

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



## Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-971-4

DOI 10.22533/at.ed.714211204

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e três capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!  
Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NA CAPACITAÇÃO INDUSTRIAL POR MEIO DA APRENDIZAGEM INFORMAL**

Fernando Celso Garcia da Silveira

Rodrigo da Silva Monteiro

Marcus Brauer

Ettore de Carvalho Oriol

**DOI 10.22533/at.ed.7142112041**

### **CAPÍTULO 2..... 21**

#### **O ADVENTO DA MANUFATURA AVANÇADA: IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA**

Marcos de Carvalho Dias

**DOI 10.22533/at.ed.7142112042**

### **CAPÍTULO 3..... 31**

#### **MANUFATURA ENXUTA – UMA METODOLOGIA PARA MELHORAR O FLUXO DE VALOR NO CHÃO-DE-FÁBRICA**

Manoel Carlos de Oliveira Junior

Marinilson Rodrigues da Silva

Hércules André da Costa e Silva

**DOI 10.22533/at.ed.7142112043**

### **CAPÍTULO 4..... 45**

#### **A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PARÂMETROS CONTROLE DE QUALIDADE DA INDÚSTRIA MOAGEIRA PARA UNIFORMIZAÇÃO NA ENTREGA DO PRODUTO FINAL**

Nathaly Almeida de Oliveira

Andréa Pires Fernandes

**DOI 10.22533/at.ed.7142112044**

### **CAPÍTULO 5..... 61**

#### **O DESENVOLVIMENTO DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO APLICADO A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Tarcísio Gomes Parente Neto

José Nathan Pereira Torres

**DOI 10.22533/at.ed.7142112045**

### **CAPÍTULO 6..... 75**

#### **IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS FATORES DE RISCO CRÍTICOS AOS CRONOGRAMAS DOS PROJETOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Andrey Pimentel Aleluia Freitas

João Alberto Neves dos Santos

Nylvandar Liberato Fernandes de Oliveira

Joaquim Teixeira Netto

DOI 10.22533/at.ed.7142112046

**CAPÍTULO 7..... 100**

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Cleunice Zanella

Evandro Juttel

DOI 10.22533/at.ed.7142112047

**CAPÍTULO 8..... 118**

PROGRAMA 5S APLICADO EM LABORATÓRIOS DA FATEC/SP

Isaura Maria Varone de Moraes Cardoso

Luiz Antônio de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.7142112048

**CAPÍTULO 9..... 126**

A IMPORTÂNCIA DOS TESTES FÍSICOS NO PAPEL

Rayson Messias dos Anjos Schrederhof

DOI 10.22533/at.ed.7142112049

**CAPÍTULO 10..... 128**

USO DO AHP PARA DEFINIÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL COM ROBUSTEZ ESTATÍSTICA

Fábio Muniz Mazzoni

André da Silva Barcelos

Ana Paula Barbosa Sobral

DOI 10.22533/at.ed.71421120410

**CAPÍTULO 11..... 143**

GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Amilcar Baiardi

Bartholomeu Tadeu Rebouças

DOI 10.22533/at.ed.71421120411

**CAPÍTULO 12..... 163**

A IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA NA EXPANSÃO DE EMPRESAS

Matheus Henrique de Lala Burity

DOI 10.22533/at.ed.71421120412

**CAPÍTULO 13..... 168**

SUMAK KAWSAY: DE LA RESISTENCIA A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, LA CONSERVACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO EN ECUADOR

Carmen Amelia Coral-Guerrero

Elena Burgaleta Pérez

María Elena Pulgar Salazar  
DOI 10.22533/at.ed.71421120413

**CAPÍTULO 14..... 179**

MÉXICO E COREIA: TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO, 1950-2017

Elías Gaona Rivera

DOI 10.22533/at.ed.71421120414

**CAPÍTULO 15..... 191**

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MERCADO DE TRABALHO FORMAL: UMA ANÁLISE NA REGIÃO DO VALE DO PARANHANA/RS A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA (LEI N. 13.467/2017)

Camila Macedo Thomaz Moreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120415

**CAPÍTULO 16..... 202**

A INTERDISCIPLINARIDADE DE MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES: UM OLHAR DECOLONIAL

Ana Lúcia Schmidt Castelo

Claudia Maria Abreu Campos

DOI 10.22533/at.ed.71421120416

**CAPÍTULO 17..... 217**

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Lucas Lixa Campos

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120417

**CAPÍTULO 18..... 234**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE REFRIGERAÇÃO

Adriana Georgea da Silva Gabriel

DOI 10.22533/at.ed.71421120418

**CAPÍTULO 19..... 239**

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MYPE EN CIUDAD VALLES, S.L.P.

León Donizetty Olivares Bazán

Ana Diana Betancourt Enríquez

Pablo Martínez González

Jessica Ivonne Hinojosa López

DOI 10.22533/at.ed.71421120419

**CAPÍTULO 20..... 253**

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Fábio Silveira Bonachela

Henrique Lorenzetti Ribeiro de Sá

DOI 10.22533/at.ed.71421120420

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>260</b>
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL	
Jéssica Monique Cordeiro Sobral	
Daniele dos Santos Ramos Xavier	
DOI 10.22533/at.ed.71421120421	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>269</b>
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA	
María Gabriela Suasnavas-Rodríguez	
Luz Clara Gonzaga-Vallejo	
DOI 10.22533/at.ed.71421120422	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>284</b>
ANÁLISE DOS REPASSES DE RECURSOS FINANCEIROS FEDERAIS DO CARTÃO DE PAGAMENTO DE DEFESA CIVIL	
Robson Luís do Nascimento	
Airton Bodstein de Barros	
Daniela da Cunha Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.71421120423	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>300</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>301</b>

## GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

*Data de aceite: 01/04/2021*

**Amilcar Baiardi**

<http://lattes.cnpq.br/5894026951550520>

**Bartholomeu Tadeu Rebouças**

<http://lattes.cnpq.br/1943374805840714>

**RESUMO:** O presente trabalho tenta explorar os conceitos de governança e de território em um contexto de produção agrícola, avaliando a sua aplicação em um arranjo produtivo local de horticultura na Região Metropolitana de Salvador (RMS). Após considerações sobre aglomerações produtivas, modelos de gestão da produção agrícola e a aplicabilidade da governança aos espaços de produção agropecuária, o texto foca-se na análise de como processos de produção e de comercialização, por meio da aplicação da governança, podem explicar o sucesso de um empreendimento, o arranjo produtivo localizado na RMS. A obtenção de melhores resultados a partir da internalização do conceito de governança na aglomeração produtiva tipo APL, permite a esse arranjo se aproximar do conceito de território integrado, que significa ir além da simples atmosfera marshalliana, ou aquela na qual todas as empresas do aglomerado cooperam entre si por estarem na mesma área. A metodologia utilizada é de um estudo de caso realizado no âmbito de uma tese de doutorado e os procedimentos de pesquisa consistiram de observação em campo e entrevistas com informantes qualificados. A relevância da

pesquisa é dada pelo fato de a comunidade de produtores estar se empenhando em obter por meio da governança bons resultados em termos de produção e comercialização, visando conquistar o selo de qualidade de Indicação Geográfica (IG), o que significa melhores perspectivas de geração de renda

**PALAVRAS-CHAVE:** Horticultura, Governança, Território e Indicação Geográfica.

### GOVERNANCE IN THE TERRITORY, THE CASE OF THE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE HORTICULTURE PRODUCTIVE DISTRICT

**ABSTRACT:** The present paper tries to explore the concepts of governance and territory in a context of agricultural production, evaluating its application in a local horticultural productive district in the Metropolitan Region of Salvador (RMS). After considerations about productive agglomerations, agricultural production management models and the applicability of governance to agricultural production spaces, the text focuses on the analysis of how production and commercialization processes, conducted with the application of governance, can explain the success of a venture, a sort of small productive district placed in the RMS. The achievement of better results from the internalization of the governance concept in the productive cluster type APL, allows this district to approach the concept of integrated territory, which means to go beyond the simple Marshallian atmosphere, or that in which all companies in the cluster cooperate with each other because they are in the same area. The methodology used is a case study carried out as part of a doctoral thesis and the



research procedures consisted of field observation and interviews with qualified informants. The relevance of the research is given by the fact that the producer community is striving to obtain, through governance, good results in terms of production and commercialization, aiming to achieve the Geographical Indication (IG), quality seal, which means better generation prospects income

**KEYWORDS:** Horticulture, Governance, Territory and Geographical Indication.

## 1 | INTRODUÇÃO

A maioria dos estudos sobre governança no âmbito das atividades econômicas tendem a defini-la como a capacidade de articular os elos de uma cadeia produtiva visando uma estratégia de produção e /ou comercialização a ser planejada e explorada de forma mais eficaz. A governança é normalmente vista como conduta que articula componentes na cadeia produtiva em uma estratégia de produção que possa ser planejada e explorada. O conceito, até recentemente, não se aplicava ao nível micro, de um determinado elo da cadeia e também não se aplicava a uma parte da cadeia que poderia tomar a forma de uma aglomeração produtiva, seja de um cluster como de arranjo produtivo local (APL).

Contemporaneamente observa-se que a literatura sobre governança passou a também contemplar não só ao sistema que integrava cadeia produtiva e cadeia de valor, mas também a produção primária, a agropecuária. Essas flexibilizações permitiram que se trouxesse o conceito de governança para analisar aglomerações produtivas no setor primário. Aglomerações estas com uma escala menor, não focadas exclusivamente no lucro, mas também nos atores envolvidos na concepção e operação, englobando conceitos e ações que transcendem a definição clássica de cluster, remetendo a uma nova linha de pesquisa complementar que dialoga com o conceito de território. Estas aglomerações são os APLs que não se igualam a outras aglomerações produtivas porque se aborda, ademais de ganhos econômicos, as questões relacionadas ao desenvolvimento local e a formação de capital social. Esta criação tipicamente nacional, o definido como Arranjo Produtivo Local (APL), procura significar e designar algumas especificidades, entre elas a importância que se dá ao capital social, diferentemente dos clusters, que se concentram mais na rentabilidade do arranjo como um todo e de cada componente dele, cada empresa de per si (CUNHA; TERRA, 2008)

O objetivo do trabalho é, portanto, reunir categorias analíticas como arranjo produtivo local, governança, e território, com o propósito de mostrar que um APL de horticultura que revela um dinamismo tanto no que tange à dinâmica interna como no que se refere à capacidade de se afirmar como fornecedor qualificados de unidade provedora de alimentos frescos, tem seu sucesso em conduta dos atores de modo articulado e com uma estratégia definida, estratégia esta que fortalece a coesão social ao nível da aglomeração produtiva, habilita o APL a competir em um mercado bastante concorrencial e cria um ambiente interno de elevada interação o que facilita a geração de inovações gerenciais.

A metodologia adotada foi a de estudo de caso e consistiu de uma observação participante continuada e na aplicação de questionários ao conjunto de produtores, uma espécie de censo. O foco das perguntas no questionário era saber como surgiu a ideia de governança no seio da comunidade e quais os aprendizados em termos de gestão da produção e da comercialização foram assimilados e os resultados obtidos no que se refere à renda gerada pela atividade.

Como resultado, tem-se a difusão do sucesso do APL de horticultura de Conceição do Jacuípe o qual está adquirindo visibilidade e se convertendo em benchmark no setor, consolidando um modelo de organização produtiva que combina a capacidade gerencial dos atores com a força da cooperação e da coesão social.

## 2 I CONCEITOS DE APL, GOVERNANÇA E DE TERRITÓRIO

Arranjo produtivo local (APL) é uma concepção teórica no campo da economia das organizações tipicamente brasileira. Ela expressaria a ideia de uma construção territorial que na sua essência e operação fosse além da agregação física na área de pequenas unidades produtivas e cuja gênese se encontre geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Segundo Lastres e Cassiolato (2003), a literatura internacional não a utiliza e prefere trabalhar com as categorias de cluster, distrito, *milieu*, parques e redes. Os autores argumentam que o APL tem vantagens em relação a este conjunto de categorias porque incorporam as dimensões de ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores:

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 3).

Para Suzigan et al. (2003), a nomenclatura APL é uma designação dos estudiosos brasileiros, não havendo assim uma tradução ou conceituação específica em outros países. Para os autores, as aglomerações organizacionais são classificadas na literatura internacional a partir da imagem do cluster e de suas variações referidas a um sistema local de produção.

Sistemas locais de produção podem ter variadas caracterizações conforme sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem, estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local. (Suzigan et al., 2003, p.2)

A segunda categoria a ser comentada é a governança, comumente definida como a capacidade de coordenação e comando de sistemas complexos de produção. O conceito de governança nasceu na literatura para responder ou explicar a necessidade de dirimir conflitos que surgiam quando as firmas começavam a crescer dando-se a separação entre propriedade e controle. Neste sentido, evoluiu para contemplar o estudo da solução dos problemas internos das corporações, sejam eles de controle dos custos, conflitos entre acionistas controladores e minoritários ou os conflitos dentro da hierarquia das organizações, entre outros. Na economia das organizações moderna, o conceito de governança focaliza o desenho intencional de arranjos contratuais entre firmas com vistas a gerar incentivos para a produção, de modo particular para a geração e o compartilhamento de valor. Considerar a necessidade de uma estrutura especializada em coordenar as relações econômicas de produção implica assumir que o sistema de preços não é capaz de cumprir sozinho tal propósito. (ZYLBERSZTAJN, 2014)

A origem do termo governança provém da teoria das firmas e da chamada “governança corporativa”. Nesse contexto, o termo foi utilizado, primeiramente, para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. O termo foi posteriormente utilizado, mais amplamente, para designar: i) processos complexos de tomada de decisão levando a repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre o público e o privado e ii) conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

Genericamente, então, o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também a sistemas informais. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003)

No caso específico dos APLs, governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes — Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — ; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Ainda de acordo com Lastres e Cassiolato, (2003, verificam-se duas formas principais de governança em sistemas produtivos locais. As hierárquicas são aquelas em que a autoridade é claramente internalizada dentro de grandes empresas, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações econômicas e tecnológicas no âmbito local. Surgem geralmente a partir de uma série de situações em que alguma forma de coordenação e liderança local condiciona e induz o surgimento da aglomeração de empresas. A governança na forma de “redes” caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, sem grandes empresas localmente instaladas exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. São marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes, onde nenhum deles é dominante. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003)

Estes dois tipos de governança representam duas formas de poder na tomada de decisão - centralizada e descentralizada.

A terceira categoria a ser comentada é a de território, no caso território que abriga uma aglomeração produtiva. Ainda segundo Lastres e Cassiolato, (2003), genericamente a ideia de território refere-se à parcela geográfica, uma área delimitada, apropriada por um grupo humano ou animal, ou por um indivíduo, visando assegurar sua reprodução e a satisfação de suas necessidades vitais. Contudo, pode haver vários sentidos figurados da palavra território, sendo que todos conservam a ideia de domínio pessoal ou coletivo, remetendo a diferentes contextos e escalas: a casa, o escritório, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta. Cada território é, portanto, moldado a partir da combinação de condições e forças internas e externas, devendo ser compreendido como parte de uma totalidade espacial. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003) .

Em o “Príncipe”, Maquiavel (1983) já associava o conceito de Estado ao domínio sobre determinado território, sem o que o conceito de Estado como ente de regulação da vida em sociedade não se concretizava. O território não se reduz à sua dimensão material ou concreta, apresentando uma variedade de dimensões, tais como: (a) física – tanto suas características e recursos “naturais” (tais como clima, solo, relevo, vegetação e subsolo), quanto aquelas resultantes dos usos e práticas territoriais por parte dos grupos sociais; (b) econômica - organização espacial dos processos de produção econômica - o que, como e quem nele produz; (c) sócio-política - meio para interações sociais e relações de dominação e poder - quem e como o domina ou influencia. (d) simbólica - as ligações afetivas, culturais e de identidade do indivíduo ou grupo social com seu espaço geográfico. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003)

O conceito de territorialidade, também Segundo Lastres e Cassiolato, (2003) refere-se às relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas – uma localidade, uma região ou um país - e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado território. A alusão ao pertencimento e à interação social é fundamental e convém

ampará-las na categoria de “habitus” de Bourdieu, como propriamente afirma Setton (2002). A territorialidade, para Lastres e Cassiolato (2003) reflete o vivido territorial, em toda sua abrangência e em suas múltiplas dimensões – cultural, política, econômica e social. Ela desenvolve-se a partir da existência comum dos agentes exercendo-se sobre um mesmo espaço geográfico, engendrando uma solidariedade orgânica do conjunto, a despeito da diversidade de interesses dos agentes. A territorialidade, como atributo humano, é primariamente condicionada por normas sociais e valores culturais, que variam de sociedade para sociedade, de um período para outro. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

### **3 I CONVERGÊNCIAS E “DIÁLOGO” ENTRE AS CATEGORIAS ANALÍTICAS ARRANJO PRODUTIVO LOCAL, GOVERNANÇA E TERRITÓRIO**

Os conceitos de governança e de território apresentam uma convergência, notadamente quando se atribui, ao primeiro, uma abordagem polissêmica, considerando sua similaridade com os termos governo, governabilidade e gestão. Quanto ao território, suas versões mais contemporâneas buscam contemplar, além do olhar geográfico convencional, como espaço, paisagem, escala, altitude, proximidade, limite, fronteiras, recursos naturais homogêneos, composição de solo e outros aspectos físicos, focam também o suporte em outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a antropologia, a política, a economia e outras ciências, validando o papel de tópicos como: atores, instituições, normas, convenções, capital social, recursos e ativos, estrutura das relações, hegemonia, pertencimento, participação, articulação, consenso, estado de direito, transparência, receptividade, orientação ao consenso, equidade e inclusão, eficiência, eficácia e efetividade, responsabilidade, “*compliance*” e “*accountability*”. Este mosaico de itens passa a compor vários temas como a economia, a sociologia, a antropologia etc. Neste sentido é legítimo propor para efeito analítico a fusão dos dois conceitos na “governança territorial”.

Silva Pires et al (2011) revelam que a definição da Governança não é nova, vez que perpassa vários períodos da história, notadamente na Inglaterra do século XIV, quando o termo teria sido utilizado pela vez primeira. Os autores se referem ao pioneirismo Ronald Coase e Oliver Williamson que, a partir da década de 1930 associaram o termo a dispositivos operacionais utilizados pelas empresas para obter uma coordenação eficaz. Evocam Richard Eells (década de 1960) como sendo o primeiro a cunhar a expressão “governança corporativa” incorporando a capacidade, dos gestores empresariais em utilizar-se da articulação do poder entre os acionistas e outros públicos de interesse empresarial. A partir da década de 1970 constatam a incorporação do termo “governança” nos debates que se estabeleciam na Europa Ocidental e nos Estados Unidos da América e que objetivavam funcionar como um esteio da governabilidade, notadamente após o primeiro choque do petróleo em 1973, quando a recessão que se seguiu reforçou a necessidade e conveniência de conceder-se uma maior ênfase à ação local, com a percepção da capacidade declinante

do Estado-nação no controle dos fluxos financeiros, sendo notória a falta de controle sobre as empresas multinacionais.

Ainda na década de 1970, citam um Relatório da Comissão Trilateral<sup>1</sup> no qual o termo governança substitui gradualmente o termo governabilidade. É quando eles indicam o que viria a ser destaque, depois, como a promoção de atrativos locais constituindo um “pano de fundo” para ativação do desenvolvimento.

Num resgate histórico, constata-se que documentos do Banco Mundial, trazem o termo *governance*, como a definição de modos de efetivar ações de governo na implementação de políticas públicas para o alcance de metas coletivas na gestão de recursos econômicos e sociais. Assim, a Governança é a *“forma como o poder é exercido na gestão do desempenho econômico de um país e os recursos sociais canalizados para o desenvolvimento”*. Com isso engloba normas, tradições e instituições pelas quais um território exerce sua autoridade sobre o bem comum, visando o desenvolvimento.

O mesmo Banco Mundial destaca mais e caracteriza a Governança como um processo pelo qual os dirigentes são escolhidos, monitorados e substituídos e avalia sua capacidade de, efetivamente, formular e implementar políticas sólidas, com respeito aos/ dos cidadãos, a importância das Instituições e as interações econômicas e sociais entre eles. Define ainda regras para resolver conflitos entre os atores e adoção de decisões (legalidade). Também tem função adjetiva, quando descreve o “bom” funcionamento das instituições e sua aceitação pelo público (legitimidade) e quando prova a existência de um consenso por meios democráticos (participação).

Pela abrangência dos conceitos percebe-se que a Governança tem uma utilização multi contextual, sendo conhecida como corporativa, política e/ou territorial. A corporativa vincula-se às organizações capitalistas convencionais. A política constitui uma Teoria de Regulação Social, não havendo um modelo único, mas diversas formas a cada momento e contexto social e histórico. A persistência de questões enfrentadas pelas comunidades estimula a busca de formas inovadoras de governança, entre as quais a territorial, que tem como foco a resolução de problemas específicos e que interessa enfatizar neste texto.

Esta é voltada ao estudo de novas formas de se pensar o desenvolvimento de uma região geográfica ou uma localidade pela interação entre o Estado e a Sociedade, garantindo a legitimidade, se e quando a ação pública seja mais eficaz e mais próxima ao bem estar e interesse do público.

Dentre esses interesses, destaca-se a preocupação com o desenvolvimento, que não deve “sobre explorar os recursos”, antes, oportunizar formas e meios para que seja praticada a capacidade de regeneração natural, elemento fundamental para desenvolver e manter territórios agrícolas produtivos. Provavelmente a ideia da resiliência já estava presente quando o conceito de governança territorial começa a se constituir. Estabelecem-

1. A criação da Comissão Trilateral foi fruto do engajamento empresarial em estratégias de desenvolvimento e geopolíticas, ocorrido nos fins dos anos 1960 e início dos anos 1970, período convulsionado por crises de diversas ordens (econômica, política e social) nos países capitalistas centrais.

se, então ações que refletem esta preocupação ambiental, na mitigação entre os riscos ambientais e a sustentabilidade, indicando uma ação coletiva e centrada na cooperação entre os diversos atores que atuam no território, na gestão dos bens comuns.

Acerca disso Ostrom, (2009), relata a importância da cultura colaborativa e a concertação necessária ao gerenciamento territorial adequado, afirmando que elas raramente são completamente privadas ou totalmente públicas. Registra a autora que as ações, para o adequado uso institucional dos bens comuns, são férteis combinações de uso privado e uso público, confrontando uma “dicotomia estéril” e afirmando que o mercado competitivo, no qual o território agrícola produtivo se insere, constitui em si mesmo um bem público.

#### **4 | MODELOS DE GESTÃO DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA NA PERSPECTIVA DA GOVERNANÇA TERRITORIAL**

A ciência administrativa, desde Frederick Taylor no início do século XX e, mais modernamente, estudiosos como Drucker (1967) e Jack Welch, e Robbins (2000) estabelece que o modelo de gestão de organizações produtivas seja adequado a três variáveis: Porte, Tecnologia e Cultura organizacionais. Uma análise da dimensão e tipologia das unidades familiares de produção agrícola no Brasil foi desenvolvida por Baiardi (2004) e estabelece cinco tipos de unidades produtivas, de A a E, correspondendo, a tais modelos e portes, estilos de gestão mais adequados também à sua cultura.

O modelo mais simples (E), envolve os produtores que se utilizam de formas rudimentares de produção e gestão, com uma ocupação espacial dispersa, primária e natural, em terrenos pobres de nutrientes para a agricultura, sem infraestrutura para a oferta adequada de elementos básicos para a própria sobrevivência pessoal e familiar. Os componentes deste modelo se enquadram nos grupos humanos que vivem à margem da sociedade moderna, embora, eventual e localmente, obtenham alguma oferta de energia elétrica e um rudimentar acesso rodoviário. Não se percebe, entre eles, um desejo forte em se transformarem em produtores rurais. Estão rarefeitos nos territórios e sem acesso (por desconhecimento) a políticas públicas compensatórias ou incrementais.

Um movimento de organização, embora simples, se percebe num modelo um pouco mais estruturado (D), talvez pela influência da gênese identificada como oriunda do interesse em tornar-se um produtor rural, se destacando do modelo anterior pela demonstração de alguma ambição. Ainda podem descender de outros indivíduos que, igualmente, não prosperaram, mas que demonstram algum grau de atuação produtiva. Podem ser incentivados por políticas públicas específicas, como o incentivo para a identificação de fontes de água e possível irrigação.

Um terceiro tipo de estruturação (C) caracteriza-se como de agricultura familiar onde há a participação ativa de mais de um membro da família, com papéis definidos e

alguma organização da produção, tendo incorporado um legado de gerações anteriores exitosas. A dimensão do espaço produtivo se amplia, com a incorporação, também, de alguma tecnologia aplicada à produção e, em menor escala, aplicada à gestão do sistema produtivo. Aí, alguns esforços para compra de insumos mais adequados a algum aumento de produtividade pode ser identificado.

Como quarto modelo (B) percebe-se, de forma ampla e com grau maior de cooperação exógena, um conjunto de produtores atuando de forma integrada verticalmente, com ampla identificação e interesse em beneficiamento e/ou manufatura da produção, caracterizando-se como agroindústrias. Constituem, assim, um núcleo de atração de ações sinérgicas, ofertadas por outros produtores, de forma complementar ou acessória. As instituições de cooperação convencionais são recepcionadas de forma natural, com adesão a projetos e propostas colaborativas.

Uma evolução desta classe (E) apresenta um amplo uso de tecnologias avançadas, com alto grau de ampliação dos resultados pela mecanização ampla e consistente, além do uso de tecnologia, inovação e conhecimento científico. São organizações intensivas em capital, com uso de máquinas (colheitadeiras, tratores inteligentes, aviões para pulverização de defensivos agrícolas, drones para monitoramento de espécies etc.) de alto valor unitário. São denominadas pelo autor como “*neo farmers*”. No caso brasileiro tais unidades produtivas colaboram com as pesquisas e experimentos, em conjunto com agências governamentais, com empresa que produzem insumos para a agropecuária e com instituições de pesquisa e têm sua produção voltada para comercialização em grande escala, inclusive a exportação. Admissível em grandes extensões territoriais, este modelo de organização produtiva se localiza, de forma predominante, no cerrado central do país.

A assunção de modelos de gestão a partir da trilogia das funções administrativas básicas: Planejamento, Coordenação e Controle, Fayol, (1970) será compatível com a dimensão e maturidade de cada tipo de organização, bem como o seu papel, quer no encadeamento produtivo para atendimento ao mercado, quer no seu posicionamento na agricultura brasileira.

Cada uma das dimensões administrativas propostas - orgânica/estrutural, econômico/financeira, jurídica/legal e técnica/comercial - há que se adequar ao modelo, porte e prática de gestão de cada produtor, bem como sua localização geográfica, sua tipologia e adequação tecnológica demonstrada, incluindo a propensão à governança territorial daí decorrente.

A busca da eficiência (fazer certo as coisas necessárias à gestão e rotina organizacional), eficácia (fazer as coisas certas e que impactem nos resultados) e efetividade (uma combinação entre eficiência e eficácia), conforme Drucker (1967), indica que o destinatário dos itens produzidos ou manufaturados identifica, com facilidade, alguma assimetria em suas características, se comparados com produtos similares, devendo esse diferencial constituir um objetivo maior a ser alcançado.



Um modelo de gestão que contemple todas essas características de porte, tipologia, cultura, maturidade de gestão e ambiente produtivo de cada unidade de produção agrícola, tornar-se-á um elemento diferencial no território produtivo estudado.

## 5 I APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA AOS ESPAÇOS DE PRODUÇÃO

A literatura econômica que passou a se interessar pelas relações de produção da agricultura com o foco da economia das organizações é muito ampla. Os estudos de Cook (1995) sobre as cooperativas agrícolas que passaram a adotar a abordagem da nova economia institucional e os estudos de caso que descrevem a natureza contratual das relações entre a agricultura e a sociedade se encontram na análise de Zylbersztajn e Neves, (1977) sobre a Illy Café, o qual aborda a estratégia dessa empresa de reorganizar o sistema agroindustrial (SAG) que ela opera. Na sequência aparecem um conjunto de estudos de contratos na área de suínos e aves elaborados por Martinez e Reed (1996). Os estudos que abordam os SAGs ou organizações específicas difundiram-se então à escala mundial surgiram em todo o mundo.

Na Europa, por ocasião da epidemia do “mal da vaca louca”, inúmeros autores da área da economia das organizações começaram a focalizar arranjos institucionais concebidos para garantir a sanidade dos alimentos. No Brasil ocorreu o mesmo com estudos descritivos que adotaram enfoque semelhante surgindo grupos de pesquisas interessados no tema nas universidades federais de Lavras, Rio Grande do Sul e São Carlos e no Centro de Conhecimento em Agronegócios (Pensa) e, mais recentemente, no Center for Organization Studies (Cors), ambos na Universidade de São Paulo. O fato que chama atenção é que já na primeira década dos anos 2000, a economia das organizações assimilou em caráter permanente o tema da agricultura. (ZYLBERSZTAJN, 2014).

Governança, como visto, tem uma característica polissêmica. Assim também serão os processos de adequação ao seu uso nos diversos ambientes de produção agrícola. Numa visão individual do produtor, - qualquer que seja o seu porte, tipologia ou localização -, as ferramentas de gestão contribuirão para um conhecimento sobre os seus próprios atributos.

Isso se torna fundamental para o alcance de benefícios da inserção num olhar coletivo. Ampliando a visão além do produtor individual, ou mesmo como um elemento de enriquecimento geral, tem-se que a Governança Territorial é um fator que circunstancia qualquer estratégia competitiva e depende, para tanto, das modalidades de relação e correlação de forças estabelecidas no território, bem como do nível de cooperação percebido.

Sobre a cooperação, Putnam (2006) abordou os dilemas da ação coletiva e o enfoque de desconfiança entre os iguais, referindo-se às conexões entre os indivíduos ou às redes sociais e às normas de reciprocidade e de confiança que devem surgir a

partir deles. Tal postura não é natural e há necessidade de ser estimulada por mecanismos de compensação individual ou coletivo. Numa citação adequada à produção agrícola, cita David Hume, filósofo escocês do século XVIII, que escreveu:

“Teu milho está maduro hoje; o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto, não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com tua gratidão. Então, deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesma moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos nossas colheitas por falta de confiança mútua.” (Abramovay, 2000 p.383, citando David Hume em “O Tratado da Natureza Humana”)

Como uma reflexão a essa parábola de Hume, Putnam (2006) sugere que a presença de instituições colaborativas, denominadas por ele como um “novo institucionalismo” permite reduzir os custos de transação, pela explicitação da colaboração e da confiança. Cita que numa comunidade rural onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamentos. Quando, ao contrário, os atores são incapazes de assumir compromissos entre si, eles têm que renunciar - pesadamente, porém racionalmente - a muitas oportunidades de proveito mútuo.

A governança, então, como um arranjo institucional e de gestão coletiva, pode funcionar como elemento neutralizador das desconfianças naturais em culturas mais competitivas que colaborativas, atentando-se que a gestão dos bens comuns vai implicar em benefícios e compromissos por parte dos produtores, dentro da capacidade e potencialidade de cada um.

## **6 | PROCESSOS DE PRODUÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO E A APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA PARA MELHORIA DE RESULTADOS**

O estudo e análise das práticas de produção e comercialização, nas unidades que compõem o território agrícola produtivo, tornam-se basilares para a gestão e aplicação da governança territorial voltada à melhoria dos resultados individuais e coletivos daquele espaço geográfico. Considerando a grande diversidade de “modos de conduzir” os negócios agrícolas, fruto de enquadramento em portes, tipologia e maturidade de gestão, tem-se que a adequação do modelo de gestão dar-se-á considerando, simultaneamente, um conjunto de características.

De uma maneira geral, admite-se que as funções administrativas de Planejamento, Organização, Coordenação e Controle (ROBBINS, 2000) sempre ocorrem, mesmo de forma inconsciente por parte do produtor. Tais aspectos podem estar preliminarmente na “cabeça do dono” sem muito compartilhamento com seus pares. Na medida em que se percebe uma evolução do modelo de produção agrícola, mediante um favorecimento à estruturação

das suas ações, convém que haja uma formalização dessas ferramentas. Assim, devem-se registrar os planos e projetos, buscando apoios internos e externos ao ambiente físico da produção. Dados simples como o registro escrito de volume de produção em cada safra ou período de colheita, já indicam um início de estruturação que se pode maturar e aperfeiçoar sempre.

A tecnologia de registrar dados, (quer por procedimentos rudimentares como anotações na parede ou folha de “papel de pão”, ou mesmo por fichas simples numa caixa de sapatos, por exemplo) capacitará o produtor a resgatar os dados, posteriormente, permitindo-lhe fazer análises e relacionamentos que constituem insumos de planos de projetos futuros, ampliando a previsibilidade das suas ações. Os “*neo-farmers*”, pela sua gênese e práticas de gestão, tenderão a usar ferramentas mais sofisticadas e ações vinculadas à tecnologia agro 4.0, como ItO (Internet das coisas), simuladores de cenários, uso intensivo de outras ferramentas tecnológicas podendo até alcançar a inteligência artificial, por exemplo.

Dentro da visão sistêmica das organizações, de acordo com Oliveira (2000) (em contraponto à visão mecânica e suas restrições metodológicas) a assunção de técnicas singelas de gestão, pelas unidades de produção, podem se valer, por exemplo, do ciclo PDCA, que significa Plan, Do, Check, Action (Planejar, Fazer, Checar –verificar- e Agir). Esse método tem o objetivo de garantir que o produtor organize seus processos, não importando o seu porte ou natureza.

Através desta ferramenta, Campos (1994) cada processo da produção passa por quatro fases:

PLAN (Planejamento). Nesta fase são definidos os objetivos de cada processo até a colheita e venda da produção final, levando em consideração os objetivos do produtor. Este planejamento deve ser composto pelos seguintes passos: a) Identificação do Problema; b) Estabelecimento de Metas; c) Análise do Fenômeno; d) Análise do Processo; e, e) Plano de Ação.

FAZER (Do). É o momento em que o plano será executado. Quem participou da implantação do ciclo PDCA deve realizar treinamentos. Cada processo é realizado, conforme aquilo que foi definido na primeira fase. São coletados dados para uma análise posterior.

CHECAR (Check). É a verificação, com análise dos processos por ferramentas próprias para avaliar o cumprimento do que foi planejado. Busca identificar erros ou falhas na execução do planejamento.

AGIR (Action). Nada a fazer se os objetivos foram alcançados. Porém, se observados falhas nos processos de obtenção dos objetivos, tais processos devem ser melhorados e as etapas se reiniciam, ciclicamente.

Outros instrumentos e ferramentas de gestão podem e devem ser prescritas ao produtor individual, bem como o incentivo ao trabalho colaborativo com outros produtores

que o complementem ou gerem volume de produção que beneficie a todos.

No aspecto orgânico/estrutural, as formas mais habituais da gestão colaborativa na produção agrícola são a Associação, a Cooperativa e o Consórcio. As associações são voluntárias e podem ser de vários tipos, como para aquisição de animais, máquinas ou implementos agrícolas; de comercialização (compra e venda de produtos agropecuários); de beneficiamento da produção (armazenagem, farinhas, serrarias, moinhos etc.). Em geral a produção ocorre no espaço individual e a associação presta algum serviço de interesse comum.

Cooperativa de Prestação de Serviços, de crédito ou de comercialização. Esta forma de cooperação é um desdobramento da associação. Presta serviços de assistência técnica, fornece insumos agrícolas e serviços de máquinas, repassa crédito etc. Pode assumir a comercialização dos produtos, de forma coletiva e reguladora de preços. Por essas características, tem agregado muitos associados e atua regionalmente.

Consórcios. Forma de cooperação em que há uma aplicação de recursos voltados à oferta de bens ou serviços de forma compartilhada, mediante utilização em períodos pré ou pós-definidos. O uso de máquinas e ferramentas agrícolas, por exemplo, pode ser otimizado com uma gestão adequada de consórcios de colaboração, considerando que não há utilização simultânea de equipamentos em todo o tempo ou em todo o processo produtivo.

Quanto à comercialização da produção agrícola algumas reflexões se recomendam, dentre as quais uma análise quanto aos canais de distribuição, envolvendo a logística “extra porteira” e a forma como os produtos são entregues ao consumidor final. Aí é possível trabalhar desde uma oferta indistinta, que considera os produtos como “*comodities*”, normalmente com pouca remuneração ao produtor, até a possibilidade da criação de assimetrias vinculadas aos produtos. Formas de diferenciação, vinculadas não apenas ao produto, mas também ao território, podem estimular a criação de uma marca coletiva associada a uma cooperativa ou associação.

Um estudo que possibilite a caracterização do “*terroir*” num espaço geográfico delimitado, com um “saber fazer” coletivo de produção baseado em interações entre o território e os fatores humanos, conferindo tipicidade e reputação, pode levar à busca da IG Indicação Geográfica, nas modalidades de Indicação de Procedência ou Denominação de Origem.

Inúmeros produtores se beneficiam da IG no Brasil e no mundo. Produtos ou serviços certificáveis, como as amêndoas de cacau do sul da Bahia, o café de Abaeté (BA), a cachaça de Salinas (MG) e de Abaíra (BA), as uvas e mangas do território do São Francisco (BA/PE), a banana de Corupá (SC), BRASIL INPI (2020) são exemplos que tem beneficiado os produtores desses territórios, de forma coletiva.

Com métodos de gestão compatíveis e que estimulem ações inovadoras, beneficiando os produtores individualmente, bem como sua vinculação a instituições

coletivas que estimulem uma atmosfera de sucesso, cria-se a motivação para a melhoria do resultado dos territórios agrícolas produtivos, mediante a assunção dos postulados da governança territorial, aqui indicados.

## **7 I METODOLOGIA, ABORDAGEM E PROCEDIMENTOS**

As pesquisas de caráter exploratório como a realizada no âmbito da elaboração de uma tese, enfatizam mais a compreensão dos fatos do que a sua mensuração, enquadram-se no amplíssimo grupo de métodos qualitativos. Os métodos qualitativos, frequentemente, estão ancorados numa questão de pesquisa inicial genérica ao invés de hipóteses específicas. Estas pesquisas são obtidas através de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Coleta-se, geralmente, um grande volume de dados a partir de um pequeno número de participantes, e o próximo passo consiste em organizá-los de forma a propiciar coerência. Um estudo qualitativo, geralmente, termina com uma tentativa de respostas ou hipóteses sobre a situação observada. Ainda, neste tipo de pesquisa, amostragem e técnicas quantitativas de coleta dos dados não são de uso comum (LEEDY; ORMROD, 2001).

## **8 I A GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO NO CASO DA PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS NO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUIPE**

O município de Conceição do Jacuípe é onde se localiza a comunidade estudada, traz em sua trajetória interessantes aspectos que validam a contribuição da produção familiar voltada ao mercado.

Uma pesquisa eletrônica com utilização de aplicativo denominado XTR, cedida pela empresa Consiste, indica que o território se origina de um distrito criado com a denominação de Conceição do Jacuípe (ex-povoado Lamarão), pela lei estadual nº 628, de 30-12-1953, com terras desmembradas do distrito Traripe subordinado ao município de Santo Amaro. Em divisão territorial datada de 01-07-1955, o distrito de Conceição do Jacuípe, figura no município de Santo Amaro. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 01-07-1960.

Elevado à categoria de município com a denominação de Conceição do Jacuípe, pela lei estadual nº 1531, de 20-10-1961, foi desmembrado de Santo Amaro e na sua sede estabeleceu-se no antigo distrito Conceição do Jacuípe e foi instalado em 07-04-1963.

Por relato de moradores e registros históricos, constata-se que o município como primeiras referências o ano de 1889, com a chegada do Sr. Túcidos de Moraes, que edificou a primeira casa no lugarejo, então um distrito do município de Santo Amaro. Inicialmente chamava-se Baixa do Jacuípe, pelo fato de localizar-se numa baixada onde nasce o Rio Jacuípe, ainda hoje fator de diferenciação territorial pela oferta de água em quantidade e qualidade para uso na produção de hortifrutigranjeiros que lhes dão destaque regional e estadual.

Registra-se que, em 1914, surgiu uma feira livre que além da comercialização de pequenas mercadorias, contava com a animação de violeiros, pandeiristas e tocadores de berimbau, vindo daí, então, a origem da comunidade ser alcunhada de Berimbau. Narra-se que nessa ocasião, aparece na então Baixada de Jacuípe, um poeta repentista e que não conhecia um instrumento, à venda na feira, composto por uma cabaça e arame e, após perguntar pelo nome, obteve a resposta de que se tratava de um berimbau. Daí fez uma trova interessante cujo final arrolava a frase: Feira de Berimbau. Surgiu aí o segundo topônimo do vilarejo, ainda hoje identificando também os produtos ali produzidos, como “hortifrúts de berimbau”, que busca a notoriedade imaginada.

Essa feira, que ainda hoje tem impacto na oferta de produtos agrícolas para consumo doméstico e industrial (restaurantes, hotéis, hospitais, etc.), teve um grande incentivo em 1945, quando um coletor federal (equivalente hoje a auditor da receita), organizou o espaço mercantil junto com a população do povoado, dando como prêmio a soma de cem mil réis a cada feirante que participasse das 52 feiras realizadas durante o ano. Vários deles conseguiram o intento, destacando-se entre eles, Eliodoro Marques e Orlando Azevedo.

Em fevereiro de 1949, foi inaugurada a rede de energia hidrelétrica do povoado, após o que se instalou o Subdistrito Policial, da Lapa, dando início ao processo de organização urbana que se seguiu.

O município de Conceição do Jacuípe está localizado no Território de Identidade Portal do Sertão, o qual é também integrado por Água Fria, Amélia Rodrigues, Angüera, Antônio Cardoso, Conceição da Feira, Coração de Maria, Feira de Santana, Ipecaetá, Irará, Santa Bárbara, Santanópolis, Santo Estevão, São Gonçalo dos Campos, Tanquinho, Teodoro Sampaio e Terra Nova. Conceição do Jacuípe está localizado entre as coordenadas aproximadas de latitude  $-12^{\circ}19'00''$  e longitude  $38^{\circ}46'00''$ , altitude média de 219 m acima do nível do mar e caracteriza-se pelo clima subúmido a seco, úmido e úmido a subúmido. Faz divisa com os municípios de Coração de Maria, Teodoro Sampaio, Terra Nova, Amélia Rodrigues, Santo Amaro e Feira de Santana. Com uma área total de 117,5 km<sup>2</sup>. A sede municipal dista 97 Km de Salvador, capital do Estado da Bahia. (REBOUCAS; BAIARDI, 2019).

As rodovias BR-324 e BR-101 são as principais vias de acesso ao município, que não possui aeroporto. De acordo com Censo Demográfico 2010, Conceição do Jacuípe possuía 30.123 habitantes. Sua densidade demográfica era, então, de 256,3 hab/km<sup>2</sup>. Em relação à situação do domicílio, 23.539 habitantes residiam em áreas urbanas e 6.584 habitantes residiam em domicílios rurais, perfazendo um grau de urbanização de 78,1%. Na decomposição por gênero, a população era majoritariamente do sexo feminino, ou seja, em números absolutos eram 15.564 habitantes do gênero feminino e 14.559 do sexo masculino. De acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Conceição do Jacuípe conta atualmente com uma população de 33.624 habitantes, apresentando um acréscimo de 11,6% em comparação ao ano de 2010.

Conceição do Jacuípe (Berimbau) foi considerada, durante anos, como a maior fornecedora de hortaliças da Bahia. A produção, eminentemente familiar ou composta por pequenos produtores, se modifica recentemente com a instalação de empresas agrícolas de médio e grande porte.

Por localizar-se em uma região rica em mananciais, além dos rios, o lençol freático oferece uma reserva gigantesca de água. Esta disponibilidade, entretanto, seguindo as técnicas de cultivo da terra, esta deve ser usada de forma autossustentável e com preservação dos recursos naturais. As áreas de produção são fiscalizadas, no uso da água, pela ANA (Agência Nacional de Águas) e pelo IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente).

O sistema utilizado por produtores mais contemporâneos é o de micro aspersão, onde a planta recebe a água na raiz. Este é um sistema usado com sucesso para o cultivo até em locais áridos como em Israel, no Oriente Médio. Devido às características da região de Conceição do Jacuípe, esse processo tem de ser acompanhado de perto por monitores que controlam a administração da água de acordo com as condições climáticas do período.

Ao se refletir acerca do motivo pelo qual o território se dedica à produção de hortaliças folhosas, deve-se atentar para as anotações feitas durante diálogo mantido com o engenheiro agrônomo Herval Passos de Araújo (CREA 9928/D), um dos informantes qualificados entrevistados. Informa Herval que após a Segunda Grande Guerra (1945) o governo brasileiro acolheu imigrantes e concedeu o uso de terras no entorno de Salvador (citou núcleo JK em Mata de São João, a região do alto do ipê na BR 324 e em Conceição do Jacuípe). A origem dos imigrantes era a Polônia e o Japão, predominantemente. Em Conceição do Jacuípe ocorreu a desapropriação de 3 fazendas e a fixação de famílias (em lotes de 2 hectares) que se dedicavam à produção agrícola, normalmente em culturas de curto prazo, nas regiões de Rio Seco, Queimadas e Oitizeiro.

A produção exigia mão de obra, além dos imigrantes, que buscaram trabalhadores rurais locais que, com o tempo e a saída gradativa dos primeiros agricultores imigrantes, passaram a assumir as tarefas de produção (observa o relator que os imigrantes originais passam atualmente a se dedicar mais à comercialização), sendo que parte das famílias dos primeiros beneficiários, com o passar dos tempos, não dava sequência aos negócios. Hoje quase já não se encontram indivíduos descendentes da ocupação original. As práticas e técnicas de plantio, entretanto, foram incorporadas pelos ex-empregados, hoje pequenos produtores.

O clima (tropical úmido, com a maioria dos meses do ano com uma significativa pluviosidade, avaliado pelo método Köppen e Geiger), a oferta de água e a posição geográfica do município favorecem a produção de hortaliças folhosas, sendo que a malha rodoviária presente no território facilita o fornecimento de insumos, a circulação, distribuição e logística, quer à montante, quer à jusante dos pontos de produção

Especificamente com relação à oferta de água, no verão de 2018 registrou-se uma crise hídrica na região, amenizada com o oferecimento, pelo poder público, de cisternas para captura e uso de água de chuvas, além de pequenos reservatórios (aguadas) ou a perfuração de poços.

Pelas observações realizadas no município como um todo foi possível perceber que a comunidade local não exhibe sinais de intensas ações coletivas. Raras são as iniciativas cooperativas e de colaboração entre os produtores, que parece, ao contrário, buscarem adequação aos mercados (quer fornecedor, quer consumidor) mediante esforços individuais. (REBOUCAS; BAIARDI, 2019).

Não existem, no município, organizações típicas de colaboração e diálogo, como Lions Cube, Rotary Clube ou Maçonaria. Nem mesmo para atividades de diversão e lazer, existem clubes ou espaços comunitários de destaque.

O único sindicato identificado (dos produtores rurais) se dedica predominantemente à emissão de documentos visando obtenção de benefícios sociais governamentais.

Diferentemente do quadro geral, algum grau de associativismo está presente entre produtores de hortaliças folhosas orgânicas, que apresentam possível propensão em maior nível que os produtores em geral. Esta observação empírica constitui um elemento favorável a uma eventual obtenção da IG.

No que se refere à infraestrutura de transportes e demais fatores locais necessários à produção e distribuição de produtos agrícolas, notadamente hortifrutigranjeiros com destaque para hortaliças folhosas, a percepção é que não existem gargalos ou condições desfavoráveis.

As principais hortaliças folhosas produzidas no município - cujo volume, rol de produtores e respectivos volumes, origem e destino da produção, tendência de aumento ou redução nos últimos anos e a associação de fatores que motivaram essa dinâmica foram levantados - são: *agrião, acelga, alface, almeirão, couve, espinafre, repolho e rúcula*. O volume ofertado e a qualidade dos produtos são adequados ao pleito de IG.

De outra parte, a incorporação de ferramentas administrativas nas áreas de produção, logística, distribuição e marketing, entre outras, bem como o estímulo à colaboração para a busca de certificações da Indicação Geográfica para as “Hortaliças de Berimbau”, sugerem ajudar na linha de demonstrar relevância e factibilidade ao pleito de obtenção da IG por parte da comunidade de produtores familiares envolvidos com a oferta de folhosas para a Região Metropolitana de Salvador. (REBOUCAS; BAIARDI, 2019).

## 9 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunidade de horticultores de Conceição do Jacuípe adquiriu notoriedade em decorrência da regularidade e da qualidade da oferta de folhosas, para o consumo das cidades de Feira de Santana e Salvador. Esta imagem levou a que a mesma despertasse



interesse acadêmico e se transformasse em objeto de pesquisa, determinando um acompanhamento do seu desempenho no que tange à produção de hortaliças e a visitas sistemáticas como propósito de realizar observação e entrevistar informantes qualificados que pudessem ajudar a entender esta singularidade.

Em uma estrutura de mercado tipicamente de concorrência perfeita - inúmeros produtores de hortaliças no cinturão verde de Feira de Santana e Salvador – uma comunidade como uma origem remota de presença de imigrantes consegue se diferenciar, criar assimetrias de mercado pela qualidade superior dos seus produtos, ser associada a um território, a uma localidade, poder ser caracterizado como arranjo produtivo com vistas a receber alguns benefícios governamentais, enfim demonstrar sustentabilidade do negócio e potencial de incorporar inovações, sobretudo de acabamento e embalagens, que a credenciam para o pleito de Identidade Geográfica.

Este sucesso, na avaliação dos autores deste texto, com grande probabilidade se deveu à adoção por parte dos horticultores de princípios de boa gestão que promoveram uma combinação virtuosa de preceitos de atmosfera de arranjo produtivo local, propensão à práticas de governança e fomento de relações intra-sociais, fortalecimento do habitus de Bourdieu no âmbito do território. As suspeitas de serem estes os fatores de sucesso do APL de horticultura de Conceição do Jacuípe vêm se confirmando, mas ainda pretende-se acompanhar a sua trajetória, entendendo que a meta da conquista da Identidade Geográfica, culminaria esta trajetória de êxito.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia aplicada**, v. 4, n. 2, p. 379-397, 2000.

BAIARDI, A. Desenvolvimento rural e consolidação da moderna agricultura familiar no Oeste baiano: de colonos a neo-farmers. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v.13, n.4, p.951-967, Salvador, 2004.

BENKO, G.; PECQUEUR, B. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, Florianópolis, v.16, n.32, p.31-50, jul./dez. 2001

BRASIL. INPI. GUIA BÁSICO DE INDICAÇÃO GEOGRÁFICA. Disponível em <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/guia-basico-de-indicacao-geografica> acesso em 24/03/2020. Acessado em 29 de fevereiro de 2020

CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1994.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Lexington, v. 77, p. 1153-1159, 1995

- CUNHA, J. A. C., & TERRA, L. A. A. Diferenciando os clusters dos arranjos produtivos locais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, 8(15), 2008.
- DOUGLAS, Mary. **Cómo piensam las instituciones**. Madrid: Alianza Universidad Editorial S.A, 1996.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Editor Guanabara, 1967.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.
- LASTRES, H. M., & CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, SEBRAE, 2003
- LEEDY, P.; ORMROD, J. **Practical research: planning and design**, seventh edition: Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- MAIORKI, G.J.; DALLABRIDA, V.R. A indicação Geográfica de produtos: um estudo sobre sua contribuição econômica no desenvolvimento territorial. **Revista Interações, Campo Grande**, v. 16, n. 1, p.13-25, jan./jun. 2015.
- MARTINEZ, S.; REED, A. **From farmers to consumers: vertical coordination in the food industry**. Washington, DC: Food and Consumer Economics Division-Economic Research Service-USDA, ERS-NASS, 1996.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe e Escritos políticos**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- OLIVEIRA, D. de Pinho. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: Os benefícios Públicos de uma Teoria dos Grupos Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OSTROM, E. **El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva**. Ciudad del México: Fondo de Cultura Económica, 2.000
- PUTNAM, R. D. LEONARDI, R. NANETTI, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- REBOUCAS, B.; BAIARDI, A. . A indicação geográfica (IG), sua dependência da cooperação e sua relevância para a produção familiar inserida no mercado. In: 57º Congresso da SOBER, 2019, Ilhéus. **Anais** ..... Brasília: SOBER, 2019. v. 1. p. 725-745
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- SETTON, M. da G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista brasileira de Educação**, n. 20, p. 60-70, 2002.
- SILVA PIRES, E.L. et al **Governança Territorial Conceito, Fatos e Modalidades**. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Rio Claro: UNESP – IGCE, 2011.

SOUZA, M.J.L. O Território: Sobre espaço e poder. Autonomia e desenvolvimento. In CASTRO, I. E. de; GOMES, P.C. da C.; CORRÊA, R.L. (Orgs). **Geografia: Conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. Porto Seguro: **Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia**, Dez. 2003. p.378-396

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIM, A.; ALVES, E., SILVEIRA, J. M; NAVARRO, Z. **O mundo rural no Brasil do século 21**. Campinas: EMBRAPA/UNICAMP, 2014, p. 269-277.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Illycaffé: coordenação em busca da qualidade: a arte e a ciência do Café Expresso. In: FARINA, E. M. M. W. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1977. p. 47-70.

## ÍNDICE REMISSIVO

### SÍMBOLOS

5S 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125

#### A

Ações de Resposta 77, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 296, 297

AHP 82, 87, 88, 94, 128, 129, 130, 133, 138, 139, 140, 141

Arrebatamento 126, 127

Atrasos em Projetos 75, 78, 79, 81, 84

#### C

Cálculo de Tarifas 269, 280, 281

Capacidade Produtiva 206, 253

Capitalismo 196, 202, 204, 210, 211, 212, 213, 214

Categoria 250, 269, 270, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281

Cenários 154, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237

CEPAL 190, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 216

Comunidad 168, 171, 173, 176, 178

Construção Civil 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 112, 115, 116, 226

Cultura 7, 76, 80, 85, 122, 123, 150, 152, 161, 175, 203, 204, 222, 256, 260, 263, 265, 266, 267, 268

#### D

Desastre 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 295, 296

Desenvolvimento Regional 191, 192, 193, 199, 200, 286, 287, 297

#### E

Economia de Escala 31

Economia do Conhecimento 179, 180, 183, 184, 186, 189

Economia Política 30, 202, 204, 210, 211, 214, 215

Ecuador 168, 169, 174, 175, 176, 251, 269, 270, 272, 273, 280, 282

Empendedor 239, 243, 244, 251

Estratégia 44, 45, 58, 112, 144, 152, 201, 223, 224, 230, 232, 233, 234, 235, 253, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 265, 267, 268

Expansão 163, 165, 166, 180, 212, 254, 265

## **F**

Farinha 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Fatores de Risco 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 95

Fluxo de Valor 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43

Forças de Porter 217

## **G**

Gás Natural 128, 129, 133, 135, 136, 142

Geografia 157, 161, 162, 163, 164, 165, 192, 197, 200, 289, 297

Geomarketing 163, 164, 165, 166, 167

Gerenciamento de Projetos 75, 100, 101, 102, 104, 105, 114, 115, 116, 117

Gestão de Riscos 75, 78, 79, 288, 289, 298, 299

Gestão de Suprimentos 61, 62, 63, 64, 66, 72

Glúten 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59

Governança 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 162

## **H**

Horticultura 143, 144, 145, 160

Hoteles 246, 252, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283

## **I**

Indicação Geográfica 143, 155, 159, 160, 161

Indicadores Hoteleros 269

Indígenas 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177

Indústria Têxtil 21, 26, 27, 28

Inovações 21, 22, 24, 25, 26, 102, 103, 144, 160, 179, 200, 254

Internacionalização 206, 253, 254, 255, 256, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268

## **L**

Laboratórios 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Loja 228, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 282

## **M**

Manufatura Avançada 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29

Maria da Conceição Tavares 202, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

Medição do Conhecimento 179

Melhoria Contínua 33, 109, 118, 119, 123

Mercado de Trabalho 118, 122, 123, 164, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 200, 201  
Microempresa 217, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251  
Modelos Econômicos 179

## **P**

Papel 2, 33, 35, 126, 127, 147, 148, 151, 154, 165, 173, 175, 183, 206, 248  
Planejamento 9, 10, 12, 67, 74, 151, 153, 154, 217, 218, 219, 233, 234, 237, 259, 264, 268  
Planejamento Estratégico 63, 67, 70, 72, 217, 218, 219, 220, 221, 228, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 254, 257, 259  
PMBOK 78, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 117  
Produção Enxuta 116, 128, 129, 135, 137

## **Q**

Qualidade 6, 23, 25, 27, 32, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 58, 59, 60, 65, 80, 85, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 110, 115, 116, 118, 119, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 140, 143, 156, 159, 160, 162, 182, 183, 188, 193, 222, 228, 229, 230, 232, 237, 253, 255, 265, 289, 291

## **R**

Rasgo 126, 127  
Recursos Financeiros 78, 101, 121, 284, 286, 287, 295, 296  
Reforma Trabalhista 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201  
Reológica 45, 47  
Resistencia 137, 168, 170, 172, 173, 175, 176  
Robustez Estatística 128, 130, 140  
Ruído Branco 128, 130, 137, 140

## **S**

*Software* 9, 61, 62, 63, 67, 70, 105, 138, 165, 166, 265  
*Sumak Kawsay* 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178  
SWOT 217, 222, 224, 225, 229, 230, 231, 232, 236

## **T**

Território 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 167, 199, 254  
Tomada de Decisão 128, 129, 130, 140, 146, 147, 234, 237, 263, 266, 267  
Trabalho em Equipe 31  
Tração 126, 127

Trigo 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)