica brasileira: um encontro inusitado. In: ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE ZOOTECNIA, 2017. **Anais eletrônicos.** Campinas, Galoá, 2017. Disponível em: <<https://proceedings.science/zootec/papers/vacas-leiteiras-e-musica-classica-brasileira--um-encontro-inusitado>> Acesso em: 26 mar. 2022.
- BLACKING, John. **How musical is man?** University of Washington Press, 1974. 132 p.

BLACKING, John. Música, cultura e experiência. **Cadernos de Campo (São Paulo-1991)**, v. 16, n. 16, p. 201-218, 2007.

BORLAUG, Norman Ernest. **Wheat breeding and its impact on world food supply**. CIMMYT, 1968.

BOWMAN, A. *et al.* ‘Four Seasons’ in an animal rescue centre; classical music reduces environmental stress in kennelled dogs. **Physiology & behavior**, v. 143, p. 70-82, 2015.

BROOM, Donald M. Indicators of poor welfare. **British veterinary journal**, v. 142, n. 6, p. 524-526, 1986.

BROOM, Donald Maurice; MOLENTO, Carla Forte Maiolino. Bem-estar animal: Conceito e Questões relacionadas à revisão. **Archives of veterinary Science**, v. 9, n. 2, 2004.

CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. v.1, 3<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

CALAMITA, Silvia Cristina *et al.* A música e seus diversos impactos sobre a saúde e o bem-estar dos animais. **Revista de Educação Continuada em Medicina Veterinária e Zootecnia do CRMV-SP**, v. 14, n. 3, p. 6-11, 2016.

CAMARA, Diego Kerber *et al.* Índice de gestão econômico-financeira de propriedades rurais: construção e validação de metodologia para aferição. 2019.

CAMPO, J. L.; GIL, M. G.; DAVILA, S. G. Effects of specific noise and music stimuli on stress and fear levels of laying hens of several breeds. **Applied Animal Behaviour Science**, v. 91, n. 1-2, p. 75-84, 2005.

CARDOSO, João Bruno Valentim *et al.* Como a bioeconomia azul pode apoiar na redução da dependência nacional de fertilizantes no Brasil? O caso das algas marinhas. 2022.

CARLSON, D. Process for treating plants. US Patent 4680889. 1987. Disponível em: <http://v3.espacenet.com/origdoc?DB=EPODOC&IDX=US4680889&F=0&QPN=US4680889> Acesso em: 14 nov. 2022.

CASTAGNA, Paulo. A musicologia enquanto método científico. **Revista do Conservatório de Música**, n. 1, 2008.

CEPEA – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB-Agro/CEPEA: PIB do agro cresce 8,36% em 2021; participação no PIB brasileiro chega a 27,4%**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx>> Acesso em 11 jul. 2022.

CERQUEIRA, Sebastião AR; COLOSSI, N. Estudo da função extensionista e assistencial do hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração universitária: estudos brasileiros**, v. 1, p. 177-212, 1996.

CHEBAT, Jean-Charles; CHEBAT, Claire Gélinas; VAILLANT, Dominique. Environmental background music and in-store selling. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 2, p. 115-123, 2001.

CHUANREN, D. *et al.* Effect of chemical and physical factors to improve the germination rate of Echinacea angustifolia seeds. **Col. and Surf. B Bio**. 37, p. 101-105, 2004.

CLOUTIER, Sylvie; WEARY, Daniel M.; FRASER, David. Can ambient sound reduce distress in piglets during weaning and restraint? **Journal of Applied Animal Welfare Science**, v. 3, n. 2, p. 107-116, 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

COSTA, Marconi Freitas da; FARIAS, Salomão Alencar de. Efeitos da música ao vivo e mecanizada em ambientes de varejo supermercadista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 154-174, 2016.

CREATH, K.; SCHWARTZ, G.E. Measuring effects of music, noise and healing energy using a seed germination bioassay. **Altern. Complement. Med.**, v.10, p.113-122, 2004.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisorial**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, Rosemyriam; VOLPI, Sheila. A prática da musicoterapia em diferentes áreas de atuação. **Revista científica/FAP**, 2008.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

DÁVILA, S. G. *et al.* Effects of auditory and physical enrichment on 3 measurements of fear and stress (tonic immobility duration, heterophil to lymphocyte ratio, and fluctuating asymmetry) in several breeds of layer chicks. **Poultry Science**, v. 90, n. 11, p. 2459-2466, 2011.

DAVIS, John H. *et al.* Concept of agribusiness. 1957.

DAVIS, William B.; THAUT, Michael H. The influence of preferred relaxing music on measures of state anxiety, relaxation, and physiological responses. **Journal of music therapy**, v. 26, n. 4, p. 168-187, 1989.

DA COSTA ALVES, Patrícia Medianeira; COLUSSO, Ana Cláudia. Empresa rural e o novo código civil. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 10-10, 2005.

DA CRUZ, José Geraldo Pereira; DAL MAGRO, Débora Delwing; DA CRUZ, Júlia Niehues. Efeitos da música clássica como elemento de enriquecimento ambiental em *Mus musculus* em cativeiro (Rodentia: Muridae). **Biotemas**, v. 23, n. 2, p. 191-197, 2010.

DEFRA. Code of Recommendations for the Welfare of Livestock: Pigs. In Code of recommendations for the Welfare of Livestock. 2003.

DE ALCÂNTARA LAUDARES, Sarita Soraia; DA SILVA, Kamila Gomes; BORGES, Luís Antônio Coimbra. Cadastro Ambiental Rural: uma análise da nova ferramenta para regularização ambiental no Brasil. **Desenvolvimento e Meio ambiente**, v. 31, 2014.

DE JONGE, Francien H. *et al.* Music during play-time: Using context conditioning as a tool to improve welfare in piglets. **Applied animal behaviour science**, v. 115, n. 3-4, p. 138-148, 2008.

DE SOUSA, Josiano Cesar; DA SILVA SENA, Lucas Henrique. Agronegócio Brasileiro: Desafios e Oportunidades para a Atuação do Administrador/Brazilian Agribusiness: Challenges and Opportunities for the Action of the Administrator. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 646-661, 2022.

- DEMOULIN, Nathalie TM. Music congruency in a service setting: The mediating role of emotional and cognitive responses. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 1, p. 10-18, 2011.
- DENORA, Tia; BELCHER, Sophie. ‘When you’re trying something on you picture yourself in a place where they are playing this kind of music’ –musically sponsored agency in the British clothing retail sector. **The Sociological Review**, v. 48, n. 1, p. 80-101, 2000.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios (C. Malferrari, Trad.). **São Paulo: Cengage Learning**, 2013.
- EL-AOUAR, Walid Abbas; VASCONCELOS, César Ricardo Maia de; VEIGA NETO, Alipio Ramos. Quality of working life and music in the manufacturing workplace. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 656-674, 2016.
- EKACHAT, Komkrit; VAJRABUKKA, Chanvit. Effect of music rhythm on growth performance of growing pigs. **Agriculture and Natural Resources**, v. 28, n. 4, p. 640-643, 1994.
- FEIX, Rodrigo Daniel; ZANIN, Vanclei. Fontes de crescimento da agricultura no Estado do Rio Grande do Sul entre 1990 e 2010. **Ensaio FEE**, v. 34, 2013.
- FERREIRA, Marcelo Dias Paes; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Inserção no mercado internacional e a produção de carnes no Brasil. 2019.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. Companhia das letras, 2020.
- GASQUES, J. G.; REZENDE, G. C.; VERDE, C. M. V.; SALERMO, M. S.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; CARVALHO, J. C. S. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. IPEA, Brasília, fevereiro de 2004. (Texto para Discussão nº 1009).
- GASTON, E. Thayer. Factors contributing to responses to music. In: **Book of Proceedings**. 1957.
- GERVÁSIO, E. W. Suinocultura-Análise da Conjuntura Agropecuária. **SEAB–Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, DERAL-Departamento de Economia Rural. Paraná**, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 7.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- GONYOU, Harold W. Why the study of animal behavior is associated with the animal welfare issue. **Journal of animal science**, v. 72, n. 8, p. 2171-2177, 1994.
- GVARYAHU, G.; CUNNINGHAM, D. L.; VAN TIENHOVEN, A. Filial imprinting, environmental enrichment, and music application effects on behavior and performance of meat strain chicks. **Poultry Science**, v. 68, n. 2, p. 211-217, 1989.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Mckinsey quarterly**, n. 1, p. 36-61, 1990.
- HÖTZEL, Maria José *et al.* Influência de um ordenhador aversivo sobre a produção leiteira de vacas da raça Holandesa. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 34, n. 4, p. 1278-1284, 2005.

HOUPT, Katherine; MARROW, Michele; SEELIGER, Melanic. A preliminary study of the effect of music on equine behavior. **Journal of Equine Veterinary Science**, v. 20, n. 11, p. 691-737, 2000.

HOWELL, Sue *et al.* A stereo music system as environmental enrichment for captive chimpanzees. **Lab animal**, v. 32, n. 10, p. 31-36, 2003.

HUGHES, B. O.; DUNCAN, I. J. H.; BROWN, Margretta F. The performance of nest building by domestic hens: is it more important than the construction of a nest? **Animal Behaviour**, v. 37, p. 210-214, 1989.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil/Rio Grande do Sul/Manoel Viana/Panorama**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/manoel-viana/panorama>. Acesso em: 16 nov. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil/Rio Grande do Sul/Maria da Fé/Panorama**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/maria-da-fe/panorama>. Acesso em 16 nov. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil/Rio Grande do Sul/Palmitinho/Panorama**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/palmitinho/panorama>. Acesso em: 16 nov. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil/Rio Grande do Sul/Vacaria/Panorama**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/vacaria/panorama>. Acesso em: 16 nov. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017**: resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html). Acesso em: 07 jul. 2022.

ITO, Érica Harue. **Enriquecimento sensorial do ambiente buscando o bem-estar de suínos**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

JAIN, Rajnish; BAGDARE, Shilpa. Music and consumption experience: a review. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2011.

KENISON, Linda. **The effects of classical music on dairy cattle**. 2016. Tese de Doutorado. Alfred University, Alfred-EUA.

KETTELKAMP-LADD, J. K. The effect of radio music and radio static on the behavior, physiology and production of laying hens (*Gallus gallus domesticus*) housed singly or in colony cages. **West Lafayette, Indiana: Purdue University**, 1993.

KLEIN, R.M.; EDSALL, P.C. On the reported effects of sound on the growth of plants. **Bioscience**, v.15, p.125-126, 1965.

KOGAN, Lori R.; SCHOENFELD-TACHER, Regina; SIMON, Allen A. Behavioral effects of auditory stimulation on kennelled dogs. **Journal of Veterinary Behavior**, v. 7, n. 5, p. 268-275, 2012.



- LEE, R. **The Moozart effect. A Spanish dairy farmer claims that Mozart has made his cows produce more milk.** 2009. Disponível em: <https://abcnews.go.com/Technology/story?id=3213324&page=1>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- LEINIG, Clotilde Espínola. Tratado de musicoterapia. **São Paulo: Sobral**, 1977.
- LESIUK, Teresa. El davia. **Psychology of music**, v. 33, n. 2, p. 173-191, 2005.
- LEVITIN, Daniel J. **A música no seu cérebro (Nova edição):** A ciência de uma obsessão humana. Objetiva, 2021.
- LISBOA, João *et al.* Introdução à gestão de organizações. **Barcelos: Vida Económica**, 2004.
- LOCKE, Ralph P.; OLIVEIRA, Jetro M. de; CASTAGNA, Paulo. Musicologia e/como preocupação social: imaginando o musicólogo relevante. *Per Musi*, p. 8-52, 2015.
- LOGEL, Valere. **The effects of classical music on milk production in dairy cattle.** 2014. [Tesis]. Alfred University, Alfred-EEUU.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2º.ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.
- MACHADO FILHO, Luiz Carlos Pinheiro; HÖTZEL, Maria José. Bem-estar dos suínos. **Seminário Internacional de Suinocultura**, v. 5, p. 70-82, 2000.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade rural:** contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. In: **Introdução à administração.** 2017.
- MCCOWAN, Brenda *et al.* Bioacoustic tools for enhancing animal management and productivity: effects of recorded calf vocalizations on milk production in dairy cows. **Applied Animal Behaviour Science**, v. 77, n. 1, p. 13-20, 2002.
- MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas.** Futura, 2003.
- MINAYIO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MINTZEBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZEBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZEBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MOREGAONKAR, S. D. *et al.* Effect of Indian instrumental music on milk production related factors in Deoni cows. **Livestock International**, v. 10, n. 12, p. 2-5, 2006.
- MOTTA, Ana Raquel. O papel da música nas atividades de trabalho. **Bakhtiniana: Revista de Estudos do Discurso**, v. 10, p. 90-114, 2015.

NORTH, A.; MacKENZIE, L. Moosic study reveals way of increasing milk yields: psychology, agriculture, industry. **In Press**: 2001.

NÚÑEZ, María J. *et al.* Music, immunity and cancer. **Life Sciences**, v. 71, n. 9, p. 1047-1057, 2002.

OLIVEIRA, Clara Costa; GOMES, Ana. Breve história da musicoterapia, suas conceptualizações e práticas. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23<sup>a</sup>. ed.- São Paulo: Atlas, 2007.

PAPOUSTOGLU, S.E.; KARAKATSOULI N.; PAPOUSTOGLU, E.; VASILIKOS, G. Common carp (*Cyprinus carpio* L.) response to two pieces of music (“Eine Kleine Nachtmusik and Romanza”) combined with light intensity, using recirculating water. **Fish Physiology and Biochemistry**, Amsterdam, v.36, n.3, p.539-554, jan. 2009.

PARENTONI, Leonardo Netto. O conceito de empresa no Código Civil de 2002. **Revista Forense, Rio de Janeiro**, v. 388, n. 102, p. 133-151, 2006.

PARANHOS DA COSTA, M. J. R. *et al.* Contribuição dos estudos de comportamento de bovinos para implementação de programas de qualidade de carne. **Encontro anual de Etologia**, v. 20, n. 2002, p. 71-89, 2002.

PEREIRA, Dayana Cristina de Oliveira. **Presença de galos em um sistema alternativo de produção de ovos visando o bem-estar animal**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PETRAGLIA, Marcelo Silveira. **Estudos sobre a ação de vibrações acústicas e música em organismos vegetais**. 2008. Tese de Doutorado. Instituto de Biociências.

POCH, Serafina. Compendio de musicoterapia. **Barcelona: Herder**, v. 1, 1999. 384 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZOBON, Daniela Maria *et al.* O processo de estratégia em empresas agropecuárias: uma apreciação crítica. 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MANOEL VIANA-RS. **Novo Portal**. Disponível em: <http://www.manoelviana.rs.gov.br/novoportal/>. Acesso em 21 nov. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARIA DA FÉ-MG. **Cidadão, empresa, transparência e servidor**. Disponível em: <https://www.mariadafe.mg.gov.br/>. Acesso em 21 nov. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMITINHO-RS. **Portal do Cidadão**. Disponível em: <https://palmitinho.atende.net/cidadao>. Acesso em 16 nov. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VACARIA-RS. **Site do cidadão, turista, empresa e servidor do município de Vacaria-RS**. Disponível em: <https://vacaria.rs.gov.br/>. Acesso em 21 nov. 2022.

QIN, Yu-Chuan *et al.* Biochemical and physiological changes in plants as a result of different sonic exposures. **Ultrasonics**, v. 41, n. 5, p. 407-411, 2003.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, Lindsey; MARGULIS, Susan W. Music for the birds: effects of auditory enrichment on captive bird species. **Zoo biology**, v. 35, n. 1, p. 29-34, 2016.
- ROCHA, Viviane Cristina da; BOGGIO, Paulo Sérgio. A música por uma óptica neurocientífica. **Per musi**, n. 27, p. 132-140, 2013.
- SAATH, Kleverton Clovis de Oliveira; FACHINELLO, Arlei Luiz. Crescimento da demanda mundial de alimentos e restrições do fator terra no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, p. 195-212, 2018.
- SACKS, Oliver. Musicofilia–Histórias sobre a Música e o Cérebro. **Lisboa: Relógio d'Água Editores**, 2008.
- SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia Aparecida de; SILVEIRA, Maria Laura. Território, globalização e fragmentação. 1994.
- SANZ, José Ignacio Palacios. El concepto de musicoterapia a través de la historia. **Revista interuniversitaria de formación del profesorado**, n. 42, p. 19-31, 2001.
- SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Flávia Rafaela Santos. **Efeito do enriquecimento sensorial auditivo (música) no bem-estar de matrizes suínas gestantes**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- SOARES, Tamires Camargo; JACOMETTI, Márcio. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. **Revista eletrônica de estratégia & negócios**, v. 8, n. 3, p. 92-120, 2015.
- SOUZA *et al.* Influência de diferentes frequências de som audível no crescimento de feijão (*Phaseolus vulgaris* L.) In: 42a Reunião Anual da SBPC, 1990. Porto Alegre, 1990. p. 180-181.
- SPANGENBERG, Eric R.; CROWLEY, Ayn E.; HENDERSON, Pamela W. Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors? **Journal of marketing**, v. 60, n. 2, p. 67-80, 1996.
- SPANGENBERG, Eric R.; GROHMANN, Bianca; SPOTT, David E. It's beginning to smell (and sound) a lot like Christmas: the interactive effects of ambient scent and music in a retail setting. **Journal of business research**, v. 58, n. 11, p. 1583-1589, 2005.
- TOFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
- TOFLER, A. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOMPKINS, P.; BIRD, C. **A vida secreta das plantas: a vida harmônica das plantas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1977. p.138-153.
- TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

UETAKE, Katsuji; HURNIK, J. Frank; JOHNSON, L. Effect of music on voluntary approach of dairy cows to an automatic milking system. **Applied animal behaviour science**, v. 53, n. 3, p. 175-182, 1997.

ULRICH, E. R. **Contabilidade rural e perspectivas da gestão no agronegócio**. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU. v.4, n.9 - Julho - Dezembro 2009.

VASANTHA, L.; JEYAKUMAR, A.; PITCHAI, M. A. Influence of music on the growth of koi carp, *Cyprinus carpio* (Pisces: Cyprinidae). 2003.

VILELA, Ivan. Uma proposta para o uso da música no segmento do turismo rural. **estudos avançados**, v. 27, p. 207-223, 2013.

VIDA, Irena; OBADIA, Claude; KUNZ, Michelle. The effects of background music on consumer responses in a high-end supermarket. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 5, p. 469-482, 2007.

WADHWA, Shashi; ANAND, Phalguni; BHOWMICK, Deepika. Quantitative study of plasticity in the auditory nuclei of chick under conditions of prenatal sound attenuation and overstimulation with species specific and music sound stimuli. **International journal of developmental neuroscience**, v. 17, n. 3, p. 239-253, 1999.

WEINBERGER, P.; DAS, G. The effects of an audible and low ultrasound frequency on the growth of synchronized cultures of *Scenedesmus obtusiusculus*. **Can. J. Bot.**, v.50, p.361-366, 1972.

WEINBERGER, P.; GRAEFE, U. The effects of variable frequency sounds on plant growth **Can. J. Bot.**, v.51, p.1851-1856, 1973.

WEINBERGER, P.; MEASURES, M. Effects of the intensity of audible sound on the growth and development of Rideau winter wheat. **Can. J. Bot.**, v.57, p.1036-1039, 1978.

WELLS, Deborah L.; COLEMAN, Dwyer; CHALLIS, Mark G. A note on the effect of auditory stimulation on the behaviour and welfare of zoo-housed gorillas. **Applied Animal Behaviour Science**, v. 100, n. 3-4, p. 327-332, 2006.

WELLS, Deborah L.; IRWIN, Rosie M. Auditory stimulation as enrichment for zoo-housed Asian elephants (*Elephas maximus*). **Animal Welfare**, v. 17, n. 4, p. 335-340, 2008.

WILSON, M. E. *et al.* Effect of music on the behavioural and physiological responses of stabled weanlings. **Journal of Equine Veterinary Science**, v. 5, n. 31, p. 321-322, 2011.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado “**Organizações rurais brasileiras e as percepções sobre o uso da música como estratégia de gestão para a vantagem competitiva**” a ser aplicado em diversas cidades do território brasileiro. O presente estudo tem a orientação do Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão. Sendo esta pesquisa um requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento-RS. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos informantes-chave.

#### PARTE I – Identificação do Entrevistado

Data Aplicação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistado (a): \_\_\_\_\_

**Sexo:**  Feminino  Masculino

**1.2 Idade:** \_\_\_\_\_

#### **1.3 Aspectos socioeconômicos do entrevistado:**

- a)  Produtor Rural;
- b)  Empresa Agrícola;
- c)  Empresa Pecuária
- d)  Empresa Agropecuária;

#### **1.4 Nível de Ensino:**

- a)  Ensino Médio
- c)  Ensino Superior
- d)  Especialização
- e)  Mestrado
- f)  Doutorado

#### **1.5. Há quanto tempo tem relação direta com o (Fenômeno Pesquisado)?**

- a)  Menos de um ano
- c)  Um a três anos
- d)  Mais de três anos

## **PARTE II - Áreas Temáticas**

### **2.1 Organizações rurais e música**

Quais os desafios que a sua propriedade rural tem como organização rural?

A organização trabalha com plano ou planejamento de ações, como definição de objetivos e metas?

O (a) Senhor (a) considera que a sua propriedade rural tem preocupação com o cliente?

Como foi que surgiu a música nos processos produtivos da organização rural?

Você já ouviu falar do uso da música em outras organizações?

### **2.2 Música, seus tipos e formas de utilização na gestão estratégica dentro das organizações rurais**

Qual a estratégia utilizada para incorporar a música nos processos produtivos de sua organização rural?

Qual o tipo de música utilizado no processo produtivo e qual a razão desta escolha?

De que forma a música é utilizada nos seus processos produtivos?

Você já foi chamado de “exótico” ou algum termo similar por disponibilizar a música em seus processos produtivos?

Você percebe algum impacto na cadeia produtiva como um todo a utilização da música em sua organização rural, ou seja, você consegue verificar se a uma sequência na utilização da música?

### **2.3 Finalidades e resultados com o uso da música nos processos produtivos**

Qual a finalidade da aplicação da música nos processos produtivos da organização rural?

Quais os resultados observados com o uso da música?

Os resultados que você obtém são mapeados, ou seja, você tem uma série histórica da produção antes da implantação da música e depois da implantação da música?