

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

2

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

2

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

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

Capa

Daphynny Pamplona

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 – Istituto Internazionale delle Figlie de 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
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
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
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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 Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
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. Fernando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
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 Federacl 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
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
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. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
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
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
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 Pietrobon – 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. Adailson 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
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 Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
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 Albornoz – 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/UFPA
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia 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
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
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. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
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: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos 2

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
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: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos 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 978-65-5983-179-1

<https://doi.org/10.22533/at.ed.791212806>

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

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: Perspectivas Teóricas e Fundamentos Epistemológicos” é uma obra publicada pela Atena Editora e está organizada em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversos assuntos que permeiam o campo da administração. Destaca-se que o debate científico é o caminho para que esta ciência possa se desenvolver e se consolidar cada vez mais no meio acadêmico, ampliando as possibilidades de investigação e contribuindo diretamente para a resolução de questões inerentes à prática gerencial.

Embora a administração seja considerada por muitos uma ciência ainda nova, seu campo de aplicação está em plena expansão, resultando em um vasto contingente de estudos sobre diversos fenômenos sociais, econômicos e organizacionais. Assim, este livro se propõe a ampliar o conhecimento científico na área da administração por meio de um leque de estudos, integrando teoria e prática em diversos contextos organizacionais. Compreende-se que, ao trazer diferentes perspectivas teóricas, este livro agrega à área da administração e conduz docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diversos temas que se desenvolvem nessa área.

Por fim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de seus estudos, que possibilitaram a construção desta obra de excelência. Esperamos que esta leitura seja uma experiência valerosa para aqueles que buscam ampliar seus conhecimentos sobre a administração a partir de uma obra rica e diversificada.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

RELAÇÕES ENTRE VALORES PESSOAIS E POTENCIAL EMPREENDEDOR

Deise Grazielle Dickel

Luisa Sabedra Inda

Gilnei Luiz de Moura

Gustavo Griebler

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128061>

CAPÍTULO 2..... 17

ANÁLISE DE MOTIVAÇÕES EMPREENDEDORAS DE ESTUDANTES DE IES

Felipe Belloni Urtado

Matheus Lima Spinosa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128062>

CAPÍTULO 3..... 30

EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS

Selma Velozo Fontes

Paula Mendes Gomes

Caroliny Sales dos Santos Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128063>

CAPÍTULO 4..... 51

CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA UNIVERSITÁRIO EMPREENDEDOR DA UTFPR

Claudia Marli Oliveira Barboza

Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128064>

CAPÍTULO 5..... 65

FATORES DE SUCESSO E DE FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* NO BRASIL

Priscilla Câmara Oliveira

Virgínia do Socorro Motta Aguiar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128065>

CAPÍTULO 6..... 85

PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DA CAFETERIA ESCOLA CAFESAL-UFLA: UMA ANÁLISE SENSORIAL DE DIFERENTES TIPOS DE TORRA DE CAFÉ ESPECIAL

Nilmar Diogo dos Reis

Gustavo Clemente Valadares

Emanuelle Aparecida da Costa

Luiz Gonzaga de Castro de Junior

Jaqueline Severino da Costa

André Luís Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128066>

CAPÍTULO 7	102
QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR	
Suélen Aparecida Martins André Prado	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128067	
CAPÍTULO 8	119
AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DE UM CENTRO AUTOMOTIVO NA CIDADE DE SÃO PAULO	
Caroline Michel Hage Moussa Virgínia do Socorro Motta Aguiar	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128068	
CAPÍTULO 9	138
COMPORTAMENTO DE CONSUMO DIANTE DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO ESTATÍSTICO ENTRE A GERAÇÃO Y E Z	
Emerson de Souza Santos Rafael de Almeida Martarello Rita de Cássia Arruda Fajardo	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128069	
CAPÍTULO 10	151
A MARCA E A BIOMIMÉTICA - UMA ANÁLISE POR MEIO DA SEMIÓTICA PEIRCIANA DAS MARCAS DOS PARQUES ECOLÓGICOS DE MINAS GERAIS	
Giovani Abrantes Flisch Nicássia Feliciano Novôa Hélder Antônio da Silva Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280610	
CAPÍTULO 11	173
ESTUDO DE CASO “X STUDIO” – O PÓS COVID E A INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO	
Jéssica Maria Fonseca Calegário	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280611	
CAPÍTULO 12	185
ANÁLISE DO CENÁRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSUMO CÍCLICO	
Fernando Cesar de Cunha Mattos Bernard Mothé Mattos Leandro Jose dos Santos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280612	
CAPÍTULO 13	205
ANÁLISE DO DISCLOSURE DE ATIVOS E DE PASSIVOS CONTINGENTES EM UMA	

AMOSTRA DE EMPRESAS LISTADAS NA B3

Alessandro Maurício Januário Ribeiro

Robson Ramos Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280613>

CAPÍTULO 14..... 221

RASTREABILIDADE NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DA MAÇÃ: COMPETIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Andressa Morgan

César Augustus Winck

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280614>

CAPÍTULO 15..... 243

A INTERCOOPERAÇÃO APLICADA AO MODELO DE AGÊNCIAS COMPARTILHADAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Mateus Dias Pena

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280615>

CAPÍTULO 16..... 258

PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA HEALTHY FOOD E LANÇAMENTO DE PRODUTO DA LINHA FAST FOOD SAUDÁVEL

Daniel Luiz Beluzzo

Natan Ehmke

Simone Arndt Terra

Cimara Bruna Bedende

Maicon Raasch de Oliveira

Juão Gilberto Coltro do Rosario

Luiz Fernando Martins Gandon

Luciana Maria Bernstein Pavan

Aloísio Kalinoski

Alaércio de Paris

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280616>

CAPÍTULO 17..... 272

OS DESAFIOS LOGÍSTICOS DE UMA DISTRIBUIDORA ATACADISTA DE MATERIAIS HOSPITALARES EM JUIZ DE FORA/MG

Adams de Oliveira Azevedo

Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280617>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 287

ÍNDICE REMISSIVO..... 288

CAPÍTULO 14

RASTREABILIDADE NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DA MAÇÃ: COMPETIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Data de aceite: 01/06/2021

Andressa Morgan

Mestre em Administração (UNOESC)

Docente da Faculdade Senac

Chapecó SC

<http://lattes.cnpq.br/3165692820603027>

César Augustus Winck

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe

Uniarp

Caçador - SC

<http://lattes.cnpq.br/7473352665950895>

RESUMO: Este artigo buscou analisar a rastreabilidade da cadeia produtiva da maçã brasileira pelo viés mercadológico, diante das tendências de consumo atribuídas pelo mercado comprador nacional e internacional de alimentos. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é descritiva exploratória. A pesquisa que se classifica com relação ao enfoque, em qualitativa. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de caso coletivo baseado na definição de Stake (2011). Foi possível constatar que a rastreabilidade, no caso da cadeia produtiva da maçã brasileira, estabelece à condição necessária para atender o mercado de consumo internacional e redes varejistas do país, no entanto, o preço pago pelo mercado comprador de uma fruta rastreada não difere de outra que não possui este requisito. Portanto, conclui-se, com este estudo, que dentre as tendências de consumo de alimentos, pode-se aferir a rastreabilidade como uma ferramenta

de referência aos aspectos relacionados à qualidade e segurança alimentar, o que resulta as organizações do agronegócio maior competitividade ao setor.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeias produtivas. Pomicultura. Mercados sustentáveis.

TRACEABILITY IN BRAZILIAN APPLE AGRIBUSINESS: COMPETITIVENESS AND ORIENTATION TO THE MARKET

ABSTRACT: This article sought to analyze the traceability of the Brazilian apple production chain through the market bias, before the consumption trends assigned by the national and international food buying markets. The study consists of a research whose approach is descriptive and exploratory. In relation to the focus, the research is classified as qualitative. Regarding the procedures, it consists of a collective case study based on Stake's (2011) definition. It was possible to determine that traceability, in the case of the Brazilian apple productive chain, establishes necessary condition to meet the international consumer market and the retail chains of the country; however, the price paid by the buying market for a traced fruit is not different from other fruit that does not have this criterion. Therefore, it is concluded, with this study, that, among the food consumption trends, it is possible to assess the traceability as a reference tool to the aspects related to food quality and safety, what results in more competitiveness in this sector to the agribusiness organizations.

KEYWORDS: Productive chains. Apple growing. Sustainable markets.

1 | INTRODUÇÃO

No que tange o mercado de consumo, a cadeia produtiva da maçã brasileira, ao longo dos anos, têm buscado adequar-se a mudanças. De acordo com Cruz, Camargo, Malafaia & Zanadrea (2012); Mendonça, Spir, Marino-Nasser, Pagliarini & Nasser (2014), o setor, se posiciona de maneira a garantir a qualificação técnica da produção, levando em consideração as exigências dos consumidores, referentes às questões alimentares, em relação a alimentos seguros, de qualidade e com origem conhecida e que, preferencialmente, tais atributos sejam comprovados pela rastreabilidade e certificação, além das questões voltadas a preocupação com a sustentabilidade da produção.

Com volume de colheita que varia em torno de 1,25 milhões de toneladas ao ano, o país nas últimas décadas, passou de importador, para o *rol* de maiores produtores da fruta (OCDE-FAO, 2015; Anuário Brasileiro da Maçã, 2015). As estimativas de produção de maçãs para 2023/2024, de acordo com dados da OCDE-FAO (2015), deverá alcançar mais de 1,6 milhões de toneladas, resultado do aumento de área plantada e ganhos de produtividade.

Dados da FAO (2014) apontam a maçã como a terceira fruta mais produzida no mundo, com uma produção de 80,8 milhões de toneladas. A China lidera a produção mundial, com de 49,1% da produção, somando 39,7 milhões de toneladas, enquanto a produção nacional de maçã alcançou na última safra 2014/2015 alcançou pouco mais 1,3 milhões de toneladas, deste total, 44.294 mil toneladas destinaram-se a exportação (ABPM, a partir de dados da SECEX/MDIC, 2015).

Diante dessa perspectiva é que emerge a questão central do presente estudo: qual é a inferência da rastreabilidade na Orientação para o Mercado, no caso da Cadeia Produtiva da Maçã? Para respondê-la o estudo adota como base de caracterização da OPM em Cadeia de Valor os pressupostos definidos pelos autores seminais da teorização: Grunert, Jeppesen, Jespersen & Sonne (2005).

Partiu-se da premissa que a Orientação Para o Mercado, é fonte de informações necessárias para o processo decisório das organizações, quaisquer que sejam suas características e o segmento de mercado da Cadeia de Valor (a montante e a jusante) (Grunert, Fruensgaard, Risom, Sonne, Hansen & Tondsen 2002).

Neste cenário, os objetivos do presente estudo se dividem, em objetivo geral: analisar a rastreabilidade da cadeia produtiva da maçã pelo viés mercadológico, diante das tendências de consumo atribuídas pelo mercado comprador nacional e internacional de alimentos. E específicos: Identificar as circunstâncias que levaram a adoção dos sistemas de rastreabilidade pela agroindústria na cadeia produtiva da maçã; Verificar os entraves na comercialização dos produtos agropecuários brasileiros e sua relação com a rastreabilidade.

O desenvolvimento desta pesquisa justifica-se pela relevância do agronegócio brasileiro da maçã no cenário nacional, levando em consideração as preocupações no que tange a produtividade, bem como as questões de infraestrutura de embalagem e

conservação, o que transformaram o Brasil em um grande produtor mundial de maçã. Além disso, a qualidade e o preço competitivo da maçã nacional possibilitou ao país diminuir significativamente as importações, o que minimiza a dependência da maçã importada para abastecer o mercado interno.

Outro fator refere-se à participação expressiva deste produto nas exportações agropecuárias brasileiras, oportunizada por atributos de diferenciação do produto quanto às exigências de qualidade pelo consumidor final, como é o caso da rastreabilidade no setor agroalimentar da maçã. E a qual apresenta um sistema de rastreabilidade abrangente a todos os elos da cadeia de suprimentos. Ademais, esta cadeia produtiva, está relativamente desenvolvida em seus sistemas de rastreabilidade em comparação a outras cadeias.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pretendeu contribuir para reduzir a lacuna existente de trabalhos que versam sobre o uso dos sistemas de rastreabilidade no agronegócio brasileiro, no campo da Administração, e sob a ótica da gestão. A escolha desta teorização deve-se ao fato deste estudo ser o pioneiro na contribuição empírica para a literatura de orientação de mercado empregando uma perspectiva abrangente da rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã.

2 I CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ BRASILEIRA

Na década de 1960, o Brasil era o quarto importador de maçã do mundo, ocupando, o segundo principal item agrícola em importação (Bittencourt, Mattei, Sant'anna, Longo & Barone 2011; BRDE, 2011). Neste mesmo período, o país iniciou a produção de maçãs em escala comercial e, desde então, a participação na balança comercial brasileira vem se constituindo gradativamente (BRDE, 2011).

A inversão de produto importador para gerador de divisas se deu ao final dos anos de 1980, em parte, creditada aos incentivos fiscais, pelo apoio à pesquisa e à extensão rural para o cultivo, e, como escopo final, a substituição das importações de maçã pela produção nacional (BRDE, 2011).

Neste período, o consumo nacional *per capita* não passava de 2 kg/ano (Bittencourt et al., 2011). No entanto, a medida aparente do consumo nacional da fruta vem aumentando nos últimos anos, conforme dados do Anuário Brasileiro da Maçã (2015), em 2014 o consumo de maçã no país se deu em torno de 6,10 (Kg/hab./ano).

De acordo com a EPAGRI/CEPA (2015), a taxa de crescimento médio da cultura a maçã, nos últimos cinco anos, se deu a uma taxa de 3,3% ao ano. Os fatores que contribuíram para esses números são resultantes das inovações e tecnologia que aumentaram neste período em torno de 0,8% ao ano (ABPM, 2015). Ainda, seguindo os números do MAPA (2013), o incremento da produção nacional da maçã, deve-se a fatores voltados a produtividade, pois, a área plantada aumentou 29%, enquanto a produtividade cresceu 50%.

Os principais Estados produtores de maçã do país são: Santa Catarina e Rio Grande do Sul, responsáveis em média por 96% da produção brasileira, que dentre outros fatores, apresenta condições climáticas propícias e extensas quantidades de terras para produção. O restante da produção concentra-se no Paraná, e em outros estados, (MAPA, 2013; ABPM, 2015).

Tomando por base as tecnologias disponíveis pós-colheita, para garantir o abastecimento ao longo do ano, o Brasil tem capacidade de armazenagem de 923.341 toneladas, da safra total de maçã. Deste total, 70% concentram-se em a controlada (AC) e 30% em ambiente normal (AN), distribuídos em *packing house* (MAPA, 2013; EPAGRI/CEPA, 2015).

No Brasil, uma das principais limitações no cultivo da fruta, esta vinculado ao clima, isso por que, as condições climáticas favorecem o desenvolvimento da maçã, que confere maior concentração de açúcar e coloração intensa (Pereira, Simioni & Cario, 2010).

Um dos marcos da transformação da produção da maçã brasileira refere-se à organização dos produtores com a fundação da Associação Brasileira de Produtores de Maçã (ABPM), em 1978, na cidade de Porto Alegre (RS), efetivada no 1º Congresso Brasileiro de Pomicultura, no mesmo ano, em Florianópolis (SC), e sediada desde 1992 em Fraiburgo (SC) (ABPM, 2015; Anuário Brasileiro da Maçã, 2015). A qual desenvolve importante papel na representação do setor diante os elos da cadeia de suprimentos.

2.1 Rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã

A necessidade de constante atualização na cadeia da maçã, segundo Cruz *et al.* (2012), deve-se a fatores de mercadológicos, buscando a manutenção do mercado conquistado e a expansão dos negócios, impedindo assim, que as frutas de outros países ganhem a concorrência pela demanda de produtos da pomicultura, como por exemplo, a maçã de origem chinesa. O que permite também, adaptar a produção às exigências dos consumidores, no que tange à saúde e aos cuidados com o meio ambiente, mantendo os princípios da sustentabilidade na produção (Cruz *et al.*, 2012).

Com vistas a atender as exigências pontuais de mercados importadores em relação à segurança alimentar, particularmente na União Europeia e os Estados Unidos (principais exportadores da maçã nacional) (Dörr, 2009). A cadeia produtiva da maçã através da ABPM, por meio da parceria entre o MAPA, EMBRAPA, com o INMETRO e outras empresas de pesquisas agropecuária estaduais, universidades, certificadoras privadas e o setor produtivo institucionalizaram um processo de produção que atendessem as exigências de mercados importadores e fosse factível a realidade brasileira (Fornazier & Waquil, 2012).

Destes esforços surgiram os trabalhos referentes à Produção Integrada de Frutas (PIF), no Brasil, onde a cadeia produtiva da maçã foi a pioneira neste processo (Chaves, Magalhães, Benedetti, Blos & Silva; Fornazier & Waquil, 2012), no caso específico da cultura Produção Integrada de Maçã (PIM), tendo as primeiras atividades iniciadas nas cidades de Vacaria-RS e Fraiburgo-SC, em 1998 (Dörr, 2009).

Na cadeia da maçã, as diretrizes da produção integrada de fruta foram indutoras de resultados para incorporação da rastreabilidade dado ao fato que se trata de um trabalho multidisciplinar de todos os elos envolvidos na cadeia e atendendo as especificações dos países exportadores. Posteriormente, a PIF foi incorporada a frutas de caroço, uva de mesa e manga (Chaves *et al.*, 2009).

A elaboração do PIF compõe um modelo de avaliação da conformidade que consiste na qualidade das frutas a serem ofertadas e no controle do processo em relação às tendências do consumidor no que se refere a questões sustentáveis, além da preocupação com a segurança alimentar (Raschiatore, Souza & Pereira, 2008).

Desde o ano de 2004, a PIM é a condição necessária para a comercialização de maçã (Dörr, 2009). Segundo pesquisa de Cruz *et al* (2012), a PIM estabelece novas formas de gerenciamento no manejo dos pomares e apresenta a possibilidade de realização de rastreabilidade voltada a atender aos requisitos de segurança alimentar para toda a produção de maçã brasileira.

No setor frutícola, a rastreabilidade passou a ser introduzida por meio das produções integradas de frutas, a PIF, baseado nos protocolos *EurepGap* (*GAP* significa *Good Agricultural Practices*), Hoje *Global G.A.P.*, abrange o registro e o controle das etapas nas atividades da produção, sendo um documento normativo de certificação internacional, determinado pela normativa ISO 65 (EN45011) (Silva, 2004; Raschiatore *et al.*, 2007).

A necessidade desta instrução normativa deve-se ao fato de existir uma crescente demanda por alimentos de qualidade, dependentes de sistemas produtivos seguros e não agressivos ao meio ambiente (Dörr & Marques, 2006; Chaves *et al.*, 2009; Dörr, 2009). A regulamentação do sistema assegura a identificação da origem do produto e a rastreabilidade dos processos adotados ao longo da cadeia (Dörr, 2009).

Destaca-se, neste ponto, a iniciativa chamada de Boas Práticas Agrícolas (BPA's), priorizadas no chamado *Global G.A.P.*, no setor de frutas e hortaliças, deu ênfase a adoção da rastreabilidade (SILVA, OLIVEIRA & PIRES, 2013). Inicialmente incorporado pela adequação do sistema internacional, adotado pelas empresas exportadoras que demandava de seus fornecedores a rastreabilidade da produção, e outras, para atender a legislação vigente quanto às questões ambientais, sociais, trabalhistas e éticas (Raschiatore *et al.*, 2008; Cruz *et al.*, 2012).

Dentre as certificações internacionais presentes na cadeia da maçã brasileira, voltada à segurança alimentar, estão às britânicas *BRC Global Standard* e *TNC Tesco*, a francesa *SGS* e a alemã *SGF International* (de sucos). Além da ISO 22000, a *Sedex* (*Supplier Ethical Data Exchange*) e a *HACCP*, onde no país refere-se à Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Ademais, são observadas, dentro de diversos programas, as Boas Práticas de Fabricação (BPF's), com destaque para higiene (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015).

Na cadeia produtiva da maçã, cabe ressaltar que em todas as etapas de produção

e escoamento é realizado o controle da rastreabilidade, para garantir o fornecimento de produto saudável e de alta qualidade, em acordo com os princípios de sustentabilidade (Raschiatore *et al.*, 2008; Bittencourt *et al.* 2011; OCDE-FAO, 2015). Embora as agroindústrias concretizem as certificações, o setor da maçã registra a execução de programas voluntários de avaliação nutricional e residual, que chegam a passar de 400 amostras por empresa (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015).

No que tange à cadeia produtiva da fruta, a qual a cadeia produtiva da maçã esta inserida, foi desenvolvida uma pesquisa bibliométrica, no qual foram encontrados diversos artigos que versam sobre rastreabilidade na cadeia produtiva, apresentados no Quadro 1.

Nome do Autor Ano	Tema/Objeto
Dörr & Marques (2006)	A necessidade de produtos rastreados deve-se ao fato de existir uma crescente demanda por alimentos de qualidade, dependentes de sistemas produtivos seguros e não agressivos ao meio ambiente, da regulamentação desses sistemas assegurarem a identificação da origem do produto e dos processos adotados ao longo da cadeia produtiva.
Raschiatore <i>et al.</i> , (2008)	Os requisitos da rastreabilidade e do sistema de produção integrada são complexa dada a sua estrutura, fazendo-se necessária a participação de entidades privadas, órgãos públicos, associações, pesquisadores e universidades capaz de desenvolver uma estrutura tecnológica compatível.
Dörr (2009)	A adoção da rastreabilidade e certificação para acessar os mercados internacionais.
Dörr, Costa & Reys, (2010)	Políticas públicas são necessárias para prover um sistema de monitoramento, como exemplo a rastreabilidade juntamente com a assistência aos produtores.
Fornazier & Waquil (2012)	A participação das entidades publicas e privadas na regularização dos sistemas de rastreabilidade e certificação para atender as exigências de padrões de mercado, no caso específico da produção de integrada de maçã.
Mendonça <i>et al.</i> (2014)	Os sistemas de certificação agrícola aliados a sistemas de gestão podem apresentar maior eficácia e fluidez nos seus processos de produção, beneficiamento, armazenagem, transporte e comercialização, abranger mercados mais exigentes, fornecer alimentos seguros e saudáveis, alcançar maior produtividade e proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho mais adequado e seguro e aumentar a motivação e comprometimento com suas responsabilidades.

Quadro 1: Contribuição teórica sobre a rastreabilidade na cadeia de frutas

Fonte: os autores, (2016).

Segundo Silva *et al.* (2013) a rastreabilidade na cadeia produtiva de frutas encontra alguns entraves em relação ao alimento seguro, pois este deve ser acompanhado de sua rastreabilidade durante todo o caminho, e isso não ocorre na logística do produto, ao percorrer longos trajetos, muitas vezes, se perde o histórico do produto. Além disso, os autores mencionam a falta de política de preços específica para fornecedores de produto rastreado, outro entrave ao sistema, isso por que, produtores enfrentam a concorrência de produtos não rastreados, com preços mais baixos, logo perdem sua competitividade.

Em meio a este cenário, Silva (2004) destaca como uma das principais limitações

na utilização da rastreabilidade na cadeia de frutas se inicia na identificação no campo por abranger apenas parte de produção e as etapas do transporte e perda quando atinge o setor de comercialização quando são misturadas e vendidas a granel (SILVA *et al.*, 2013).

No setor de frutas, um elo importante para difusão e incorporação do sistema de rastreabilidade, concentra-se nas centrais de distribuição como agente de coordenador de comercialização (SILVA *et al.*, 2013). Logo, observa-se a falta de instrumentalização em rastrear o produto por meio de uma estrutura operacional ao lado de domínios técnicos condizentes ao sistema de produção integrada. (Raschiatore *et al.*, 2008).

2.2 Teoria da orientação para o mercado em cadeia de valor: segundo o modelo de grunert

A disseminação da OPM pelos diversos setores organizacionais e sua importância atribuída pelos teóricos de *marketing* e estratégia (Antoni, Magnante & Damacena, 2013), uma série de estudos têm apontado que o grau de orientação para o mercado é um fator determinante para o desempenho superior das empresas (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Uma cadeia de valor, de acordo com Porter (1989), pode ser representada pelo conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, abrangendo as relações entre fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase de distribuição final.

O estudo da cadeia de valor permite ampliar as análises do comportamento dos custos e as origens dos recursos disponíveis, bem como, potenciais metodológicos de diferenciação que agregam valor final ao usuário (Winck & Machado, 2011).

Para Grunert *et al.* (2005), a indústria de alimentos é um bom exemplo para estudar a orientação para o mercado em nível da cadeia de valor por considerar que a orientação para o mercado na produção de alimentos e as ligações de processamento subsequente da cadeia alimentar são fundamentadas na eficiência, alto volume de produção, qualidade consistente e economias de escala.

Como a concorrência nos mercados internacionais de alimentos está se movendo em direção a produtos com níveis de maior valor elevado e a um maior grau de diferenciação, torna-se importante que competências relacionadas à produção sejam complementadas por competências relacionadas ao mercado de consumo (Grunert *et al.*, 2005).

Ainda o autor, há uma tendência universal na indústria alimentar que profere o aumento da cooperação da cadeia. Parte desta tendência é novamente acionado pela eficiência, mas outra parte é impulsionada por demandas diferenciadas dos usuários finais, que têm de ser tratadas em diferentes níveis da cadeia de valor. Logo, exigem novos arranjos para a difusão da inteligência de mercado em toda a cadeia e para a coordenação da capacidade de resposta entre si.

A análise da orientação para o mercado em cadeias de valor, proposta por Grunert

et al. (2005), fundamenta-se nos estudos oriundos de Kohli & Jaworski (1990), que definem a OPM como a capacidade da organização em gerar inteligência das informações referente ao mercado, para toda a empresa, a respeito das necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência em todos os departamentos da organização e a ampla capacidade de resposta a isto.

A partir deste conceito referencial, a orientação para o mercado de uma cadeia de valor é comumente definida como geração de inteligência dos membros da cadeia, relativos às necessidades atuais e futuras dos usuários finais, a disseminação desta inteligência em toda a da cadeia e ampla receptividade da cadeia a esta inteligência (Grunert *et al.*, 2002).

Para o desenvolvimento de um quadro conceitual da OPM em cadeias de valor, Grunert *et al.* (2002), propuseram cinco grupos de fatores, além daqueles normalmente analisados a nível organizacional, denominados de: características dos usuários finais servidos, as barreiras para a exploração de oportunidades criadas pela heterogeneidade e dinamismo aos usuários finais, as características da fonte de mercado, as características das relações entre os membros da cadeia de valor e regulamentos.

Esses fatores descritos pelos autores foram propostos com base em uma revisão ampla de literatura, portanto, não se basearam em qualquer evidência empírica. Para preencher esta lacuna do conhecimento, Grunert *et al.* (2005) desenvolveu um trabalho conceitual empírico exploratório para completa-lo, mas leva estes fatores como ponto de partida, e abre uma extensão baseada em experiência, redução e mudança nos grupos de fatores.

Embora os resultados obtidos pela pesquisa Grunert *et al.* (2005) não apresentem uma medida quantitativa da orientação para o mercado é possível por meio de evidências empíricas afirmar que o grau de orientação para o mercado varia de acordo com a cadeia produtiva.

Com base na pesquisa anterior e estudos de caso, Grunert *et al.* (2005) fundamentou as propriedades determinantes dos diferentes graus de orientação para o mercado em nível da cadeia de valor. Estas características propõem fatores que podem afetar a orientação para o mercado de uma cadeia de valor.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A concepção metodológica que norteou o estudo aqui apresentado foi de natureza qualitativa, a qual apresenta características específicas relacionadas a buscar explicar o porquê, sem a preocupação da representatividade numérica ou a prova de fatos, mas com aprofundamento da compreensão organizacional em qualquer nível (Vergara, 2013).

Esta pesquisa foi ancorada por pesquisa exploratória e descritiva, considerando os objetivos propostos. Trata-se de uma pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema estudado (Godoy, 1995). E descritiva por considerar

características de determinado fenômeno onde o qual se estabelece as relações entre as variáveis e define sua natureza (Vergara, 2013).

Seguindo o percurso metodológico, a pesquisa se caracteriza como um estudo de coletivo, conforme a classificação denominada por Stake (2011). Partindo-se da visão geral do agronegócio brasileiro, o recorte da pesquisa abrange a cadeia produtiva da maçã. O enfoque dado nesse estudo de caso foi baseado na visão do setor produtivo agroindustrial que, além da produção agrícola, possui o *packing house* (frigorífico de frutas) e que adotaram a rastreabilidade em todos os elos da cadeia, ou seja, além da produção, participam ativamente da comercialização, inclusive com exportações.

Para a análise dos arcabouços institucionais que tratam da rastreabilidade nas cadeias produtivas de alimentos, no contexto nacional e internacional, foram analisados artigos acadêmicos e a partir destes dados, realizado a pesquisa bibliométrica.

A pesquisa documental, neste estudo, iniciou-se pelas publicações disponibilizadas oficialmente pelo MAPA, EPAGRI/CEPA e outras fontes que relacionam o agronegócio, a rastreabilidade, e a caracterização da esfera produtiva da maçã.

As informações sobre a esfera produtiva da cadeia da maçã foram coletadas, a partir de dados secundários disponibilizados em meio digital. Já os dados primários oriundos da pesquisa foram alcançados por meio de entrevistas aos gestores das agroindústrias integrantes da cadeia da maçã, as observações do pesquisador em meio a este cenário.

Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, que é entendida como a investigação empírica realizada no local que se desenvolveu tal fenômeno e que dispõe de elementos para explicar o objeto a ser estudado (Vergara, 2013). Para o qual, se utilizou instrumentos de coleta de dados, composto por roteiro de entrevista e observação.

A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de setembro e dezembro de 2015 no município de Fraiburgo, conhecida como a “Terra da Maçã”, a partir da visão dos atores envolvidos com as agroindústrias.

Para as entrevistas, seguiu-se neste estudo, um roteiro previamente estabelecido, por meio de um roteiro semiestruturado em função de sua flexibilidade de adequação. As entrevistas concretizadas com os gestores das agroindústrias foram realizadas de modo pessoal, e definidas por amostra intencional, por entendimento do pesquisador de onde e com quem se poderia obter respostas às indagações propostas.

A escolha das agroindústrias e dos entrevistados selecionados se deu por conveniência e facilidade de acesso para contato e coleta de dados. Dentre as quatro agroindústrias investigadas, foram entrevistados seis gestores, e identificados inicialmente pela letra “E” que faz alusão ao termo “Entrevistado”, seguido de um número de controle, indo de Entrevistado 1 (E1) até o Entrevistado 6 (E6).

As entrevistas foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra, para utilização das falas dos sujeitos durante a fase de apresentação e discussão dos resultados, referenciadas no estudo como relatório de

campo, assim como as observações realizadas concomitantemente às entrevistas.

Para o tratamento e análise de dados, adotou-se uma abordagem qualitativa do fenômeno, por meio da Análise de Conteúdo (AC), conforme apregoa Bardin (2011). A AC contemplou as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Como categorias de análise, emergentes da revisão bibliográfica do estudo, adotaram-se: Tendências de Consumo; Competitividade; Comercialização Agropecuária; Padronização do Produto. Estas categorias, estabelecidas *a priori* com base na revisão bibliográfica, foram revisadas a partir do seu cotejamento com os dados, especialmente nos seus desdobramentos e descritores. Com os resultados sucedidos dos instrumentos de coleta de dados, o constructo da pesquisa passou por ajustes, de acordo com a interpretação das informações coletadas. Contudo, não surgiram novas categorias, mas sim subcategorias que aprofundaram ou desdobraram as categorias definidas *a priori*.

A validação dos dados, deste estudo, ocorreu pela confrontação das informações obtidas das diferentes fontes e sujeitos, e do resultado desta confrontação com a análise teórica feita por meio da Orientação Para o Mercado na Cadeia de Valor.

4 | ANÁLISE DE DADOS

Em geral, as quatro empresas investigadas possuem alto padrão de desenvolvimento tecnológico entre os elos da cadeia (Relatório de Campo, 2016). Destaca-se em meio a este cenário a rastreabilidade, cujo sistema de gestão possibilita a organização da produção no campo, no *packing house*, no controle do estoque, na comercialização e distribuição como caracteriza a literatura descrita por Silva (2004); Galliano & Orozco (2013).

O custo de toda estrutura é alto e exige consideráveis investimentos, mas em contrapartida, evita prejuízos e garante melhor inserção do produto no mercado, incluindo a troca de informações à distância (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015), facilitada por meio da rastreabilidade.

Além disso, o sistema de rastreabilidade pode ser considerado um importante indutor de qualidade, ao possibilitar a separação e embalagem da fruta de acordo com as simetrias (Relatório de Campo, 2016). Os investimentos tecnológicos possibilitaram as agroindústrias, reduzir consideravelmente mão de obra e agilizar a classificação da fruta por padrões pré-determinados (Pereira *et al.*, 2010; Relatório de Campo, 2016).

Destarte, a região caracteriza-se como um *cluster*, por abranger estratégias de aumento de produtividade e outras demandas relacionadas à infraestrutura e as firmas aglomeradas no mesmo território (Porter, 1989).

Para Gianezini, Barcellos, Ruviaro, Oliveira & Dewes (2014), novos fatores vêm interferindo no critério de escolha e na diferenciação de produtos, baseados no conhecimento prévio do consumidor na forma como qual o produto foi elaborado, com preferência crescente para aqueles produtos oriundos de cadeias produtivas ambientalmente corretas

e socialmente justas. Para Gianezini *et al.* (2014), a sustentabilidade infere como fator competitivo a produção agropecuária brasileira no mercado externo.

Tais circunstâncias vêm ao encontro com o observado por alguns gestores.

A sustentabilidade hoje é o nosso grande desafio, nossos maiores compradores estão exigindo isso [...] (E2).

A grande tendência de mercado hoje, e acredito que não apenas para o setor da maçã, são produtos sustentáveis [...] Nossa empresa já está buscando informações para adequarmos à produção a esta nova exigência do comprador [...] Alguns clientes internacionais já solicitaram relatório de sustentabilidade (E3).

[...] na cadeia da maçã a qualidade e segurança alimentar já fazem parte do processo há bastante tempo, desde 2004, 2005, hoje a tendência de mercado é voltada a atender exigências no que se refere a princípios de sustentabilidade [...] (E6).

Na pesquisa de campo foi possível constatar os investimentos das agroindústrias para com a qualidade e a segurança alimentar, por meio dos sistemas de produção e classificação. Iniciando-se pelos pomares, empregando espécies adaptáveis ao paladar do consumidor, e onde se inicia o processo de rastreabilidade, voltados a atender os pré-requisitos de segurança alimentar.

Os dados da pesquisa demonstram que a fruta adquirida de pequenos e médios produtores é comercializada apenas no mercado nacional (Relatório de Campo, 2016). Para tanto, “[...] os métodos de produção são os mesmos” (E1; E3; E4; E6). Tais normas de que os entrevistados referem-se são dispostas em instruções normativas estabelecidas pelo MAPA, onde o fruto é classificado por classes ou calibres e categorias.

Em virtude das exigências do consumidor em qualidade e a conveniência na alimentação com relação a frutas frescas, embaladas, aspecto visual da fruta, entre outras características, além dos custos de armazenagem, decorre uma tendência maior do percentual destinado à industrialização (Pereira *et al.*, 2010).

No contexto do mercado internacional, e recentemente abalizado no mercado nacional, observam-se a consonância entre as empresas investigadas em adequar-se as exigências mercadológicas como fator de competitividade (Relatório de Campo, 2016).

O diretor da empresa E3 analisa a rastreabilidade por este viés. “As exportações fizeram que a empresa buscasse melhores condições para atender este mercado (...) até por que as coisas refletem aqui algum tempo depois, então a empresa passou por uma melhoria contínua em todos os processos”.

Neste sentido, a fala do gestor E4 complementa “[...] a rastreabilidade faz parte desse processo de conhecimento contínuo, de melhoria contínua é mais que uma ferramenta de segurança ao consumidor, é uma ferramenta de gestão”. O gestor E2 afere a aplicação do sistema: “Após a rastreabilidade tornamos mais competitivos, não apenas por questões mercadológicas, mas também porque a empresa consegue gerir melhor os

riscos e minimizar os custos”.

Na esfera produtiva da maçã, a adesão voluntária ao sistema também leva em consideração fatores relacionados a custos sobre incidentes, ou seja, a forma com que a empresa pode resolver o problema, como *recall* do produto, ou mesmo para se resguardar de possíveis danos a imagem da organização (Relatório de Campo, 2016).

Considerando que a estrutura produtiva localizada em Fraiburgo, seja semelhante de todo o composto da cadeia, pode se dizer que as barreiras são as mesmas. No discorrer das falas dos gestores observam-se algumas ocorrências em relação aos entraves da cadeia produtiva, no que se refere à demanda de mão de obra e o “engessamento” da legislação trabalhista e ambiental vigente no país (Relatório de Campo, 2016).

Quanto aos entraves da rastreabilidade no setor, os gestores consideram, sobretudo, o maior entrave a cadeia a falta de valorização, quanto ao preço pago pela fruta rastreada. Para os gestores, o consumidor nacional, de modo geral, não conhece o que é rastreabilidade, e para o mercado externo é requisito para negociação (Relatório de Campo, 2016). No entanto, a rastreabilidade tem auxiliado na fidelização de clientes e soluções de problemas (Relatório de Campo, 2016).

5 | DISCUSSÕES A LUZ DA TEORIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS CADEIAS DE VALOR

O modelo conceitual de investigação proposto por Grunert *et al.* (2005), Figura 1, sugere diversas inter-relações e enriquece a literatura existente entre a orientação para o mercado e o contexto agropecuário brasileiro, uma vez que integra as variáveis da teoria em um modelo único por meio de proposições empiricamente fundamentadas sobre os determinantes dos diferentes níveis de orientação para o mercado das cadeias de valor.



Figura 1 – Características determinantes da Orientação Para o Mercado em uma Cadeia de Valor.

Fonte: Winck & Machado 2011, adaptado de Grunert *et al.*, 2005.

Na sequência, os dados são expostos de acordo com os determinantes do modelo, bem como se encontram as análises dos mesmos em relação à cadeia produtiva da maçã e a teoria referida.

De acordo com Grunert *et al.* (2005) as diferenças entre os níveis de orientação para o mercado entre correntes pode estar relacionada a diferenças na pressão concorrencial em que estas correntes estão operando. O papel da pressão da concorrência tem sido discutido como uma determinante do grau de orientação para o mercado a nível organizacional, e estendido para o nível das cadeias de valor, como apresenta os estudos desenvolvidos pelos próprios autores da teorização, além dos estudos propostos por Trienekens (2011); Winck & Machado (2011).

A partir da definição da pressão competitiva apresentada por Grunert *et al.* (2005), a pesquisa buscou embasar a teoria com os dados coletados da pesquisa. Considerando que uma das questões do estudo refere-se ao mercado de consumo, e que este, encontra-se voltado a atender as necessidades e expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços de qualidade superior, o que exige da indústria alimentícia, constante adaptação a critérios de produção (Jaworski & Kohli, 1993).

Neste sentido, os pontos, destacados pelos autores Grunert *et al.* (2005) Jaworski & Kohli (1993) são observáveis na cadeia da maçã, em relação à competitividade da cadeia no cenário mundial, que se destaca pela capacidade de se adequar as conformidades do mercado.

Como exemplo, destaca-se a rastreabilidade, adaptada como condição à exportação, e as exigências de alguns compradores nacionais, ao inferir por meio desta tecnologia os aspectos intrínsecos da fruta ao consumidor.

Ao referir à definição de pressão competitiva, remete-se empiricamente a três fatores observáveis pelo pesquisador no que tange a rastreabilidade na cadeia da maçã: a abertura de mercado, a qualidade e segurança alimentar e a conveniência para o consumo.

Nos relatos dos gestores, destaca-se a consonância entre os relatos quanto à possibilidade da rastreabilidade em atingir mercados segmentos, como por exemplo, grandes redes varejistas do país, além do incremento das exportações, e ainda umas das empresas pesquisadas, fornece o produto a maior rede de *fast food* do mundo (Relatório de Campo, 2016).

Tornando evidente que arranjos institucionais do agronegócio da maçã tiveram sua organização e competitividade alcançada e consolidada, em parte significativa, atrelada a rastreabilidade de sua produção.

A literatura referente à rastreabilidade no setor agroalimentar sugere que os atributos de qualidade e segurança alimentar dos produtos é determinante nas escolhas feitas pelos consumidores (Hobbs, 2004; Grunert, 2005). Logo, desencadeia maior pressão competitiva a indústria de alimento, pois se entende que a empresa ao atender os requisitos impostos pelo consumidor sobressaia-se sobre seus concorrentes (Porter, 1989). Assim alcançando

desempenho superior e contínuo, gerado por uma cultura adaptativa dentro da organização, disposta a atender as imposições do consumidor como preconizado por Narver & Slater (1990).

No contexto de qualidade em alimentos, a conveniência no consumo e a sustentabilidade dos métodos de produção, destaca-se como uma das tendências para as organizações do setor agroalimentar (Hobbs, 2004; Grunert, 2005; Gianezini *et al.*, 2014). Nestes requisitos, as agroindústrias abrangidas pelo estudo, estabelecem em seu processo a categorização e uma rigorosa higienização da fruta paralelo ao processo de rastreabilidade.

Cabe ressaltar, que o processo de categorização e higienização da maçã é realizado pela agroindústria, mas como a fruta é vendida a granel no supermercado, acaba por contaminar-se durante a exposição na gôndola por vários fatores relacionados ao ambiente, ou mesmo com maçãs que não recebam este tipo de cuidado em seu manuseio, como é o caso, por exemplo, da venda direta realizada por produtores independentes.

Algumas das agroindústrias pesquisadas, após a higienização da maçã, uma parte da produção, já é embalada em pacotes pequenos para que a fruta chegue à gôndola do supermercado pronta para o consumo, agregando valor a marca (Relatório de Campo, 2016).

Em relação aos princípios de sustentabilidade, observa-se que a associação, busca conscientizar seus associados em relação a esta tendência. As agroindústrias investigadas já estão buscando adequar seus arranjos de produção para em primeiro momento continuar competindo no mercado externo e depois interno, tendo a percepção que produtos sustentáveis elevam o valor da marca, e minimizam custos produtivos.

Assim, estes fatores relacionados às tendências de consumo elevam a pressão competitiva das organizações de toda a cadeia produtiva da maçã, pois no momento em que uma das organizações adequar seus arranjos institucionais, as demais agroindústrias irão deparar-se com a necessidade de realizar tais investimentos para continuar competindo para atender as expectativas relacionadas ao consumo do mercado nacional e internacional.

A cadeia da maçã pode ser considerada como uma cadeia curta e equilibrada, como disposto por Grunert *et al.* (2005), pois as agroindústrias do setor englobam a produção, armazenagem, classificação, embalagem e a comercialização da fruta. Além disso, os elos da cadeia quando controlado por um dos setores permite um direcionamento da OPM (Grunert *et al.*, 2005).

Nas agroindústrias abrangidas pelo estudo, observou-se que os métodos e o controle da produção são os mesmos no que se refere à manutenção dos pomares, a colheita e armazenagem onde engloba as normas de segurança e qualidade alimentar, e se estende a mão de obra, seguindo as exigências legais impostas pelo órgão vigentes no país, e engloba as normas de segurança e qualidade alimentar. Apesar das empresas pesquisadas se diferenciarem pela tecnologia empregada, e capacidade produtiva distinta,

todas possuem sistemas de rastreabilidade condizente ao total da produção (Relatório de Campo, 2016).

A heterogeneidade e dinamismo da cadeia da maçã devem-se aos fatores relacionados com a oferta do produto, dada a armazenagem da fruta, que em temperatura controlada, as agroindústrias disponibilizam o produto durante todo o ano, mantendo a qualidade da maçã e garantindo ao consumidor final a garantia de origem por manter os requisitos da rastreabilidade. Neste aspecto ressalta-se a capacidade de resposta ao consumidor quanto ao método de produção em que a fruta foi exposta, considerando que a fruta advinda das agroindústrias mantém o código de rastreabilidade durante seu percurso.

Outro aspecto direcionado a heterogeneidade e dinamismo da cadeia relacionam-se com a categorização da fruta que permite ao mercado comprador identificar previamente qual tipo de maçã está adquirindo. Como destaca Fornazier & Waquil (2012), a cadeia da maçã, necessitava de um instrumento que pudesse orientar e institucionalizar todo o sistema de produção, o qual a produção integrada de frutas foi indutora dos princípios de rastreabilidade da maçã brasileira.

Resultado da soma dos esforços das agroindústrias, da esfera pública e a participação de empresas privadas especializadas em sistemas de rastreamento, porém com um objetivo em comum, desenvolver um sistema adaptado a condições do país, e ao mesmo tempo, consideraram-se as questões preconizadas por mercados compradores. Desta forma, o processo de rastreabilidade elevou a credibilidade e confiabilidade dos sistemas de trabalho e a fruta comercializada.

As categorias de classificação da fruta institucionalizadas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento estabelecem as diretrizes de produção a todos os níveis de exploração com o objetivo de padronizar as informações ao mercado comprador por meio do monitoramento e controle de sistemas de avaliação de conformidade (rastreabilidade e certificação). Por vez, atende as necessidades dos consumidores, e por seguinte, tende a aumentar os benefícios da empresa e distende ao nível cadeia de valor (Grunert *et al.*, 2005).

Logo, a rastreabilidade está direcionada aos regulamentos da cadeia, pois está associada às normas de comercialização e das transições entre os mercados (Grunert *et al.*, 2005). Na cadeia da maçã, a rastreabilidade voluntária condiz aos determinantes impostos pelo mercado comprador ao estabelecer os fatores condicionantes da produção a jusante e a montante da produção.

Neste contexto, a tecnologia da rastreabilidade, talvez mais do que outros sistemas de coordenação, como abaliza Galliano & Orozco (2013) torna a organização mais eficiente e capaz de se adequar ao seu ambiente. Deste princípio, a confiança e compromisso nas relações, estabelecido por Grunert *et al.* (2005), está no controle de informações entre os membros da cadeia de valor, que reduz as assimetrias de informações do produto ao mercado de consumo.

Destaca-se, neste ponto, que as agroindústrias da cadeia, realizam testes de *recall* do produto, no entanto, a rastreabilidade na cadeia da maçã possui como escopo a prevenção da propagação de pontos críticos de contaminação. Com tais resultados, as relações de mercado, como no caso da cadeia produtiva da maçã, vêm sendo correlacionado com relações cooperativas, que garantam a rastreabilidade dos produtos e assegurem seu fornecimento conforme a qualidade requerida pelos consumidores.

Na esfera da maçã, a associação comercial formada pelos elos da cadeia produtiva, possui importante participação na condução dos resultados da cadeia produtiva, pois participa de modo efetivo entre os elos da cadeia, ou seja, é responsável pela organização e representatividade de toda cadeia de suprimentos. Como preconiza Grunert *et al.* (2005), as associações comerciais, tem por objetivo compor a inteligência de mercado a toda a cadeia produtiva.

A pesquisa revela, portanto, que a efetividade da associação concentra-se na busca de novos insumos de produção, recursos tecnológicos, e na comercialização da fruta. Ao acompanhar os fornecedores, produtores, agroindústrias e compradores, a associação assume o papel de agente disseminador de conhecimento, relacionado ao desenvolvimento e expansão da cadeia de suprimentos, como no caso da rastreabilidade, portanto, aproximando os elos da cadeia de valor.

Neste aspecto, evidencia-se a capacidade de toda a cadeia da maçã, ajustar o método de produção, desde o cultivar até a entrega do produto. O que por vez, pode representar os fatores de influência aos tomadores de decisão, denominado modelos mentais, conforme apregoa Grunert *et al.* (2005), que considera, este determinante, o sucesso do negócio.

Na cadeia produtiva na maçã, as organizações vêm adotando medidas para a melhoria da qualidade de seus produtos, considerando os processos de modernização, readaptação funcional e atualização da cadeia (Relatório de Campo, 2016), estabelecidos pela rastreabilidade, sistemas de qualidade e certificação, seguindo os critérios da sustentabilidade, como ressalta a literatura descrita por Raschiatore *et al.* (2008); Bittencourt *et al.* (2011); OCDE-FAO (2015). Estes critérios adotados pela cadeia têm como objetivo, garantir a origem do produto e garantir que o alimento produzido é inócuo à saúde humana.

Considerando o viés mercadológico, a percepção das agroindústrias em orientar-se ao mercado está voltada a consolidação (recompra futura) e inserção da cadeia produtiva da maçã no mercado nacional e internacional de alimentos.

Os resultados da pesquisa apontam que na cadeia produtiva da maçã, a rastreabilidade conferiu um perfil empresarial, por participar efetivamente da gestão, possibilitando a redução de custos e aumento da eficiência da produção. Diante disso, a cultura da maçã participa significativamente no desenvolvimento socioeconômico do município e da região, ao movimentar setores do comércio, turismo e serviços, sendo estas características ligadas aos modelos mentais definidos pela teorização de Grunert *et al.*

(2005).

Desta forma, a presente pesquisa permite identificar que o agronegócio brasileiro da maçã possui uma Orientação Para o Mercado na Cadeia de Valor por estabelecer condicionantes, apresentados, a seguir:

Determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005)	Características dos determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005) encontradas na cadeia da maçã
Pressão competitiva	Rastreabilidade da cadeia produtiva. Abertura de mercados; Qualidade e segurança alimentar; Conveniência para o consumo; Produtos sustentáveis.
Cadeia curta e equilibrada	Método de produção; Controle de produção; Tecnologias disponíveis em nível de cadeia.; Capacidade produtiva.
Heterogeneidade e dinamismo	Oferta do produto; Categorização da fruta; Capacidade de resposta ao consumidor quanto ao método de produção.
Regulação	Participação de órgãos de pesquisa (público e privado); Instruções Normativas; Monitoramento e controle de sistemas de avaliação de conformidade (rastreabilidade e certificação).
Confiança e compromisso nas relações	Rastreabilidade voluntária; Controle de informações; Prevenção da propagação de pontos críticos de contaminação.
Associações Comerciais	Organização da cadeia produtiva; Representatividade da cadeia produtividade; Relação com o desenvolvimento e expansão da cadeia de suprimentos.
Modelos Mentais	Origem do produto; Recompra do produto; Garantia da oferta de alimentos inócuos a saúde humana; Consolidação da cadeia produtiva; Relação da cadeia da maçã com o desenvolvimento socioeconômico da região produtora.

Quadro 2 - Características dos determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005) encontradas no estudo da rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã

Fonte: os autores (2016).

De modo geral, o agronegócio brasileiro depara-se com uma realidade evidente, e grande parte destes voltou-se para as reais necessidades de fundamentarem suas decisões em acordo com as vontades do consumidor final, nas suas exigências, como ponto de partida para definir: o que, quem, por que, como, quando e quanto produzir.

Para Winck & Machado (2011) a capacidade de inovação assegura melhoria contínua dos produtos e dos processos, como é o caso da rastreabilidade, todavia, não garante melhora nos resultados econômicos e nem ampliação da participação de mercado. Já os achados da pesquisa demonstram que a efetividade da rastreabilidade, direciona as organizações a melhores econômicos, por acompanhar todo o processo do produto, redução dos custos com desperdícios, e eventuais falhas do processo.

Além disso, a participação do mercado tende a aumentar pelo fato que a rastreabilidade, representar ao comprador a credibilidade de informações do produto, o que corrobora com os estudos de Hobbs (2004); Galliano & Orozco (2013) e, outros autores.

Desta forma, a rastreabilidade aplicada ao mercado brasileiro de maçã, evidencia que o consumidor interno, de modo geral, não valoriza o produto rastreado por não conhecer sua aplicabilidade. E ao mercado externo, a rastreabilidade é um pré-requisito para a competitividade das organizações. O que significa que o mercado externo não vai pagar um valor superior por esse requisito do produto, por tratar-se de uma mera condição para as negociações entre mercados, o que contradiz alguns estudos que abordam a rastreabilidade por este viés.

Esta pesquisa, portanto, está ancorada na teoria de orientação para o mercado considerando uma cadeia de valor, na qual a orientação para o mercado é analisada como um recurso de negócios (capacidade ou competência) que gera subsídios à empresa para ocupar posição de vantagem competitiva e, por seguinte, a alcançar desempenho superior em relação aos seus concorrentes (Narver & Slater, 1990; Morgan & Hunt, 1994).

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo geral deste estudo, verificou-se que a rastreabilidade apresenta-se como um método indutor de competitividade das organizações, porém, o retorno financeiro efetivo do sistema não se relaciona ao preço pago pelo consumidor de um produto rastreado, e sim, pela gestão empresarial, por meio da organização de seus recursos e produtos, além da proteção a possíveis prejuízos financeiros e econômicos.

Cabe ressaltar que a pesquisa revelou, portanto, que a rastreabilidade, no caso na maçã brasileira, foi necessária para atender novos mercados, seja nacional, como, por exemplo, as grandes organizações varejistas do país, tanto quanto mercados internacionais, resultando em ganhos de competitividade ao setor.

Notadamente o intuito de aderir ao sistema de rastreio deixa de ser um diferencial competitivo do produto. Passando a ser a proteção da marca ao prevenir possíveis danos à saúde pública; promover o produto no quesito qualidade, direcionando as diretrizes da rastreabilidade a estabelecer uma relação de confiança com o consumidor.

Em geral, na cadeia produtiva da maçã, observa-se a organização do setor em meio às tendências de consumo impostas pelo mercado comprador, como ocorre pela

incorporação de métodos que demonstrem tais aspectos, como o caso da rastreabilidade com a finalidade de comprovar a qualidade e segurança alimentar, e ainda, dispor ao cliente final, um produto “pronto” para o consumo.

No que infere a tendências de consumo, observa-se a preocupação em nível de cadeia com as questões sanitárias, trabalhistas, ambientais, entre outros fatores que possam comprometer a eficiência da cadeia, partindo da premissa dos princípios da sustentabilidade.

Deste modo, no momento em que uma empresa do setor de produção da maçã, assim como seus produtores integrados, incorporaram o sistema de rastreabilidade em seus processos, os outros elos da mesma cadeia de valor observaram a necessidade de sua adesão voluntária para atender ao mercado comprador, partindo de uma exigência do consumidor relacionado à qualidade e segurança alimentar.

Outra situação observada pela pesquisa relaciona-se a participação da esfera pública quanto agente integrador entre os elos de produção e o consumidor final, por meio de pesquisas desenvolvidas, a instrução normativa regulamentadora das etapas de produção, classificação e venda da fruta. Destaca-se, neste sentido, que tais diretrizes estabelecem as simetrias do produto, e consideradas fundamentais a comercialização no mercado externo, e de forma crescente utilizada para a venda da fruta no mercado nacional. Ou seja, identificaram-se em nível de cadeia, as circunstâncias que justificam a adoção do sistema de rastreabilidade.

Neste sentido, há uma consonância entre as empresas do setor, deve-se a parceria pública e privada no estabelecimento de normas e critérios de produção e categorização da fruta, o que auxilia na comunicação entre os agentes da cadeia, em particular vendedores e compradores na escolha da fruta. Sendo o elo final da cadeia, o consumidor beneficiado por um produto de “origem garantida”.

Quanto aos entraves na comercialização dos produtos agropecuários brasileiros, observam-se fatores que compõe às formas de produção, escoamento, comercialização e heterogeneidade de informações do produto. A falta de fiscalização na cadeia de produção compromete a credibilidade das informações repassadas ao mercado comprador.

Ressalta-se, neste aspecto, a importância de divulgar ao consumidor final o que é rastreabilidade, para que assim, se possa ter maior participação da esfera pública, ou mesmo, parceria com empresas privadas, no desenvolvimento de sistemas de tecnologias de suporte para o barateamento dos custos da implantação da rastreabilidade, tendo em vista a redução das assimetrias do produto ao longo da cadeia de suprimentos.

Em suma, a rastreabilidade da cadeia da maçã está intrinsecamente ligada a Teoria de Orientação Para o Mercado, tendo em vista, que a implementação do sistema partiu de uma determinação do mercado comprador em primeiro momento externo, e em seguida passou a ser uma condição de redes varejistas nacionais, preocupados em atender as exigências pontuais do consumidor final.

Sob a ótica da Teoria de Orientação Para o Mercado em Cadeia de Valor, destaca-se que a cadeia da maçã elenca as propriedades determinantes dos diferentes graus de orientação para o mercado em nível da cadeia de valor. Estando relacionado ao grau de heterogeneidade e dinamismo dos utilizadores finais que serviu a natureza das relações da cadeia, regulamentos e modelos mentais predominantes dos tomadores de decisões. Acredita-se que cadeias curtas e equilibradas promovem orientação para o mercado a montante, como no caso estudado, em consonância com o disposto por Grunert et al., (2005).

Ressalta-se, também, a relevância do estudo para o campo da gestão, pois se identificaram poucos estudos que abordassem a rastreabilidade no contexto organizacional. Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa contribuir para avanço do conhecimento nesta temática ainda pouco explorada sob a ótica da gestão.

Salienta-se que a pesquisa apresentou algumas limitações, como o fato de se tratar de um estudo de caso delimitado, compreendendo os elos da cadeia a partir da visão da agroindústria, não se estendendo a outros elos da cadeia de suprimentos.

Sugere-se que, para estudos futuros, sejam abordados outros elos da cadeia produtiva, como produtor rural, setor de distribuição e comercialização, setor público ou mesmo, o consumidor final, para propiciar uma visão mais ampliada da temática trabalhada.

REFERÊNCIAS

ABPM (2015). *Dados da Produção Nacional de Maçã*. [mensagem para pesquisa]. Mensagem recebida por e-mail em 16 dez. 2015.

Antoni, V. N., Magnante, L. H. & Damacena, C. (2013). Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 13 (1), 78-102.

Anuário Brasileiro da Maçã 2015 (2015). Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

Bittencourt, C. C., Mattei, L. F., Sant'anna, P. R., Longo, O. C. & Barone, F. M. (2011). A cadeia produtiva da maçã em Santa Catarina: competitividade segundo produção e packing house. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 45 (4), 1199-1222.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2011). *Cadeia produtiva da maçã no Brasil: limitações e potencialidades*. Porto Alegre: BRDE.

Chaves, R. Q., Magalhães, A. M., Benedetti, O. I. S., Blos A. L. F. & Silva T. N. (2009). Produção Integrada de frutas como estratégia para a cadeia produtiva do para a cadeia produtiva do pêssego no Rio Grande do Sul. *Perspectiva*. Erechim - RS 33 (123), 79-95.

Cruz, M. R., Camargo, M. E., Malafaia, G. C. & Zanadrea, G. (2012). Produção Integrada de Maçã (PIM) – processo inovador na cadeia produtiva da maçã brasileira (2012). *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, 9 (3), 213-230.

- Dörr, A. C. A comparative analysis of certification schemes in the Brazilian fruit sector (2009). *Annals of the University of Petrosani Economics*. (USA. Print), 9 (1) , 217-230.
- Dörr, A. C. & Marques, P. V. (2006). Exigências dos consumidores europeus em relação à maçã gaúcha, na visão dos exportadores. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 8 (1), 40-48.
- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI; Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola – CEPA. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2014-2015 (2015). Florianópolis.
- FAO (2014). The State of food and Agriculture: Innovation in family farming. Food And Agriculture Organization of The United Nations. Rome.
- Fornazier, A. & Waquil, P. D. (2012). A importância das organizações de interesse privado no agronegócio: o caso da cadeia produtiva da maçã no Brasil. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 4 (1), 46-59.
- Galliano, D. & Orozco, L. (2013). New technologies and firm organization: the case of electronic traceability systems in French agribusiness. *Industry and Innovation*, Taylor & Francis (Routledge): SSH Titles.
- Gianezini, M., Barcellos, J. O.J., Ruviano, C. F., Oliveira, T. E. & Dewes, H. (2014). Sustainability and Market Orientation in the Brazilian Beef Chain. *Journal of Agricultural Science and Technology* (USA. Print), v. 4, p. 249-260.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35 (3), 20-29.
- Grunert, K. G., Fruensgaard, J. L., Risom, K., Sonne, A., Hansen, K. & Tonsen, T. (2002). Market orientation at industry and value chain levels: concepts, determinants and consequences. *Journal of Customer Behaviour*, v. 1, n. 2, p. 167-194,
- Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32 (3), 369–391.
- Grunert, K. G., Jeppesen L. F., Jespersen K. R. & Sonne, A. (2005). Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four cases studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 428-455.
- Hobbs, J. E. (2004). Information Asymmetry and the Role of Traceability Systems. *Agribusiness*. 20 (4), 397-415.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2013). *Cenário da cadeia produtiva da maçã*. Brasília: MAPA/ACS

Mendonça, V. Z., Spir, B. B, Marino-Nasser, F. A. C., Pagliarini, M. K. & Nasser, M. D. (2014). Sistemas integrados de gestão na produção e pós-colheita de frutas no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 4 (2) 218-236.

Morgan, R. A. & Hunt, S. D. The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

Narver, J. & Slater, S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (3), 20-35.

OCDE-FAO. *OCDE/Food and Agriculture Organization of the United Nations (2015)*. OCDE-FAO: Agricultural Outlook 2015, OCDE Publishing, Paris.

Pereira, L. B, Simioni F. J. & Cario, S. A. F. (2010).Evolução da produção de maçã em Santa Catarina: novas estratégias em busca de maior competitividade. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 209-234, ago. 2010.

Porter, M.E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Editora Campus.

Raschiatore, R. A, Souza, M. T. S. & Pereira, R. S. (2008). O sistema agrícola de produção integrada e o sistema de informação. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 9 (3), 389-401.

Silva, I. J. O. (2004). A rastreabilidade dos produtos agropecuários do Brasil destinados à exportação. *IN: Simpósio de Construções rurais e Ambiente – SIMCRA*. Campina Grande – PB.

Silva, A. R.; Oliveira, F. V.; Pires, M.G. Rastreabilidade: a tecnologia a serviço da segurança do alimento. *Revista Brasil Hortifruti*. CEPEA – ESALQ/USP, 126, 8-16.

Stake, R. E. (2011). Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Tradução Karla Reis. Revisão Técnica Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso.

Trienekens, J. H. (2011). Agricultural Value Chains in Developing Countries: a Framework for Analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (2), 51 – 82.

Winck, C. A. & Machado, J. A. D. (2011). Avicultura brasileira: perspectivas para o mercado consumidor chinês. *RACE*, Unoesc, 10 (2), 241-268.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agência compartilhada 243, 251, 252, 253, 254, 255, 256

Análise econômica 185, 193

Análise financeira 185, 193, 203, 204

Atendimento 41, 42, 102, 103, 104, 110, 112, 114, 115, 116, 117, 122, 124, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 183, 243, 244, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 273, 277, 281, 283, 284

Ativos contingentes 205, 208, 209, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219

B

Biomimética 151, 152, 153, 154, 155, 156, 169, 170, 171, 172

C

Cadeia de suprimentos 223, 224, 236, 237, 239, 240, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 283, 284, 285, 286

Cadeias produtivas 221, 229, 230

Cafés especiais 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

CCT 151, 152, 170, 171

Centros automotivos 119, 120

Compliance 205

Comportamento do consumidor 101, 138

Consumo cíclico 185, 186, 187, 192, 193, 196, 198, 200, 201, 203

Cooperativismo financeiro 243, 257

Correlação 1, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 93, 98, 113, 211

Covid 14, 173, 174, 179, 180, 181, 183

D

Desenvolvimento 2, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 40, 46, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 81, 82, 83, 85, 87, 91, 93, 104, 105, 106, 108, 111, 115, 117, 118, 122, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 147, 148, 149, 152, 154, 161, 170, 172, 173, 176, 184, 187, 189, 219, 222, 224, 228, 230, 236, 237, 239, 240, 245, 246, 247, 253, 256, 257, 260, 262, 263, 271, 275

Distribuidora 272, 273, 274, 275, 282, 283

Divulgação 27, 108, 169, 181, 183, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 263, 268

E

Economia colaborativa 243, 244

Ecosistemas 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 62, 64, 161

Ecosistema universitário empreendedor 51, 53

Empreendedorismo 1, 2, 3, 4, 5, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 68, 84, 116, 259, 260, 270, 271

Estratégia 30, 31, 32, 36, 37, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 55, 81, 102, 103, 110, 114, 122, 136, 149, 182, 183, 227, 240, 260, 262, 263, 270, 276

Estudantes 1, 3, 4, 5, 7, 11, 13, 16, 17, 19, 20, 22, 26, 27, 28, 53, 55, 57, 58, 62, 138, 141

F

Fatores 2, 14, 17, 19, 22, 45, 52, 53, 55, 56, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 89, 93, 98, 109, 119, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 154, 194, 200, 208, 209, 210, 223, 224, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 249, 265, 270, 275, 283

Fidelização 102, 103, 104, 108, 109, 110, 112, 115, 116, 117, 139, 149, 200, 232, 276, 283

Formação 4, 19, 34, 37, 43, 58, 59, 62, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 95, 176, 246

Fracasso 44, 46, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 74, 79, 81, 82, 83, 175, 270

G

GAPS 86, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 135, 136

Geração Y 138, 140, 141, 143, 145, 148, 149

Geração Z 138, 140, 141, 143, 145, 148, 149, 150

I

Indústria 41, 42, 55, 101, 173, 174, 175, 176, 184, 186, 213, 227, 233

Inovação 2, 18, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 42, 45, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 69, 70, 75, 81, 83, 120, 121, 153, 238, 240, 271

Intenção empreendedora 2, 15, 17, 18, 21, 28

Intercooperação 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 256, 257

L

Logística 226, 259, 260, 262, 263, 267, 270, 271, 272, 273, 274, 282, 283, 284, 285, 286

M

Marcas 38, 151, 152, 155, 169, 170, 171, 175, 187, 264, 268

Marketing 15, 16, 36, 50, 59, 61, 62, 85, 86, 87, 89, 90, 101, 104, 110, 112, 116, 117, 118, 135, 136, 137, 139, 140, 142, 147, 149, 150, 152, 153, 156, 169, 170, 171, 172, 181, 184,

227, 241, 242, 267, 274

Mercados sustentáveis 221

Motivação empreendedora 17, 20, 21, 22, 27

N

Negócio 4, 20, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 66, 67, 68, 69, 70, 86, 103, 112, 116, 177, 190, 202, 203, 236, 258, 260, 265, 267, 270, 273, 284, 285

Notas explicativas 188, 205, 206, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218

P

Palavras-chave 1, 17, 30, 51, 65, 85, 102, 119, 138, 151, 185, 205, 221, 243, 259, 272

Parques ecológicos 151

Passivos contingentes 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

Percepção do consumidor 85

Planejamento 30, 31, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 67, 70, 102, 241, 258, 259, 260, 261, 270, 274

Plano de negócios 43, 59, 258, 259, 260, 265, 270, 285

Pomicultura 221, 224

Pós 28, 51, 57, 63, 94, 96, 97, 98, 111, 117, 140, 170, 171, 173, 174, 179, 182, 224, 242, 271

Potencial empreendedor 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 29

Q

Qualidade 5, 22, 36, 41, 42, 53, 55, 70, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 102, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 142, 148, 157, 175, 180, 181, 182, 218, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 249, 256, 259, 262, 264, 273, 275, 282

Qualidade em serviços 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 136

R

Responsabilidade socioambiental empresarial 138, 140, 141, 150

S

Saudável 226, 258, 259, 263, 264, 266, 267, 268

Semiótica peirciana 151, 156

Startups 36, 38, 53, 54, 58, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84

Sucesso 4, 5, 6, 18, 20, 21, 22, 26, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 45, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 103, 104, 115, 179, 236, 260, 261, 270, 275, 276, 277, 284, 285

Suprimentos hospitalares 272, 273, 274, 275, 277, 284, 286

U

Universidade 15, 17, 27, 28, 30, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 83, 85, 86, 90, 92, 100, 101, 116, 117, 118, 119, 136, 138, 150, 155, 171, 173, 185, 205, 207, 219, 257, 271, 286, 287

V

Valores pessoais 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

2



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



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

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

2



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



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