

SISTEMA DE PRODUÇÃO DA CULTURA DA MANDIOCA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA LOCALIDADE DE JUAZEIRO - IRARÁ - BA

Data de aceite: 01/12/2023

Suzane Figueiredo Casas

João Luiz da Silva Casas

Elizabete Rodrigues da Silva

Sergio Roberto Lemos de Carvalho

contexto em que se encontravam inseridas (PORTER, 2004). Conhecer e dimensionar essas práticas tornou-se campo de estudo necessário para entender a diversidade de atividades que formam a Administração.

Associada a essa premissa, há de se buscar também a perspectiva do produtor campesino em termos de organização da produção e percepção de técnicas administrativas para sobreviver a um cenário mercadológico marcado pelo modelo econômico capitalista, que prega competição, agilidade, automação de processos produtivos com avançados recursos tecnológicos.

No âmbito social e político, o palco do camponês nordestino tem o drama aumentado pela dificuldade de mobilização comunitária, tendo como consequência pouca ou nenhuma representatividade política e fraca articulação dos sujeitos. Portanto, dificilmente a agenda governamental prioriza ou atende em plenitude as reais necessidades da população rural. Por outro lado, a atividade agrícola desempenha importante papel

INTRODUÇÃO

A compreensão sobre a dinâmica econômica que envolve os sistemas socioprodutivos e a sua gestão é um desafio inerente em qualquer território do planeta. Mas, particularmente no Brasil, a investigação sobre tal questão traz contornos mais significativos em face de nuances históricas que ocorreram ao longo da trajetória estruturante da ruralidade agrícola nordestina.

Colocada em evidência há mais de meio século, por Peter Drucker, a gestão tem marcado a história por grandes sucessos e também fracassos de organizações que muito ou pouco usaram práticas administrativas adequadas ao

no crescimento e desenvolvimento do país. Do campo são oriundos alimentos e insumos necessários à continuidade da atividade humana. Diante dessa realidade, torna-se importante lançar o olhar científico sobre as relações envolvidas na atividade agrícola, observando as potencialidades, dificuldades e caminhos ao seu progresso, relacionando-se com as bases acadêmicas sobre a Ciência da Administração e suas aplicações mais pertinentes ao contexto abordado.

Neste trabalho, a compreensão conceitual de estratégia é alicerçada na possibilidade de uma organização ou grupo de empreendedores definirem um caminho (conjunto de ações) que orientará as atitudes organizacionais, verificando a necessidade de diagnosticar, identificar, analisar e compreender as variáveis que permeiam a relação empresa e mercado, a fim de obter resultados positivos, através do alinhamento realizado entre as suas finalidades e as oportunidades oriundas do ambiente mercadológico que pressiona as mudanças e a complexidade das relações entre consumidores, compradores, fornecedores, governo e instituições, por exemplo.

Nessa perspectiva faz-se oportuno estudar o sistema produtivo da mandioca na perspectiva do agricultor familiar, considerando os aspectos da sua prática em gestão e a estratégia relacionada às nuances dos fatores competitivos desse segmento mercadológico. Diante desse contexto, essa pesquisa objetivou identificar a forma de organização dos mandiocultores da localidade de Juazeiro em Irará-BA; diagnosticar e caracterizar as práticas de gestão encontradas e por fim propor ações para reestruturação no modelo de gestão utilizado pelos mandiocultores.

GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A dinâmica do mercado impõe as organizações uma definição estrutural que garantam o melhor posicionamento diante da concorrência e que possibilite vantagem competitiva. Ao definir as estratégias da organização, se faz necessário que a definição do modelo de gestão esteja alinhada aos resultados organizacionais (LUGOBONI, ET. ALL, 2020).

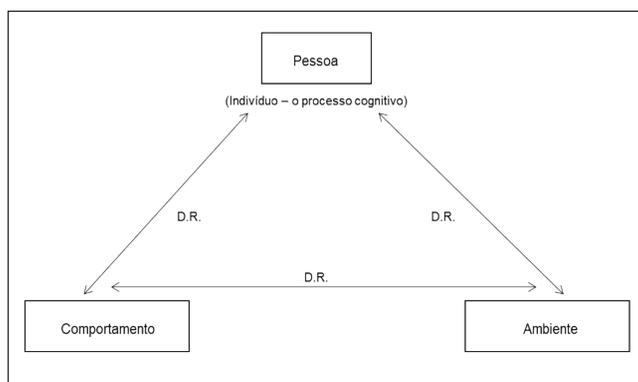
Diferentes teóricos propuseram nos seus estudos características que seriam fundamentais para construção de um modelo de gestão organizacional. Ressalta-se por tanto, que ao definir um modelo de gestão é necessário compreender as teorias da administração e o que as mesmas preconizam. Entretanto é necessária uma avaliação da estrutura e cultura organizacional, já que a organização é considerada como um sistema orgânico e aberto que dialoga constantemente com o meio em que está inserida. Não se pode desenhar um modelo organizacional sem avaliar as limitações e as potencialidades do ambiente, levando em consideração que as organizações são compostas por pessoas e que o elemento humano será parte principal na construção deste modelo.

A literatura sobre o tema apresenta diferentes teóricos que dissertam sobre

a definição da estratégia empresarial. Para Bethlem (1998, p. 18), “a estratégia é um conceito que precisa ser aprendido”. Na sua discussão para construção do conceito, o autor enfatiza a necessidade de associar a estratégia empresarial a (*learning organizations*), pois acredita que para tornar a estratégia executável dentro da organização todos os envolvidos precisam aceitá-la e conhece – la, para assim garantir os resultados previstos na elaboração da estratégia empresarial.

Nesta pesquisa adotar-se-á o modelo de Aprendizagem Estratégica proposto por Ginter e White (modelo de aprendizagem social), apresentado na Figura 1, que se apoia na teoria da aprendizagem social da administração estratégica e de seus conceitos *constructos*, sendo aqui descritos por Bethlem (1998). O autor afirma que a aprendizagem social significa aprender a partir da observação de outros indivíduos e sua relação com meio ambiente. Podendo assim analisar as consequências positivas e negativas, absorvendo as práticas/experiências exitosas inserindo em sua rotina de atividades, sendo sua ação responsável por uma modificação no ambiente em que se encontra. Bethlem (1998, p. 20) afirma que “a aprendizagem é uma desencadeadora de mudanças que, uma vez iniciadas, tendem a tornar-se permanentes e ininterruptas”

Figura 1 - Modelo de Aprendizagem Social



Fonte: Bethlem (1998, p.20).

Nesse contexto a Gestão Estratégica está intimamente ligada com o ambiente em que a organização atua e, por isso mesmo, com as últimas mudanças na conjuntura econômica mundial, o “modelo” passou a ter tanta evidência. Para Mintzbert et al. (2006) a passagem de um ambiente estável para um turbulento envolve mudanças estratégicas que são traumáticas e dramáticas, por que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de provocar profundas modificações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto, que ocorrem através das alterações nas interações de processos deliberados emergentes.

As organizações, para serem competitivas, devem ser integradas ao meio em que estão inseridas, atentando para os sinais emitidos pelo ambiente visando a contínua melhoria das atividades. Uma vez que o ambiente é tido como um dos principais fatores de pressão, a percepção das organizações frente a esses fatores e as atitudes geradas pela percepção irão apontar diferenciais competitivos.

A definição de um modelo de gestão em sua maioria está pautada nas determinações e interesses do gestor/proprietário o que pode acarretar problemas estruturais se não for analisado o mercado onde a organização está inserida, assim como seus concorrentes diretos e indiretos.

Neste estudo dar-se-á ênfase a Administração Estratégica – evidenciando o Desenho Organizacional de Mintzberg, (discutidos nos próximos tópicos), analisando-a com o propósito de verificar o modelo que melhor se adapte as práticas de gestão utilizadas no sistema produtivo pelos mandiocultores na localidade de Juazeiro no município de Irará-Bahia.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A ESTRATÉGIA

Ideias sobre a estruturação

Uma das melhores maneiras de se entender uma organização é analisar a sua estruturação. Ou seja, compreender como ela se divide (departamentos, unidades organizacionais), quais são as relações de poder (responsabilidades, subordinações e autonomias) e como ocorrem as atividades (processos).

A estrutura organizacional pode ser definida como o modelo adotado pela organização para execução das atividades, evidenciando a divisão em departamentos, assim como a definição de cargos e suas funções, o que produz uma certa hierarquia funcional. Vale salientar que a estrutura organizacional está sujeita a interferências do ambiente externo e interno, no entanto a divisão departamental tem como objetivo desenvolver a boa produtividade (OLIVEIRA PEREIRA, 2021).

Outra observação mais específica é definida por Dourado Junior e Sousa (2016), ao afirmarem que a definição da estrutura organizacional é um fator imprescindível para que a organização obtenha as condições de realização das atividades, pois para atingir objetivos coletivos, ao implantar o plano organizacional é necessário que esteja alinhado com a missão e a visão estabelecidas, com a finalidade de alcançar o que se almeja. Entende-se, então, que a estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais.

O viés da competitividade e da estratégia norteia esse trabalho e a sua formulação e execução perpassam pela maneira em que uma empresa encontra-se organizada

para competir. Diante disso, se faz necessário compreender a análise estrutural de uma organização, pois a caracterização dessa estrutura reflete diretamente como as organizações coordenam os seus trabalhos.

Configuração organizacional – o modelo de Mintzberg

Considera-se lugar comum que uma estrutura envolve basicamente a divisão de tarefas e a coordenação entre elas. Mintzberg (2008), afirma que os mecanismos de coordenação parecem explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores. Estes devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, a “cola” que mantém as organizações unidas.

Para entender de maneira mais integrada esses mecanismos, apresenta-se a síntese a seguir, no qual é possível perceber a análise feita por Mintzberg (2008), conforme expresso no Quadro 1.

Quadro 1 – Mecanismos de coordenação

Mecanismo	Funcionamento
Ajuste mútuo	Obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. O controle do trabalho continua nas mãos dos operadores.
Supervisão direta	Assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações.
Padronização processos de trabalho	O conteúdo do trabalho é especificado ou programado.
Padronização resultados do trabalho	Os resultados são padronizados quando os resultados do trabalho forem especificados. Ex.: dimensões ou desempenho.
Padronização habilidades dos trabalhadores	Há padronização quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2008).

A observação de Mintzberg (2008) é que à medida que o trabalho organizacional torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente dos processos de trabalho, diferentemente dos resultados ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente ao ajustamento mútuo.

Henry Mintzberg nos seus estudos defendeu que fosse importante entender num primeiro momento como as organizações se estruturavam e em seguida investigou o poder

nas organizações objetivando compreender a natureza da estratégia. Apresenta-se a no Quadro 2, uma ideia resumida das configurações, propostas pelo autor.

Quadro 2 – Resumo das configurações

Tipo de Estrutura	Mecanismo-chave de coordenação	Parte-chave da organização	Planejamento e sistemas de controle
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Pouco planejamento e controle
Burocracia Mecanizada	Padronização do trabalho	Tecnoestrutura	Planejamento de ações
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Pouco planejamento e controle
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Muito controle de desempenho
Adocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio (com o núcleo operacional)	Planejamento limitado de ações

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2008, p. 310).

Por fim, conforme o próprio Henry Mintzberg alerta, as configurações formam uma teoria e qualquer teoria, necessariamente simplifica e assim, distorce a realidade. As organizações reais são extremamente complexas, muito além do que qualquer uma das cinco configurações propostas.

Cabe ao pesquisador investigar quais dimensões da teoria estão ou não presentes nas organizações estudadas. Além do que modelos mistos dessas configurações também podem ocorrer em uma única organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se quanto ao método, como um estudo fenomenológico descritivo, de natureza qualitativa. Os fundamentos fenomenológicos que têm sua base teórica no campo da filosofia permitiram um modelo de análise que possibilita ampla utilização nas ciências sociais, especificamente, na área de administração, por transitar por pesquisas de cunho qualitativo, buscando a compreensão do fenômeno através da relação direta com o sujeito, aqui caracterizado como mandiocultores, foco principal deste estudo.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem fenomenológica, pelo interesse em explorar e compreender as formas organizativas de produção dos mandiocultores na localidade de Juazeiro, município de Irará-Bahia (lócus da pesquisa), mais especificamente o interesse em desvendar os conhecimentos dos mesmos acerca das práticas de “gestão nas casas de farinha” – do plantio de mandioca à produção de farinha - através das experiências vividas pelos sujeitos e o significado dessas experiências para cada um deles.

Recorreu-se, ainda a pesquisa descritiva como ferramenta para fazer o levantamento e a descrição das características físicas do local e dos elementos que compõem o cenário da pesquisa. A descrição do fenômeno, no caso as experiências dos mandiocultores vai além dos objetos concretos, está povoada de significados que remetem às experiências passadas de geração a geração e a sentimentos que mantêm não apenas uma atividade laboral, mas uma tradição. Salienta-se para tanto que os resultados podem não generalizar entre um cenário e outro. Com o propósito de atender aos objetivos deste estudo foi traçado um roteiro que evidência a escolha metodológica aqui apresentada.

Etapa 1 – Inicialmente selecionou-se a localidade onde seria realizado o estudo, e essa escolha se deu posteriormente à visita ao Sindicato de Trabalhadores Rurais no Município de Irará-Bahia, que caracterizou a localidade do Juazeiro com um significativo potencial de produtividade de farinha no município.

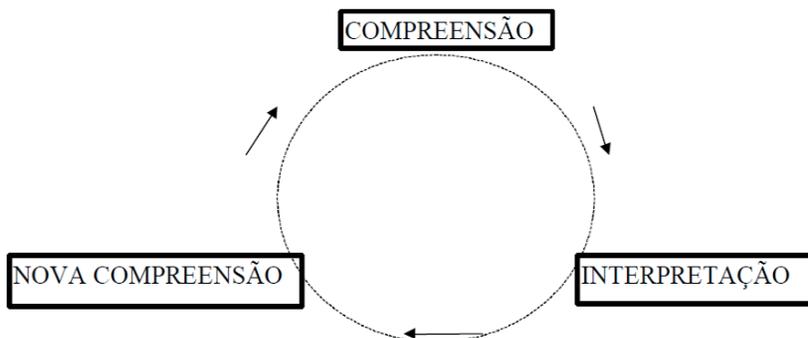
Etapa 2 – Posteriormente foi realizada uma visita à localidade para fazer o mapeamento do local, selecionando os mandiocultores que seriam os sujeitos da pesquisa. Como critério de corte ficou pré-definido que fariam parte da pesquisa os mandiocultores que fossem proprietários de casas de farinha e que estas estivessem em funcionamento nos últimos cinco anos; e aqueles que aceitassem participar da pesquisa, fornecendo informações sobre o fenômeno por meio de suas experiências. Diante dessas informações formou-se uma amostra aqui representada por treze unidades que atendiam aos critérios estabelecidos, o que justifica a utilização do método fenomenológico por ter como características, de acordo com Collis e Hussey (2005), o uso de amostras pequenas, que tendem a produzir dados qualitativos. Embora, não havendo registros acerca destas unidades produtivas familiares, seja na comunidade ou em órgãos específicos, pela informalidade que as cerca, foram pontuadas em 100% no território em estudo, não, havendo, portanto, nenhum critério seletivo para que fossem abordadas.

Etapa 3 – Realização das visitas *in loco*, nas treze unidades de produção, salientando que em uma das unidades o agricultor não se disponibilizou a participar da pesquisa. A partir das visitas, foi possível, realizar o levantamento de informações através de entrevista semi-estruturada com o responsável pela unidade de produção, cujos relatos dos participantes e observações diretas (análise da unidade de produção), possibilitaram os dados necessários para realização do estudo.

A localidade do Juazeiro é caracterizada por pequenas propriedades agrícolas, em que o sistema produtivo é predominantemente caracterizado pela mão de obra familiar, sendo o plantio de mandioca, feijão e milho presentes na região, enfatizando a mandioca para produção de farinha a principal cultura da região, com forte expressão de comercialização. Para análise das práticas de gestão, foco dessa pesquisa, realizou-se as visitas nas diferentes unidades, sendo possibilitado através das entrevistas e das observações em campo, pontuar elementos que caracterizavam essas práticas.

Etapa 4 – Para análise dos dados adotou-se o círculo hermenêutico (Figura 2) proposto por Coltro (2000, p. 42), em que propõe que a análise seja a partir de uma compreensão – interpretação - nova compreensão, conforme etapas apresentada pelo autor: “1 Reunião de dados do vivido, fixados em sucessivos registros/relatos; 2 análise/constituição de uma interpretação desses relatos do vivido; 3 nova compreensão do fenômeno, que se caracteriza em uma nova proposta, repetindo-se o círculo.

Figura 2 – Círculo Hermenêutico



Fonte: Coltro (2000, p. 42).

Nesse contexto evidencia-se o aspecto descritivo/qualitativo da análise, ressaltando o cunho interpretativo, desprovido de ideias pré concebidas pelo pesquisador, validando as características acerca do fenômeno através do conhecimento e experiências vivenciadas pelos mandiocultores. Nessa perspectiva os resultados apresentados nesse estudo retratam uma realidade específica do local e dos indivíduos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar os resultados encontrados na pesquisa de campo na ótica qualitativa descritiva, que possibilita a leitura da realidade preservando as características descritas pelos participantes, conforme apresentado anteriormente nos aspectos metodológicos. De acordo com Mileo (2011) “pesquisar com o outro, tomando-o como sujeito desse processo, implica assumir que os sujeitos da pesquisa se expressam sobre o mundo a partir de seus horizontes sociais, de onde advêm experiências, expectativas, desejos distintos”.

DESCRIÇÃO DO(A) AGRICULTOR(A) RESPONDENTE

Os entrevistados foram aqui denominados como agricultor/agricultora que contribuiu com seu conhecimento acerca do objeto de estudo pesquisado, suas falas foram interpretadas e descritas no percurso da análise apresentada nos resultados. O Quadro 3 apresenta a descrição dos agricultores quanto ao seu perfil sociocultural.

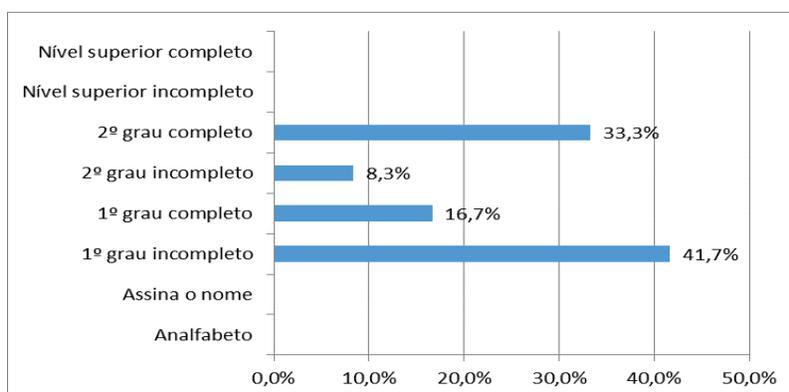
Quadro 3 – Descrição do (a) agricultor (a) respondente na localidade de Juazeiro (Irará-BA)

Identificação	Idade	Sexo	Escolaridade	Membros na família	
				Total	Trabalham com agricultura familiar
Agricultor 1 (A1)	70	feminino	segundo grau incompleto	7	2
Agricultora 2 (A2)	65	feminino	primeiro grau incompleto	5	2
Agricultor 3 (A3)	49	masculino	segundo grau completo	3	1
Agricultor 4 (A4)	43	masculino	primeiro grau incompleto	3	3
Agricultor 5 (A5)	37	masculino	segundo grau completo	3	2
Agricultor 6 (A6)	46	masculino	primeiro grau incompleto	6	3
Agricultor 7 (A7)	76	masculino	primeiro grau incompleto	7	3
Agricultor 8 (A8)	46	masculino	primeiro grau incompleto	3	1
Agricultora 9 (A9)	48	feminino	segundo grau completo	5	4
Agricultor 10 (A10)	70	masculino	primeiro grau incompleto	5	2
Agricultora 11 (A11)	46	feminino	primeiro grau completo	4	2
Agricultor 12 (A12)	32	masculino	segundo grau completo	3	2

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do Quadro 3 apresentam o perfil dos agricultores/agricultoras da localidade de Juazeiro, sendo que 83,3% dos agricultores/agricultoras respondentes possuem acima de 40 anos, todos casados com família constituída, o que representa uma população adulta. Em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados, temos nesse universo uma preponderância de 41,7% dos sujeitos que não concluíram o 1º grau, podendo ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Grau de escolaridade do gestor(a) da unidade de produtiva



Fonte: Dados da pesquisa

Levando em conta o objetivo proposto na pesquisa, que pretendeu propor ações para reestruturação no modelo de gestão utilizado pelos mandiocultores, salienta-se assim a importância de identificar o perfil sociocultural, no tocante ao grau de escolaridade, por compreender que cursos na área de gestão podem contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas e ou modelos de gestão.

É interessante destacar que, além do interesse no grau de escolaridade, ainda, questionou-se se os agricultores realizaram alguma capacitação sobre produção agrícola, plantio de mandioca ou algo relacionado a venda/comercialização, planejamento e em unanimidade, sinalizaram que não.

Analisando os dados referentes ao grau de escolaridade, a falta de continuidade dos estudos, pode ser considerado um indicador, que justifique o fato de os mandiocultores/proprietários não reconhecerem a unidade produtiva familiar, como uma unidade de negócio, haja vista, que os mesmos compreendem a destinação primeira da sua produção para a própria sobrevivência e somente o excedente é comercializado. Diferente da premissa de negócio, planejado e gerido com foco em um mercado (com segmentos, público-alvo, demandas, capacidade produtiva, tecnologia necessária) e suas peculiaridades. Em seus relatos registrou-se que a não continuidade dos estudos os direcionam para o trabalho rural, sendo possível constatar que a dinâmica de produção/comercialização foi adquirida pelos anos de prática e pela experiência a partir das vivências familiares.

Ao verificar tal situação, compreende-se que os mandiocultores desconhecem a dinâmica de produção/gestão/comercialização de diferentes unidades produtivas no Brasil, o que os leva a manterem as mesmas práticas ao longo dos anos, possibilitando espaços no mercado para entrada de concorrentes. É válido ressaltar que, em todas as unidades produtivas, fica evidente que os filhos são direcionados a continuidade dos estudos como uma alternativa para conquista de um outro trabalho que não esteja ligado à produção agrícola.

UNIDADES PRODUTIVAS E OS ASPECTOS RELATIVOS AS PRÁTICAS DE GESTÃO

Com o propósito de atender aos objetivos específicos propostos nesse estudo que pretendeu diagnosticar e caracterizar as práticas de gestão utilizadas pelos mandiocultores, constatou-se que, em nenhuma das unidades visitadas os produtores tem o registro de uma organização financeira, mês a mês, ou um relatório anual de quanto produziu, ou de quanto obteve de retorno financeiro, ou, ainda, de despesas e lucros com a produção. A avaliação é feita de forma intuitiva, tomando-se como base a área plantada de mandioca, e, daí, deduz-se a produção de farinha (em sacos) e seu respectivo ganho no determinado período, porém, sem nenhum registro oficial, o que deixa claro a informalidade nas práticas de gestão.

Ao discutir a produção de um empreendimento agrícola o planejamento torna-se fundamental para o alcance dos resultados. É necessário que o produtor considere fatores como o que, quando, e para quem produzir, direcionando para uma análise do custo de produção, a fim de subsidiar o planejamento (NACHILUK; OLIVEIRA, 2012). As autoras ainda afirmam que:

A adoção de um sistema de planejamento tem por finalidade utilizar técnicas de gestão a fim de maximizar o rendimento das culturas e, conseqüentemente, os lucros, além de minimizar os custos de produção, visto que esta técnica é baseada na identificação e eliminação das possíveis causas de redução da produtividade (NACHILUK; OLIVEIRA, p. 1, 2012).

Portanto, isto demonstra a fragilidade do processo produtivo dos agricultores entrevistados, uma vez que não se constata as práticas de planejamento do negócio e da produção. A gestão se dá de forma intuitiva, sem levar em conta o mapeamento do ambiente mercadológico no qual atuam, o que possibilitaria uma preparação melhor em termos de competitividade, como a aplicação da análise *S.W.O.T.*, uma metodologia de gerenciamento utilizado por todas as principais organizações do mundo na formulação de suas estratégias.

A partir dos depoimentos obtidos nas entrevistas foi possível confirmar que os produtores não estabelecem o planejamento, nem o controle de produção da propriedade agrícola, revelando não ter uma definição organizacional das práticas e gestão para garantir o maior retorno possível da produção, assim como proporcionar a competitividade do empreendimento. De acordo com Santos et al. (2023), a utilização de ferramentas de gestão, como a análise de Swot contribuem para análise das forças e oportunidades, fraquezas e ameaças, possibilitando assim que a gestão do empreendimento se torne mais eficiente e competitiva.

Evidencia-se ainda que a falta de planejamento no plantio trará prejuízos para a propriedade, que precisam ser calculados e registrados ao longo das safras. Essas características apresentadas pelos agricultores evidenciam que as práticas de gestão

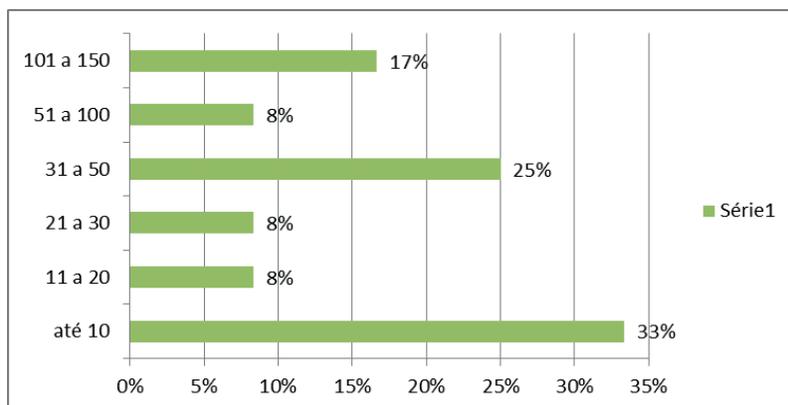
utilizadas na unidade produtiva são constituídas a partir de improvisos, a fim de solucionar os problemas que emergem da falta de planejamento.

Os padrões de competitividade que vem sendo imposto pelos diferentes mercados promovem mudanças importantes no setor agrícola, as quais precisam ser acompanhadas pelos agricultores familiares, para não serem excluídos do processo. É necessário investimento em recursos tecnológicos, assim como capacitação da mão de obra para garantia da qualidade do produto, além de um olhar diferenciado para as questões ambientais.

Em relação as questões ambientais, não foi revelado nenhuma preocupação específica referente aos possíveis impactos ambientais causados pelo homem na produção agrícola ou na sustentabilidade das casas de farinha, o que poderá acarretar ao longo dos anos, sérios problemas de impactos ambientais para região, comprometendo o equilíbrio natural da flora e da fauna.

Quanto a caracterização territorial das unidades produtivas pesquisadas na comunidade de Juazeiro, no município de Iará - Bahia, apresentam que 34% dos agricultores(as), possuem uma extensão de terra de até 10 tarefas, 16% mantem uma área de até 30 tarefas, 25% dos agricultores possuem entre 31 à 50 tarefas, e os outros 25% representam uma área acima de 51 tarefas. Quando se faz a interpretação da área territorial descrita, constata-se que a localidade do juazeiro tem uma característica predominante de pequenas propriedades somando um total de 75% de agricultores que possuem uma área territorial abaixo de 50 tarefas (Figura 4). Nesse contexto é característico a presença constante, de utilização da mão de obra dos membros da família, confirmando a agricultura familiar na localidade, que é tão marcante na Região Nordeste.

Figura 4 – Extensão Territorial da Propriedade



Fonte: Dados da pesquisa

Durante a entrevista foi solicitado que eles fizessem um comparativo entre a casa de farinha, quando gerida pelos pais e atualmente sobre a gestão deles, assim como uma análise do modelo de plantio de mandioca antes e hoje. Obteve-se como resposta que não houve muitas mudanças e que as casas de farinha possuem as mesmas características anteriores, sendo relatado apenas como modificação a utilização do forno que deixou de ser manual e passou a ser elétrico. Nas Figuras 05, 06 e 07 é possível visualizar a estrutura atual das casas de farinha na localidade do Juazeiro.

Figura 05: Casa de Farinha Localidade de Juazeiro - Forno



Fonte: Dados da Pesquisa

Para se garantir em um mercado competitivo os proprietários devem investir em novos equipamentos/recursos, alinhados com as práticas de gestão evidenciando o processo administrativo, já que na visita *in loco* não foi possível identificar modificações estruturais e de gestão nas casas de farinha, sendo o modelo de organização característico na região há mais de vinte anos, média do tempo de funcionamento das casas de farinhas visitadas, o que aparentemente fragiliza o processo produtivo, por não acompanhar a tecnologia que vem sendo usada pelas grandes farinheiras no eixo Sul/Sudeste do Brasil, o que contribuiu para uma produção em maior escala ocupando diferentes mercados, sendo uma ameaça aos produtores local.

Compreende-se, que cada unidade produtiva possui individualidades, no entanto, Renzcherchen; Hocayen da Silva e Szendela (2022) ressaltam que o planejamento estratégico está diretamente relacionado com o alcance da vantagem competitiva no posicionamento de mercado, pois estimula que a organização, busque constantemente aperfeiçoar-se, acompanhando os avanços do mercado para que consiga se manter competitiva.

Esses são aspectos que estão diretamente relacionados à definição de um modelo de gestão organizacional; no entanto, não se percebe com clareza, nas unidades em estudo, o que impacta no desempenho da unidade, refletindo no resultado organizacional.

A partir dessa análise, constata-se que é necessária a definição de um plano de gestão que estabeleça o planejamento produtivo nas diferentes unidades, a fim de manter uma regularidade da produção, para garantir vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Message e Vilha (2023), evidenciam que o processo de cultura de aprendizagem, precisa está atrelado a cultura organizacional, para implantação de novas práticas, métodos e processos de inovação.

Cardoso (2003, p. 31), aborda que diante da interdependência dos diferentes setores da economia, “a agricultura não pode ser abordada de maneira dissociada dos outros agentes responsáveis pelas atividades de produção de insumos, de transformação, de distribuição e de consumo de alimentos e matérias-primas”.

Diante de tais evidências, confirma-se que a tomada de decisão nas unidades familiares precisa estar alinhada as estratégias organizacionais referentes ao plantio das diferentes culturas e da produção da farinha.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade em avaliar as ações das organizações estudadas, considerando o desempenho, bem como as vantagens e desvantagens apresentadas pelo mercado. Uma importante ferramenta estratégica, de acordo às referências pesquisadas, é a análise FOFA¹ que auxilia as organizações na determinação do planejamento por identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças das instituições. Após a realização da análise FOFA, é perceptível uma maior precisão das organizações em identificar o nicho de mercado a ser focado pelas mesmas.

A ausência do processo administrativo é constatada quando o agricultor (A4) afirma que não tinha como plantar no período de 2010 a 2012, pois, devido à seca, ficou sem maniva, por conta disso ficou sem ter como produzir farinha em alguns períodos nos últimos três anos.

Analisando os impactos da estiagem na região, constata-se que ela aparece como um indicador da redução da cultura da mandioca nesses últimos cinco anos. No entanto é possível evidenciar que esse não é o único problema que enfrenta os mandiocultores da região. Os mesmos sinalizaram em seus depoimentos não manterem uma organização sistemática da unidade produtiva, não apresentam um planejamento das produções agrícolas a médio e longo prazo, demonstram fragilidades em relação aos cuidados e avaliação do solo; mesmo afirmando saber da importância do plantio consorciado opta, em alguns casos, pelo plantio individual, não utilizam registros de análise da matéria prima de um ano para outro, afirmando apenas que “tem ano que a mandioca é melhor”, mas não apresentam elementos que pudessem relacionar o que fez a raiz está superior ou inferior de um ano para outro. Pelo fato de não estimar a produção do ano seguinte ficam sem matriz (maniva).

1 Matriz FOFA – (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

Esses são dados que confirmam a pouca utilização das práticas de gestão principalmente das ferramentas de planejamento e controle da produção, o que abre espaço no mercado para a concorrência, devido a falta de eficiência das unidades produtivas. É válido salientar que, nessa pesquisa, não pretende-se que seja estabelecida uma gestão por controle, mas que os gestores das unidades venham a garantir o controle da produção de forma a atender seu mercado consumidor.

Para uma organização se manter bem posicionada e competitiva é necessário garantir o êxito em suas atividades, preservando seus pontos fortes. Nesse caso específico, compreende-se que os mandiocultores precisam garantir a qualidade da farinha que já é considerada como um diferencial competitivo pelos compradores. No entanto é preciso estabelecer ações estratégicas que possam afiançar a oferta do produto de maneira a possibilitar o atendimento às demandas de acordo com a dinâmica de mercado, dificultando a entrada do concorrente.

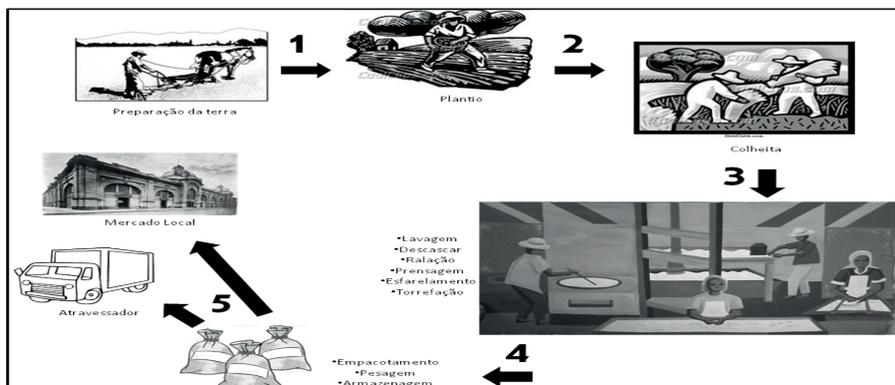
Para isso apresenta como um desafio as unidades produtivas do Juazeiro, implementarem a administração estratégica, a fim de fortalecer o sistema produtivo, o que refletirá em continuidade e unicidade da farinha do Juazeiro. É importante que dentre os aspectos de gestão sejam discutidos a estrutura organizacional e a capacidade produtiva de cada unidade, assim como quais os objetivos da organização, pois esses são elementos que influenciarão no seu grau de competitividade.

Mintzberg (2008) afirma que a estrutura de uma organização pode ser definida a partir de como o trabalho é dividido, resultando nas diferentes tarefas, e na coordenação dessas tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais. Compreende-se então que a definição da estrutura organizacional está intimamente ligada ao “tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, tecnologia utilizada” para, a partir daí, definir em que configuração ou em quais configurações a instituição está melhor situada, de maneira a contribuir para formulação e execução da gestão estratégica a partir da realidade organizacional, com o propósito de manter-se competitiva.

PROPOSIÇÃO DE REESTRUTURAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO INVESTIGADO

A Figura 8 representa esquematicamente o sistema produtivo da farinha de mandioca na localidade pesquisada. Conforme a observação direta e informações dos agricultores, o processo começa com a preparação da terra (capinação, aração e adubação), segue o plantio das manivas e depois a colheita (arranque) das raízes.

Figura 8 – Esquema produtivo do cultivo da mandioca a produção de farinha na localidade do Juazeiro – Iará – BA



Fonte: Elaborado pela autora

As raízes são levadas à casa de farinha para serem lavadas e descascadas; depois são raladas, trituradas, prensada e o pó resultante da trituração é selecionado por peneiras. Daí então a farinha é torrada, ensacada e pesada para ser colocada em estoque. A venda da produção é feita em feiras e mercados locais ou cidades circunvizinhas, e alguns produtores vendem para atravessadores que compram direto na propriedade.

Salienta-se que as etapas descritas pelos agricultores apresentam características similares entre as diferentes unidades familiares pesquisadas, mesmo que os sujeitos da pesquisa não reconheçam essa padronização do processo. Evidencia-se também que essa forma de organização das tarefas (forma de gestão) é realizada na localidade em estudo a mais de vinte anos. Quanto aos aspectos de gestão, foi diagnosticado uma situação de isolamento do agricultor em suas práticas administrativas, conforme representado na Figura 9.

Figura 9 – Forma de organização do agricultor



Fonte: Elaborado pela autora

A gestão da casa de farinha é feita de forma intuitiva e baseada nos costumes tradicionais da atividade exercida pelas gerações anteriores. Tais constatações corroboram a identificação da estrutura simples mencionada por Mintzberg (2008), já apresentada no trabalho. A partir da caracterização apresentada pelo autor foi possível classificar que as casas de farinha da localidade do Juazeiro, em Irará-Bahia (*locus* dessa pesquisa), configuram-se em uma estrutura simples por apresentar um modelo de organização sem divisão estrutural, em que o poder de gestão está centralizado no chefe da família (o agricultor), que é também o responsável pela gestão da unidade produtiva e da casa de farinha, incumbido pela supervisão direta das tarefas, que não apresentam ampla divisão do trabalho, fazendo uso mínimo do planejamento.

Nesse contexto afirma-se que toda a estratégia de mercado desenvolvida na unidade produtiva familiar é de responsabilidade do agricultor (chefe de família), sendo as decisões tomadas de forma intuitiva de acordo com suas crenças a partir de uma leitura do mercado. Mintzberg (2008, p. 80) ainda aponta que uma “condição comum na estrutura simples é um sistema técnico não sofisticado e desregulamentado”, fator esse de forte característica nas unidades visitadas, que não apresentam um modelo de desenvolvimento tecnológico nem nas atividades relacionadas ao plantio nem na estrutura da casa de farinha.

Considera-se, portanto, que é necessária uma reestruturação no modelo de produção no território estudado, de maneira a aderir às tecnologias de base sustentável para agricultura familiar. De acordo com a Embrapa (2014), o Estado de Sergipe desenvolve tecnologias de base sustentável através da implantação do Sistema Agropecuário Sustentável (SIAGROS) “pautado na construção participativa e na sustentabilidade econômica, social e ambiental”.

A ideia básica do sistema é de plantar diversas culturas e criar diferentes animais de forma integrada, pois assim, os resíduos de uma atividade são reciclados e se transforma em insumos para outra, garantindo assim a ciclagem de nutrientes e sustentabilidade do sistema produtivo (EMBRAPA, 2014, p. 13).

É importante que os agricultores reconheçam que a aplicação dessas tecnologias contribui para uma unidade de produção mais sustentável. Sendo assim propõe-se que o modelo de produção nas unidades em estudo, esteja alinhado com a orientação do (SIAGROS) promovendo um plantio que atenda aos critérios de análise da semente plantada, em se tratando da maniva verificar (origem e tipo) e fazer o registro das características do produto final, observando durante o plantio (espaçamento das plantas, profundidade dos sulcos, melhor época para plantio, assim como realizar a consorciação de culturas).

Infere-se que é de grande relevância a assistência técnica para extensão rural associada a ciclos de capacitação, pois poderá junto com os agricultores e agricultoras definir estratégias de plantio, assim como o tipo de maniva de alta qualidade, que associado ao cultivo adequado, resultará em aumento da produtividade da lavoura em uma mesma área, refletindo diretamente na quantidade e qualidade do produto final.

Compreende que essa seleção da maniva impactará na qualidade da farinha produzida, contribuindo para a garantia de características próprias dessa produção na região do Juazeiro. É importante salientar que para fortalecer a produção da localidade é necessário que todos os envolvidos compreendam a importância de aplicar as técnicas apresentadas, a fim de fortalecer as estratégias de competitividade no mercado, garantindo-se frente ao concorrente.

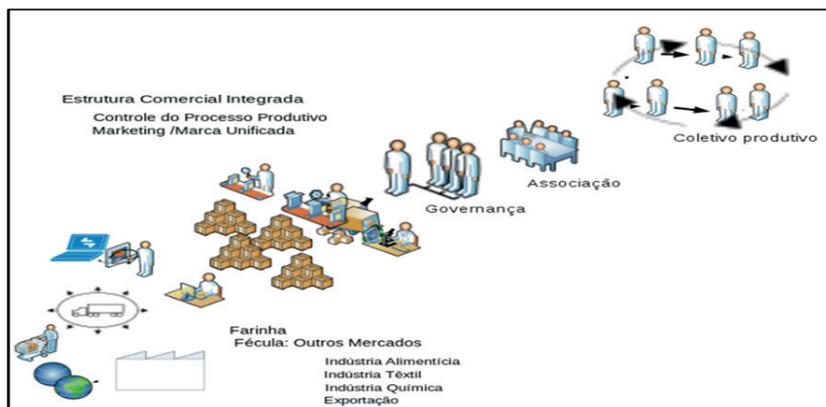
Salienta que esse seria um modelo estratégico a ser implementado na localidade, fortalecendo o sistema produtivo, a fim de manter a regularidade e a capacidade de produção, dificultando a entrada do concorrente no mercado de Irará, ampliando a força competitiva das unidades em estudo.

Bezerra (2012, p. 1) discute que o “planejamento de plantios futuros deve levar em consideração fatores importantes como a conservação e armazenamento de maniva-semente” [...] “assegurando o potencial de produção da variedade selecionada, juntamente com o manejo correto da cultura”.

A discussão sobre planejamento e manejo correto da cultura apresentada por Bezerra, evidencia ser imprescindível à definição de práticas para o cultivo da mandioca como um modelo de aprendizagem estratégica, a ser adotada pelos agricultores da pesquisa. Foi constatado no estudo que apesar de seguir características similares no plantio, de apresentar vasta experiência agrícola, os agricultores apresentam fragilidades na conservação e preparação do solo para realização do plantio. É válido salientar que cada unidade deverá adequar o modelo de plantio proposto de acordo com as suas demandas e seus objetivos, para o alcance de melhores resultados, pois as práticas de gestão variam de acordo ao propósito final de cada unidade.

Compreende-se, portanto que a proposição de uma oportunidade de melhoria para situação diagnosticada na localidade do Juazeiro, desde que as unidades familiares produtivas tenham interesse de se manter comercial no mercado, fundamenta-se na organização básica para padronização da gestão, conforme ilustração da Figura 10.

Figura 10 – Coletivo de Mandiocultores



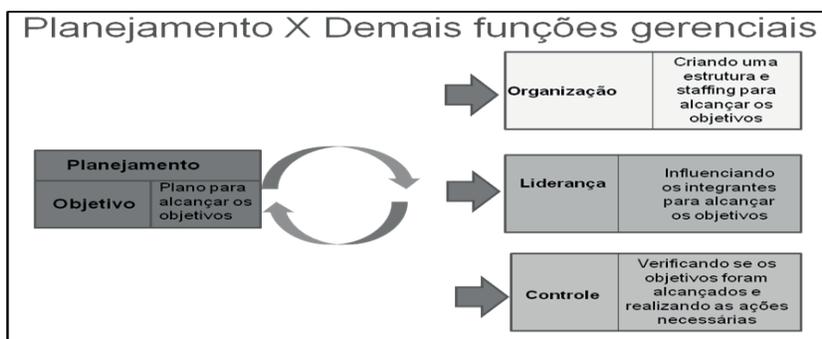
Fonte: Elaborado pela autora.

A organização de um coletivo produtivo sobre uma marca identificada, fortalece a competitividade dos produtores de farinha de mandioca na região pesquisada em face aos outros concorrentes desse segmento, pois aumenta o poder de barganha junto a fornecedores de insumos; maior representatividade junto ao poder público e entidades de classe; mitigação dos custos de produção; melhoria da oferta a outros mercados por conta de uma quantidade concentrada da produção.

Para tanto é preciso implementar os princípios básicos da administração adotando como método o processo administrativo (planejamento, organização, direção, liderança e controle) preconizado por Fayol. Esse processo é definido por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), como um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades e até mesmo como uma sequência de ações que se sucedem para chegar a determinado ponto.

Essas funções devem ser desenvolvidas de maneira harmônica e de forma integrada, como ilustrado na Figura 11, uma vez que o processo administrativo é cíclico e sistêmico.

Figura 11 – Interação do processo administrativo



Fonte: Adaptado de CARAVANTES, PANNO, e KLOECKNER, 2005.

Assim, entende-se a importância de interação dessas funções, tendo em vista que tudo aquilo que a organização pretende alcançar ou que o gestor analise como importante realizar dependerá do estabelecimento de determinados objetivos e da formulação de planos que permitam alcançá-los.

A proposição de melhoria define então as seguintes diretrizes:

1. A cooperação entre os agricultores por meio de uma associação, consórcio, cooperativa, arranjo produtivo ou qualquer outra forma de organização coletiva para produção de derivados da mandioca.
2. A produção de outros derivados de maior valor agregado que a farinha de mandioca, visando outros mercados. Como exemplo a produção de fécula para indústria alimentícia (biscoitos, massas), papelreira, têxtil, de mineração e química, entre outras a serem identificadas.

3. Estimular a constituição de uma governança envolvendo os produtores, representantes de sindicatos e associações de produtores, representantes das esferas governamentais, instituições de ensino e pesquisa, de maneira a fortalecer a representatividade do segmento de maneira a demandar e acessar recursos e políticas públicas que proporcionem melhor desenvolvimento socioeconômico.
4. Criar uma unidade fabril coletiva para beneficiamento da mandioca.
5. Estruturar um escritório comercial, em parceria com o poder público local, com profissionais habilitados para auxiliar na gestão profissionalizada do coletivo, como gestão da qualidade no processo produtivo, negociações, controle da gestão administrativa e ações de inteligência de mercado (prospecção de clientes, mapeamento e monitoração de concorrentes, novos produtos).
6. Criação de uma marca unificada para a farinha de mandioca, alicerçada por uma qualidade superior a outras concorrentes e com procedência confirmada.
7. Aproximação com instituições de pesquisa para possíveis parcerias de assistência técnica e extensão rural, bem como inovação e melhoria nos negócios.

Tais diretrizes apresentam-se como sugestões possíveis de realização, no entanto, a concretização de mudanças só é possível quando existe a vontade individual em mudar. Dessa maneira, é preciso que os produtores se mobilizem e se vejam como parceiros de um mesmo plano.

Neste contexto se faz necessário aos gestores das unidades de produção familiar, ampliarem conhecimento sobre as práticas de gestão, aplicando o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) para a partir das estratégias de competitividade, garantir a regularidade de produção de mandioca/farinha atendendo as demandas de mercado de forma a restringir a entrada dos concorrentes diretos no mercado local no município de Irará.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir essa pesquisa, que versou sobre a investigação das práticas de gestão nas casas de farinha de mandioca na localidade de Juazeiro, no município de Irará-BA, tem-se o seu objetivo alcançado ao se descrever um argumento propositivo em pelo menos duas dimensões: a primeira de ordem técnico-produtiva das unidades familiares de produção e a segunda de ordem organizativo-estrutural que possibilitarão a melhoria da competitividade do segmento estudado.

As especificidades para lograr êxito com os objetivos propostos ganharam destaque na identificação e diagnóstico da forma de organização dos mandiocultores, que têm atuado de forma isolada em uma estrutura simples, com uma força de trabalho não especializada, modelo de organização sem divisão estrutural, fazendo-se uso mínimo do planejamento, cujo processo de decisão e formulação de estratégias é pautado na intuição do agricultor pela sua compreensão do mercado em que atua.

Não obstante, percebeu-se a pouca, em alguns casos mínima, visão estratégica dos chefes de família a respeito da unidade produtiva como protagonista do mercado de farinha e as nuances do ambiente organizacional. Infere-se, diante desse contexto, que tal percepção é oriunda de uma trajetória histórico-cultural na qual prevalece a ideia de plantio para subsistência familiar e venda do excedente da produção a preços pífios para atravessadores e com técnicas ainda distantes das tecnologias de base sustentável.

Nesse contexto, ficou perceptível que as duas dimensões mencionadas denotam a necessidade de uma reestruturação e até mesmo de uma nova compreensão sobre a forma de produzir e a maneira de gerir o negócio por parte dos produtores da agricultura familiar.

No âmbito técnico-produtivo recomenda-se a adoção de práticas sustentáveis, como as contempladas no SIAGROS, que leva em consideração a construção participativa e na sustentabilidade econômica, social e ambiental, prevalecendo o plantio de diversas culturas e a criação de diferentes animais de forma integrada, uma vez que, os resíduos de uma atividade poderão ser reciclados e transformarem-se em insumos para outra, garantindo a ciclagem de nutrientes e sustentabilidade do sistema produtivo.

No entanto, ressalta-se que é preciso a retomada ou criação de políticas públicas votadas à assistência técnica e extensão rural, fortalecidas por um processo cíclico e com amplo acesso de capacitação, priorizando o desenvolvimento de matrizes genéticas de maniva de alta qualidade, que associadas ao cultivo adequado, potencializarão a produtividade da lavoura em uma mesma área, refletindo diretamente na quantidade e qualidade do produto final por meio de manejos adequados.

O resultado esperado do aumento da qualidade da farinha é a garantia de características organolépticas específicas dessa produção na região do Juazeiro, dando aos produtos ali produzidos, diferenciais competitivos por maior valor agregado, como exemplo a preferência pela farinha com a origem identificada por mercados consumidores de maior poder aquisitivo. Outra perspectiva é a venda da fécula para outros mercados como as indústrias têxtil e química, que apresentam maiores margens de rentabilidade.

No campo organizativo-estrutural é imprescindível que os agricultores desenvolvam habilidades para o planejamento e cooperação. Pois, seguir os princípios básicos da administração (processo administrativo) possibilita melhor sistematização das atividades para se atingir os objetivos almejados. E a organização de um coletivo produtivo, fortalece a competitividade dos produtores por possibilitar o aumento do poder de barganha junto a fornecedores de insumos; maior representatividade junto ao poder público e entidades de classe; mitigação dos custos de produção; melhoria da oferta a outros mercados por conta de uma quantidade concentrada da produção.

Registra-se aqui a necessidade de maior atenção do poder público sobre o segmento analisado, em virtude das dificuldades encontradas pelos sujeitos da pesquisa ao longo do tempo. A orientação e assistência técnica provida por empresas públicas de agropecuária não têm sido suficientes, paradoxalmente, outras empresas públicas para

fins de fiscalização das atividades do campo tem ganhado maior destaque de atuação. Isso leva a indagação: punir alguém que não tem recebido a devida orientação sobre técnicas e uso de insumos agropecuários que podem ser danosos à saúde e ao meio ambiente é mais eficiente e eficaz do que fomentar a pedagogia do campo e empreendedorismo rural?

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: atlas, 1998.

BEZERRA, Valeria Saldanha. **Maniva-semente: como selecionar e conservar**. Comunidade Técnico 125. Macapá: Embrapa, 2012. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/101452/1/Comunicado-Tecnico-125-maniva-semente.pdf>. Acesso em 10 abr. 2015. ISSN 1517-4077

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônico C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARDOSO, C. E. L.. **Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil**. 2003. 188 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós Graduação em Ciências, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 1, n. 11, p. 37-45, março 2000.

DOURADO JUNIOR, A. A.; SOUSA, J. C. Estrutura Organizacional: Condições à modelagem organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**, v. 14, n. 2, p. 294-318, ago./dez. 2016. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/2657/pdf_530. Acesso em: 07 set. 2023.

EMBRAPA. **Soluções tecnológica e inovação: a Embrapa no ano internacional da agricultura familiar**. Brasília: Embrapa, 2014

LUGOBONI, Leonardo Fabris; SANTOS, Bruno de Souza; MACHADO, Eduardo Carcelen; GOMES, Jésus de Lisboa. (2020) **Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira**. Cafí, v. 3 n. 1, p. 83-102. ISSN 2595-1750

MILEO, Cláudia Damiani. **O significado do erro na avaliação da aprendizagem: entre o ideal e o real apontados por professoras do ensino fundamental I da Zona Oeste da cidade de São Paulo**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação: Currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP, São Paulo, 2011.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2ª ed. 4ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

NACHILUK, K.; OLIVEIRA, M. D. M. Custo de Produção: uma importante ferramenta gerencial na agropecuária. **Análise e indicadores do agronegócio**. V. 7, nº 05, maio 2012. Disponível em: <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/AIA/AIA-22-2012.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2015

OLIVEIRA PEREIRA, E. L. Estrutura organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 28–39, 2022. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/502>. Acesso em: 7 set. 2023.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RENZCHERCHEN, S. K.; HOCAYEN DA SILVA, A. J.; SZENDELA, K. Planejamento estratégico e gestão organizacional no setor farmacêutico. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 105-120, 2022. DOI: 10.18696/reunir.v12i2.1093. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1093>. Acesso em: 7 set. 2023.

SANTOS, E. L. X. dos .; VERAS, P. R. M. .; SANTANA, L. R. .; PINTO, R. A. .; SILVA, V. L. da .; CRUVINEL, I. B. .; JÚNIOR, . J. J. da S. .; MARCELINO, . M. A. . Análise Swot em Empreendimentos Rurais. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e859, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n1-125. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/859>. Acesso em: 7 sep. 2023.