

ANÁLISE DE GESTÃO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA “AGROINDÚSTRIA DERIVADOS DO BABAÇU” NO MUNICÍPIO DE ITAPECURU – MIRIM/MA

Marcelino C. Sousa¹, Maria de J. Teixeira², José da L. C. Barbosa³

¹ Graduando em Tecnologia de Agronegócio (UEMA – CESITA), marcellcs36@gmail.com

² Graduando de Tecnologia em Agronegócio (UEMA – CESITA), maryteix92@gmail.com

³ Graduando de Tecnologia em Agronegócio (UEMA – CESITA), luz.cardoso09@gmail.com

RESUMO

A grande modernização que o setor rural/agronegócio vem sofrendo já garante resultados surpreendentes no processo de transformação da matéria prima utilizada e das muitas possibilidades que essas tecnologias trazem dentro de uma organização, por outro lado, não é possível que haja desempenho esperado se essas etapas, esses comandos não são orientados por uma boa administração e gestão do negócio e que seja favorável às atividades desenvolvidas. Através de um estudo de caso realizado em uma ‘Agroindústria de Derivados de Babaçu’ no município de Itapecuru – Mirim/MA observou-se a importância da boa gestão aliada às atividades desempenhadas pela Agroindústria. Com o objetivo de identificar e analisar o modelo de gestão usado pela organização, o presente artigo traz os resultados investigados e as considerações acerca dessas buscas e um modelo novo de gestão que será implementado pela agroindústria.

Palavras-chave: Agronegócio. Administração. Desempenho. Tecnologias.

ABSTRACT

The great modernization that the rural / agribusiness sector is suffering already guarantees surprising results in the process of transformation of the raw material used and the many possibilities that these technologies bring within an organization, on the other hand, it is not possible that there is expected performance if these stages , these commands are not guided by good management and business management and are favorable to the activities developed. Through a case study carried out in a 'Babaçu Derivatives Agroindustry' in the municipality of Itapecuru - Mirim / MA, the importance of good management allied to the activities carried out by Agroindustry was observed. With the objective of identifying and analyzing the management model used by the organization, the present article presents the results investigated and the considerations about these searches and a new management model that will be implemented by the agroindustry.

Keywords: Agribusiness. Administration. Performance. Technologies.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura moderna surgiu a partir da primeira fase da Revolução Industrial, situada entre o final do século XVII e o final do século XIX (VIEIRA, 2012), anos mais tarde o mundo vivia a Revolução Verde os sistemas e fatores de produção voltados ao campo e também ao Agronegócio ganharam novas características quanto ao espaço e o destaque no meio rural, relacionados ao empreendedorismo e com características próprias de produção como a agricultura familiar e, de produção e gestão como as Agroindústrias. Esta última tornou-se referência em relação aos custos de produção, pois deixaram os grandes centros comerciais como cidades e passaram a operar perto do campo num contato direto com pequenos produtores.

As Agroindústrias no desenvolvimento de suas características e das possibilidades da economia interna e externa, ganham atuando num mercado de grande visibilidade que é transformação de matérias primas em subprodutos, estes por sua vez, inseridos diretamente ao setor alimentício. Costa, Guilhoto e Imori (2013) aponta que esse setor tem uma relevância muito grande para o país em termos de termos de geração de renda e emprego. Para tanto, o desempenho dessas características é necessário que estas empresas estejam operando com um modelo de gestão que assegure o desenvolvimento e crescimento de suas atividades e até mesmo de suas instalações, “[...] para competir com produtos já existentes no mercado, que podem ser formados tanto por concorrentes nacionais quanto por produtos importados” (SCHINAIDER et al., 2018, p. 10). Não há, no entanto, um padrão definido para uma gestão Agroindustrial. Em muitos dos casos nesse ramo de negócio, a gestão e elaboração de ideias e atividades provêm de famílias e ou grupo de pessoas, produtores que participam de um mesmo objetivo.

Sobreviventes, muitas dessas agroindústrias são provenientes da agricultura familiar, esse sistema ganha força entre os pequenos empresários que dentro de sua metodologia de vida aprendem facilmente como trabalhar fatores ligados às agroindústrias como a qualidade de produtos, fornecimento de matérias primas, aquisição dessas e responsabilidade de todo o processo de produção até o consumidor final. Segundo Wives e Kühn (2018, p. 7) “as interações entre rural e urbano, entre agricultura e indústria evidenciam a necessidade de que todos os profissionais que atuem no desenvolvimento rural compreendam os principais elementos dessa complexidade”. Visto a necessidade, o mercado tem sido cada vez mais exigente quanto a esses conceitos que englobam principalmente cadeias produtivas de alimentos. Uma gestão bem estruturada permite aos trabalhadores desenvolverem um trabalho que atribua ao produto final a qualidade que o consumidor tanto almeja.

O estudo foi realizado em uma Agroindústria de derivados do Babaçu no Município de Itapecuru – Mirim no estado do Maranhão, uma das poucas existentes no município e uma das poucas também a trabalhar com essa matéria prima e teve como objetivo principal identificar e analisar o modelo de gestão que a agroindústria adota para o desenvolvimento de suas atividades.

2 GESTÃO X DESENVOLVIMENTO

É de maneira inquestionável que a gestão esteja ela inserida em qualquer ramo ou em qualquer empresa, faz parte do fator que liga vida estável e desenvolvimento de uma organização. Segundo Neves (2008) o mercado vem sofrendo suas alterações, fruto de fatores como o crescimento da população, que faz surgir muitas ideias para suprir as necessidades que surgem. Dentro de um ambiente competitivo a gestão tem papel fundamental de garantir que as ideias pensadas, planejadas e desenvolvidas estejam de acordo com o que o mercado exige e dentro desse patamar que cada empresa consiga colocar em evidências todos os seus conhecimentos acerca da atividade produzida.

No decorrer do tempo e nas transformações que se seguem, têm estado claro tanto para estudantes, como empresas, e para formuladores e gestores das políticas públicas, que a competitividade da agropecuária nacional, e aqui colocado porque as agroindústrias hoje existentes no Brasil estão organizadas dentro desse caráter – até mesmo da agricultura familiar, como ressalta Carvalho et al. (2013) poderá somente ser construída, em bases sustentáveis, por meio da adoção de práticas que estimulem a cooperação entre os agentes econômicos de uma cadeia produtiva e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais.

Para Terra (2000 apud KOROBINSKI, 2001) o conhecimento vem aumentando e crescendo sua importância para o desempenho de empresas e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais

fundamental para as empresas brasileiras. Para tanto, é importante ressaltar que sem estratégias empresariais, setoriais/ municipais e nacionais muito bem concatenadas e rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

Diante dessa realidade e da necessidade da maior atuação das empresas no mercado, tendo em vista suas atividades, é preciso que haja de uma certa maneira a eficácia e eficiência máxima e o planejamento dos assuntos que dizem respeito a produção. Essas características são apresentadas pela gestão organizacional que analisa os melhores fatores de investimento, intervém nas decisões que serão assertivas para a vida útil desta no mercado.

Araújo (2007, p. 48) afirma em seu trabalho ‘Fundamentos do Agronegócio’ que dentro dos três conhecidos segmentos: “antes, dentro e fora da porteira”, a gestão está inserida “dentro da porteira”, afirmando que trabalhos de instituições rurais que prestam assistências para Agroindústrias e outros segmentos rurais estão “[...] voltados apenas para o treinamento e não exatamente para a aprendizagem, de mão de obra, sobretudo o trabalhador rural”. Reafirma que algumas dessas técnicas e a adoção das mesmas por vezes as mais simples, impedem a também adoção de características mais avançadas e mais exigentes “[...] com isso estão aparecendo vácuos, como o da gestão dos negócios, da comercialização e das técnicas exigentes”.

O processo de gestão e planejamento das agroindústrias é um dos passos mais importantes a ser compreendido pelo empreendedor. Prezotto (2002) ressalta que o importante na gestão é que toda tomada de decisão cabe aos agricultores, fazendo essencial a busca por informações, apoio de outras entidades e procurar entender a administração como um todo.

É fundamental que a empresa tenha um planejamento estratégico, tendo como base três perguntas: ‘onde estamos?’, ‘para onde queremos ir?’ e ‘como chegar lá?’, levando em consideração também as principais áreas de uma agroindústria: finanças, recursos humanos, mercado e recursos tecnológicos.

Uma gestão de qualidade é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma agroindústria. A gestão de qualidade objetiva a satisfação dos clientes com os produtos fornecidos, pois as organizações devem sempre garantir a melhoria dos resultados, exigência de qualquer cliente. Investir em qualidade é um método de gestão que não falha, tendo em vista que os consumidores de hoje estão mais exigentes, fazendo-se necessário a adaptação do mercado fabricante(organizações) a nova realidade.

De fato, o principal objetivo de uma empresa é fazer dinheiro, mas não se pode atropelar e esquecer da importância do funcionário dentro da organização e no alcance dos seus objetivos. O sucesso da empresa depende do desempenho do funcionário nas atividades que ele exerce, tendo em vista o seu desempenho e seu rendimento, pois a falta dessas características pode contribuir para um mau funcionamento da empresa, para o negócio em geral, como afirma Kotler e Keller (2006) uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como uma pessoa motivada age é motivada pela percepção que ela tem da situação. Dessa forma a organização deve encontrar meios de motivar seus funcionários. A motivação pode conduzir um indivíduo a realizar uma determinada ação.

Siqueira (2005), afirma que: o engajamento com o trabalho traz consequências positivas tanto para o indivíduo empregado como para a organização para quem trabalha, ou seja, para as empresas o desempenho e desenvolvimento contínuo dos funcionários influencia diretamente na produtividade desta.

Sendo assim, na maioria das vezes é preferível que a organização concilia as necessidades pessoas da empresa com as necessidades básicas de trabalho para os funcionários, levando em consideração o bem estar contínuo além da remuneração obrigatória, que ao passar do tempo poderá não mais surtir efeito ao desempenho esperado. Com base no que fora abordado, percebe-se que o desempenho e a estratégia de desenvolvimento da empresa estão inteiramente ligados e dependem muito um do outros para os objetivos pretendidos sejam alcançados.

A seguir será abordado como essa pesquisa foi desenvolvida e como os resultados foram devidamente tratados para que os objetivos propostos acima fossem devidamente reconhecidos e alcançados.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa qualitativa de caráter exploratória e descritiva dos fatos estudados. Para a elaboração do projeto de pesquisa e posteriormente deste artigo, foi utilizado como fator inicial a construção da teoria (revisão da literatura) a construção acadêmica e teoricamente dos pontos de partida que fizeram parte da metodologia para pôr em prática os objetivos já acrescidos. O referencial teórico teve como ponto de partida livros, artigos e publicações que tratam do assunto de Gestão Agroindustrial em que se assimilam a essa pesquisa.

Visto esse contexto destaca-se que:

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de matérias empíricas - estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais. [...]. Entende-se, contudo, que cada prática garante uma visibilidade diferente ao mundo. Logo, geralmente existe um compromisso no sentido do emprego de mais de uma prática interpretativa em qualquer estudo (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 17 apud MASSARONI; SCAVARDA, 2015, p. 6).

A pesquisa aconteceu na Comunidade Quilombola Pedrinhas – clube de mães localizada no Município de Itapecuru – Mirim, MA. Sendo o ponto de referência para a pesquisa a Agroindústria de Derivados de Babaçu instalada na comunidade desde 2015 por uma demanda a necessidade das mulheres quebradeiras de coco Babaçu da comunidade. O projeto da Agroindústria teve como financiamento a Vale / BNDES e em execução pela Planeja Consultoria, elaborado a partir de um termo de referência emitido pela Vale e dos levantamentos de informações junto à população ali residente.

A comunidade tem por característica básica a sobrevivência pela exploração de recursos provenientes do meio ambiente que ali se encontra, a chamada agricultura familiar. Oferece o sustento das famílias que se utilizam ainda das ‘roças de toco’ que ofertam mais da metade de seu sustento com produtos que se originam ali mesmo como o arroz, o feijão, a farinha proveniente da mandioca, o milho entre outros. Outra fonte importante de renda para essas pessoas vem através exploração do coco Babaçu, este por sua vez depois de colhido e passado por todo o processo de limpeza se transforma nos mais variados tipos de alimentos que são produzidos pelas mulheres que residem na comunidade, produtos como o Bolo, o Sorvete, o Biscoito e o Pão. Esses produtos são produzidos na Agroindústria Derivados de Babaçu que faz todo o processo de extração dos ingredientes necessário para a fabricação dos produtos como o Mesocarpo.

Os participantes da pesquisa foram os trabalhadores da Agroindústria, pessoas moradoras da comunidade e que trabalham em conjunto para o crescimento e valoração do serviço prestado e dos resultados em forma de produtos bem produzidos e de boa qualidade serem reconhecidos no município de atuação e municípios vizinhos.

3.1 USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE SWOT

A coleta dos dados aconteceu através de uma busca nos arquivos da agroindústria para ter como fator de análise o primeiro modelo de gestão utilizado pelos trabalhadores e a observação desse modelo em prática no dia a dia das atividades realizadas na organização.

Depois de levantado esses dados, foi elaborada e conduzida uma reunião para a apresentação do projeto e dentro desta realizou-se atividades/dinâmicas que foram importantes na avaliação dos pontos positivos e negativos dos métodos hoje empregados pela gestão da agroindústria. Para ajudar nesse levantamento de dados utilizou-se o método da matriz SWOT, que dentro de sua metodologia aponta as principais fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades e a partir dessa avaliação, os resultados nos deram informações pertinentes para a construção de um modelo coerente para pôr em prática as atividades da ‘fábrica’.

Sobre esse modelo de avaliação de caráter administrativo, Oliveira (2007 apud SOUZA et al., 2018) aponta que nesse processo de análise consiste na elaboração e a identificação das oportunidades e ameaças dentro das dependências da organização e a adoção de alternativas para os pontos de riscos descobertos. Antes dessa avaliação é preciso identificar os pontos que competem a empresa abordando as análises dos fatores positivos e negativos como o objetivo de desenvolver estratégias e maneiras para colocar em práticas as atividades e interferências que serão adotadas, avaliando determinadas políticas ou orientação de como atuar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise das informações encontradas foram buscados nesse primeiro ‘garimpo’ os documentos da agroindústria que apontava para o modelo de gestão implantado inicialmente no ano de construção. No Quadro 1 abaixo mostra como e de qual forma está organizado atualmente a gestão da agroindústria e suas especificações.

Quadro 1 – Modelo atual de gestão da Agroindústria Derivados do Babaçu

Gestão Geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar, orientar e fazer cumprir as funções dos setores: administrativo / financeiro, comercial, produção e segurança.; 2. Implementar, mecanismos de monitoramento e avaliação dos setores, de forma a efetivar um processo de revisão e de aperfeiçoamento das ações.; 3. Representar a agroindústria acompanhada do coordenador administrativo/ financeiro em juízo ou fora dele;
Setor Administrativo/ Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar as receitas e custos da agroindústria; 2. Elaborar as demonstrações contábeis e financeiras; 3. Pagamento fornecedores e clientes, etc.
Setor Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer articulações junto aos órgãos públicos e privados para a comercialização dos produtos; 2. Elaborar bancos de dados de fornecedores e clientes; 3. Acompanhar a execução do plano de Marketing.
Setor de Segurança do Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer manutenção de máquinas e equipamentos; 2. Fiscalizar o uso do fardamento e materiais de segurança da equipe de produção; 3. Verificar e acompanhar a manutenção do prédio; 4. Promover periodicamente capacitações de segurança no trabalho para as trabalhadoras da agroindústria.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importantes destacar que a distribuição dessas tarefas e das competências de cada função que se insere dentro desse modelo de gestão, dá-se de forma bem informal respeitando características particulares de cada morador da comunidade e que na sua maioria não possuem grande demanda de conhecimento para a realização efetivas de algumas atividades propostas pelo modelo.

O modelo informal de trabalho da agroindústria na sua maioria interfere na escolha de pessoas que sejam comprometidos a assumir determinado cargo e suas especificações e por falta de opções e desistências, hoje a agroindústria está sem representantes nos setores demonstrados acima.

Visto que uma certa intimidade dos funcionários interfere em algumas ações e planejamentos que se referem aos processos de produção, planejamento e organização da agroindústria a atividade com o(a) funcionária(o)s da agroindústria sobre a matriz SWOT apontou para essa característica, curiosamente, como fator que está inserido na força da organização e também no que diz respeito aos conflitos internos existentes associado a fraquezas, como está representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise da Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
1. Projetos - Programas Institucionais	1. Comodismo
2. União dos empregados	2. Execução da gestão
3. Persistência	3. Excesso de cargos
4. Concorrência	4. Divulgação
5. Selo Quilombola	5. Mercado
6. Estrutura do trabalho - equipamentos	6. Conflitos internos
Oportunidades	Ameaças
1. Criar ponto de venda	1. Desvalorização do produto
2. Novos equipamentos	2. Gestão municipal
3. Assistência Técnica	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dessa análise feita pelos próprios funcionários da agroindústria, juntamente e pela mediação dos acadêmicos envolvidos no projeto, foi possível identificar e analisar como os efeitos de cada problemática que surge interfere no desenvolvimento de atividades que são importantes para a agroindústria, em especial aquelas de cunho pessoal. Apesar de ser uma característica importante e que de fato interfere nos processos tanto agroindústrias como de outros setores, esses conflitos internos que acontecem dentro da organização não foram fator de decisão para a elaboração de um novo modelo que abrace as demandas, mas por sua vez é relevante perceber que o excesso de cargos e funções atribuídas a uma pessoa somente pode acarretar nesses transtornos internos e que afetam diretamente a gestão e execução das atividades como um todo.

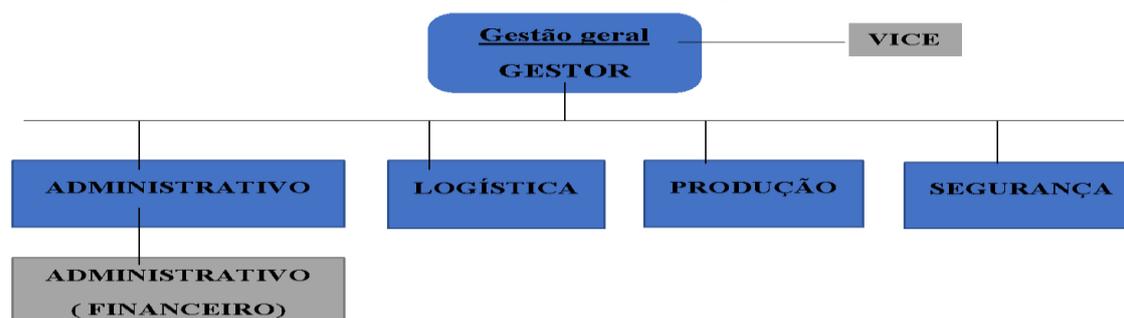
Todos esses pontos apontados na matriz pelos funcionários foram levados em consideração para a construção de um novo modelo de gestão que julgamos ser eficiente se colocado em prática pela organização seguindo suas especificações. No quadro 03 é apresentado o modelo de gestão elaborado para a Agroindústria Derivados do Babaçu.

4.2 MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

Entre os objetivos da pesquisa um dos principais era identificar e analisar o atual modelo de gestão que a agroindústria trabalha e se necessário apresentar dentro das especificações existentes um novo modelo para possivelmente ser colocado em prática pela agroindústria. A pesquisa traz um novo modelo de gestão adaptado às necessidades básicas da agroindústria.

Na visão geral o novo modelo constará como é apresentado no organograma a seguir:

Organograma 1 – Modelo de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores.

As especificações do modelo que foi apresentado mais acima serão teoricamente explicadas no Quadro 3 a seguir. Algumas das especificações, atribuições e competências quanto ao serviço prestado de cada setor permanecerá o mesmo, como já consta no atual modelo de gestão que é utilizado pela agroindústria, como é caso das atribuições que competem a presidência na gestão geral.

Quadro 3 – Especificações, atribuições e competência do novo modelo de gestão

Gestão Geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar, orientar e fazer cumprir as funções dos setores: administrativo/ / financeiro, comercial, logística, produção e segurança.; 2. Implementar, mecanismos de monitoramento e avaliação dos setores, de forma a efetivar um processo de revisão e de aperfeiçoamento das ações.; 3. Representar a agroindústria acompanhada do coordenador administrativo/ financeiro em juízo ou fora dele;
Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing (redes sociais/ internet – Facebook); 2. Horários (entrada e saída de funcionários); 3. Documentos (funcionários e empresarial) 4. Elaborar, encaminhar e receber ofícios e outras correspondências que dizem respeito ao desenvolvimento da agroindústria; 5. Controlar as receitas e custos da agroindústria (controle administrativo);
Adm. Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar as demonstrações contábeis e financeiras; 2. Pagamento fornecedores e clientes, etc. 3. Pagamento de funcionários e controle em planilha (mensal, quinzenal ou por projeto);
Logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar almoxarifado; 2. Compra e entrada de insumos; 3. Distribuição de produtos; 4. Controle e revisão de maquinários
Produção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controle da oferta e da demanda dos produtos; 2. Observância quanto a qualidade dos produtos – embalagem, armazenamento; 3. Divisão das tarefas; turnos de trabalho e controle de entrada e saída do setor de produção;
Segurança do Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer manutenção de máquinas e equipamentos; 2. Fiscalizar o uso do fardamento e materiais de segurança da equipe de produção – EPI'S (Equipamentos de Proteção individual); 3. Verificar e acompanhar a manutenção do prédio; 4. Entrada e saída de pessoas do prédio; 5. Promover periodicamente capacitações de segurança no trabalho para as trabalhadoras da agroindústria.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi observado na experiência dos trabalhadores da agroindústria que a distribuição de tarefas é a maneira mais coerente e facilitadora das mudanças ocorrerem. Nesse novo modelo encontra-se as tarefas distribuídas em mais cenários possíveis para adaptação de acordo com as habilidades de cada trabalhador. Permanece a gestão geral com suas atribuições já prevista anteriormente, separou-se o setor administrativo do financeiro porque entende-se que as tarefas são particulares de cada um. Divide-se o setor comercial em dois: logística e produção, entendendo as atividades que compete cada uma dessas.

5 CONCLUSÃO

O trabalho realizado a partir da pesquisa de campo na Agroindústria de Derivados de Babaçu no município de Itapecuru Mirim- MA, enfrentou suas particularidades pois nas comprovações em literatura, não dispomos de muitos trabalhos científicos que refutam as evidências encontradas. Tendo ênfase na pesquisa qualitativa, os dados apresentados atendem a realidade particular do negócio em sua localização e vivência dos seus colaboradores.

Percebeu-se que o atual modelo de gestão que foi apresentado à agroindústria não ia de encontro às atividades que os funcionários e colaboradores da fábrica desenvolviam. Vale ressaltar que foram observadas situações atuais que fogem do princípio de controle dado a um modelo de gestão e suas atribuições, como é o caso dos conflitos internos e a péssima condição das estradas de acesso até a comunidade.

Conclui-se então que um modelo de gestão para a agroindústria vai além das obrigações que cabem a cada setor, é preciso que haja comprometimento e colaboração dos servidores para que as ideias que surgem de melhoria, crescimento, desempenho sejam aceitas e que de forma direta ou indiretamente todos sejam responsáveis por colocá-las em prática. Através disso, percebeu-se a importância de uma boa gerência para o crescimento de uma empresa, partir do comprometimento e da melhoria da gestão os funcionários poderiam ser agentes das mudanças desejadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

CARVALHO, J. F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, Amparo, SP, n. 7, p.21-31, set. 2013. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.

COSTA, C. C.; GUILHOTO, J. J. M.; IMORI, D. Importância dos setores agroindustriais na geração de renda e emprego para a economia brasileira. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Piracicaba, v. 51, n. 4, p. 797-814, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/resr/v51n4/a10v51n4.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107-116, jan./jun. 2001. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/440/250>. Acesso em: 12 maio 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MASSARONI, I. F.; SCAVARDA, A. J. R. R. Gestão de serviços em bibliotecas públicas: aplicação do 5w2h na política de aquisição de acervo. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 4-16, mar./ago. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/89002/96243>. Acesso em: 12 maio 2020.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESIS). **R. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 331-343, out./dez. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44486/48106>. Acesso em: 12 maio 2020.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de ciências humanas**, Florianópolis, n. 31, p. 133-153, abr. 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/viewFile/25195/22152>. Acesso em: 12 maio 2020.

SCHINAIDER, A. D. *et al.* Agroindústria: conceitos e relação com o desenvolvimento rural. *In: WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. (org.). Gestão e planejamento de agroindústrias familiares*. Porto Alegre: UFRGS, 2018. (Série Ensino, aprendizagem e tecnologias). p. 9-40. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185826/001082106.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

SIQUEIRA, M. M. **Medidas de comportamento organizacional**: ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre. Artmed, 2008.

SOUZA, S. F. *et al.* As ferramentas do planejamento estratégico: uma análise de cenários de uma purina localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. **Revista Transformar**, Itaperuna, v. 12, n. 1, jan./jul. 2018. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/152/127>. Acesso em: 12 maio 2020.

VIEIRA, P. R. C. **Gestão agroindustrial**. Recife: EDUFRPE, 2012. Disponível em: http://pronatec.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2013/06/Gestao_Agroindustrial.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.

WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. Apresentação. *In: WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. (org.). Gestão e planejamento de agroindústrias familiares*. Porto Alegre: UFRGS, 2018. (Série Ensino, aprendizagem e tecnologias). p. 7-8. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185826/001082106.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.