



FACULDADE MARIA MILZA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

SUZANE FIGUEIREDO CASAS

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DA
CULTURA DA MANDIOCA NA LOCALIDADE DE JUAZEIRO - MUNICÍPIO DE
IRARÁ-BAHIA**

CRUZ DAS ALMAS BA
2015

SUZANE FIGUEIREDO CASAS

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DA
CULTURA DA MANDIOCA NA LOCALIDADE DE JUAZEIRO - MUNICÍPIO DE
IRARÁ BAHIA**

Dissertação apresentada ao colegiado de coordenação didática do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da Faculdade Maria Milza – FAMAM, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

Professor Orientador: Dr. Sergio Roberto Lemos de Carvalho

Professora Co-orientadora: Dr^a Elizabete Rodrigues da Silva

**CRUZ DAS ALMAS BA
2015**

SUZANE FIGUEIREDO CASAS

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO SISTEMA DE PRODUÇÃO DA
CULTURA DA MANDIOCA NA LOCALIDADE DE JUAZEIRO NO MUNICÍPIO DE
IRARÁ BAHIA**

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sergio Roberto Lemos de Carvalho
Faculdade Maria Milza - FAMAM
Orientador

Prof^a. Dr^a Aline Fonseca Gomes
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof^a. Dr^a. Sheila Rangel
Faculdade Maria Milza - FAMAM

**CRUZ DAS ALMAS BA
2015**

DEDICO AOS AMORES DA MINHA VIDA:

MEU ESPOSO

JOÃO CASAS

MEUS PAIS

APOLINÁRIO FIGUEREIDO

JUSTINA FIGUEREIDO

MINHA TIA

DEL GOMES

A MEUS AVÓS (*in memoriam*)

JOÃO, ANTONIO, GIDA, LEONOR

AS MINHAS IRMÃS/PRIMA IRMÃ

PAULA, JOANA E MARCIA MARE

AGRADECIMENTOS

**A gratidão é virtude das almas nobres
(autor desconhecido)**

AGRADECER sempre! É nisso que eu acredito! Acredito que é preciso agradecer a todos que estão vibrando por nós, a todos que dedicam um minuto de seu tempo para fazer uma prece por nós, dedicam um minuto de seu tempo para nos ouvir, dedicam um minuto do seu tempo para nos ajudar, dedicam um minuto de seu tempo para nos admirar... E eu tenho ao meu lado pessoas que dedicam sim esse tempo a mim! É por isso que é preciso AGRADERER!!

A **DEUS**, Nosso Pai que nos concedeu o dom da vida! Que nos permitiu estarmos aqui para colocarmos em prática os seus ensinamentos! Ohh PAI OBRIGADA! Obrigada por tudo que me concedeste, serei eternamente grata ao senhor por mais esta oportunidade de evolução! Por ter me colocado em um lar abençoado com pais, irmãs, tia e prima/irmã tão queridos! e posterior ao casamento, Deus me concede um marido maravilhoso e um segundo lar, que também é expressão de AMOR e FELICIDADES!!! Eu os AMO! E nesse exato momento estou muito emocionada, pois em nossa (as) casa (as) é possível colocarmos em prática muitos de Seus ensinamentos evidenciando o AMOR ao próximo! FAMÍLIA eu os AMO! Sem vocês não seria o que sou hoje!!!!

Aos meus **pais queridos Apolinário e Justina**, dedico todas as minhas vitórias!!! Vocês são nosso exemplo de AMOR e DEDICAÇÃO. Partilho com vocês essa conquista, pois “parte de vocês está dentro de mim” então não pode existir jamais minha vitória, e sim nossas vitórias!!! AMO VOCÊS!

E em falando de nossas vitórias, lembro de uma frase de meu **AMOR Johnny** que disse para mim *“amor, agora somos um só! Suas alegrias são minhas alegrias”*. **João Casas**, obrigada por existir em minha vida! Sou sem sombra de dúvidas uma pessoa melhor depois que você apareceu! OBRIGADA por tudo!!! Você sabe que és minha inspiração e que essa vitória também é sua!!! EU TE AMO!!!!

A **Tia DEL** (mais que tia, nossa mestre), a **PAULA** e **JÔ** (irmãs amadas), a **MARE** (prima/irmã amada e nosso eterno bebê), agradeço por toda dedicação e incentivo em cada fase de minha vida, vocês compõem o que nós acreditamos ser o conceito de família!!! “Nós somos um só” estamos e estaremos sempre juntas em todos os momentos... e mais uma vez me emociono, e penso: “como Deus foi generoso comigo, me concedendo vocês como MINHA FAMÍLIA”!!!!

Agradeço a meu sogro **Alberto Casas** e minha sogra **Maria Nazaré Casas** que tanto vibram por nós, obrigada por todas as vibrações positivas! Essa conquista e de vocês! Estendo os agradecimentos aos meus cunhados e cunhadas!!

Aos protagonistas dessa pesquisa (os **mandiocultores do Juazeiro**) mais que AGRADERER! Peço a Deus que os ilumine! **Maria Moura, Macrinia, Thiago, Zé de Guilherme, Celso, Zé da Goma, João de Inês, Tonho de Roque, José de Souza, Beto de Otávio, Marlene de Nito, Hugo**. Agradeço em especial a **Jairo** –

presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais– que me acompanhou nas primeiras visitas ao *locus* da pesquisa com tamanha disponibilidade abrindo o caminho para que o trabalho fosse realizado e em especial a **Sarah Moura – Sarinha!!** Obrigada por tudo! Você foi a grande responsável por me reapresentar aos mandiocultores do Juazeiro, foi uma verdadeira anfitriã na localidade. Obrigada por toda contribuição na pesquisa.

E como pode até parecer *clichê*, *mas* dizem que amigos são a família que nós escolhemos!!! A minha família só tem aumentado!

Agradeço aos meus orientadores, **Professor Sergio Carvalho e professora Elizabete Rodrigues** por toda dedicação dispensada a mim, que resultou nessa dissertação. Sem vocês eu não estaria aqui a agradecer!!! Vocês foram fundamentais para essa conquista! Serei eternamente grata!! Aprendi muito com cada palavra dita por vocês. Que Deus os abençoe sempre! Vocês já fazem parte de minha vida e de minhas orações!!! OBRIGADA!

A minha **AMIGA Marly** minha eterna gratidão! Ohh Marlyyyyyy como aprendo com você minha amiga! E continuo a chorar de emoção... VOCÊ é um exemplo para todos os que têm o prazer de conviver com você! AGRADEÇO a DEUS esta oportunidade. E saiba que você faz parte da minha família do coração! Obrigada por cada sugestão e cada leitura realizada, a sua contribuição foi significativa para essa conquista!

E durante essa caminhada pude aproximar-se de **José Souza (grande mestre)**! Souza, muito OBRIGADA por cada tarde em que me ouviu, por cada dado catalogado, pelos longos momentos de conversa que me tranquilizava e me deixava mais confiante. Você está em minha família do coração! Deus te abençoe!

E continuo a agradecer a DEUS por ter colocado em minha vida verdadeiros ANJOS aqui na Terra! E darei nome a esses anjos: **Núbia Passos e Lilia Almeida** minhas **AMIGAS** e coleguinhas de sala, tudo é tão divertido ao lado de vocês (e continuo chorando) só de lembrar do sorriso de Pró Lilia nos incentivando, sempre nos colocando para frente, hein Nubinha!! Pró Lilia você não tem ideia como é bom receber o seu carinho. OBRIGADA por tudo! A minha GRATIDÃO continua a aumentar!!! E o que falar de minha amiga top – Nubia Passos? Minha companheira de todas as horas durante os cumprimentos dos créditos, minha ouvinte de todas as alegrias e as angústias durante a escrita... Nubinha! Eu te amo! OBRIGADA! OBRIGADA! OBRIGADA! O seu sorriso fez tudo mais leve!!!!

Deus! Continuo a te agradecer por ter colocado em meu caminho a **Faculdade Maria Milza (FAMAM)** onde pude construir novas amizades! Pessoas que hoje estão na minha família do coração! Agradeço a todos que fazem parte dessa equipe por me acolher tão bem! E em falando da FAMAM expressei minha GRATIDÃO e meus AGRADECIMENTOS a professor **Weliton Almeida** que nos motivou e nos proporcionou a cursar o mestrado. Professor saiba que o senhor foi anjo na vida de muito de nós! Serei eternamente grata por essa conquista e divido-a com o senhor. Muito obrigada!

E foi aqui na FAMAM que minha família do coração aumentou e em especial agradeço aos meus amigos do grupo “*qual a necessidade disso?*” [**Denise Pimenta, Lucas Almeida, Priscilla Motta, Igor Fraga, Ícaro Soares, Antonio Anderson, Tati Couto, Joan Paulo, Marly de Jesus, Núbia Passos, João Casas**] que tornam os nossos dias mais leves, e estavam sempre me motivando, levantando o meu astral e me ouvindo (**Lucas Almeida** que o diga em amigo? – obrigada por me ouvir – aprendo todos os dias com a sua simplicidade e tolerância. Agradeço de coração toda contribuição no meu trabalho. Obrigada amigo!). Agradeço à pró **Jane Almeida** todo carinho e amizade, você é um exemplo para nós! A prof. **Carlos Estevão Cardoso**, muito obrigada por toda atenção a minha pesquisa você é um exemplo de pessoa e profissional. A **Dejane Costa** que nos recebe com um sorriso no rosto, sempre prestativa, registro o meu carinho. A pró **Jôse, Miralva Leal, Elizangela (Elí)**, que estão sempre dispostas a ajudar, me socorrendo nos momentos de corre, corre. Aos colegas de sala e de estrada Feira/Cruz **Priscilla Motta, Vinícius Motta, Kerciane Gondim e Andrea Oliveira** – hoje somos mais que colegas somos AMIGOS! Esse é mais um dos presentes que conquistei com o mestrado! OBRIGADA por fazerem parte de minha vida! Amigos vocês são luz em meu caminho! Obrigada por tudo! Vocês estão no meu coração!

Agradeço ainda a minhas amigas de sempre. Amigas que fazem parte de minha história de vida, compartilhando de todos os momentos: **Taty Casas, Line Gomes, Fabi Medeiros, Maria do Carmo Campos, Cintia Marinho** (Binha você esta no meu coração), que estavam sempre a torcer por minha vitória!

DEUS OBRIGADA PELO DOM DA VIDA!!!!

A sabedoria superior tolera, a inferior julga; a superior perdoa, a inferior condena. Tem coisas que o coração só fala para quem sabe escutar!
Provérbio Chinês

Lembra-te de que falando ou silenciando, sempre é possível fazer algum bem. **Chico Xavier**

RESUMO

As organizações apresentam individualidades, que estão diretamente associadas as práticas de gestão, as quais conseqüentemente influenciam nos níveis de eficiência e eficácia, assim como na estrutura e cultura organizacional, refletindo no desempenho da instituição. O ambiente dos negócios exige das organizações uma melhor definição do modelo de gestão, a fim de garantir uma diferenciação de seus concorrentes, de maneira a promover ações de estratégia e competitividade, atentando para os sinais emitidos pelo micro e macro ambiente, objetivando uma melhoria contínua das atividades. Neste contexto evidencia-se que a profissionalização da gestão figura, então, como uma necessidade natural à medida que um dado empreendimento, negócio ou simples atividade econômica tende a ficar mais complexo. A partir desse cenário a presente pesquisa objetiva de forma específica identificar a forma de organização dos mandiocultores da localidade de Juazeiro em Irará - Ba; diagnosticar as práticas de gestão utilizadas pelos mandiocultores; caracterizar as práticas de gestão adotadas, investigar o modelo de gestão sobre a produtividade da cultura, no intuito de propor ações para reestruturação no modelo de gestão utilizado pelos mandiocultores. O estudo foi desenvolvido em doze unidades produtivas familiares, na localidade de Juazeiro no município de Irará-Bahia, caracterizada quanto ao método, como um estudo fenomenológico, descritivo de natureza qualitativa. Para obtenção dos dados realizou-se observação direta, a partir das visitas in loco e entrevistas semi-estruturada com os mandiocultores/gestores das unidades produtivas afim de desvendar o conhecimento dos mesmos acerca das práticas de gestão utilizadas nas unidades de produção, especificamente nas casas de farinha. Com base nos resultados pode-se concluir que os mandiocultores 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 e controle, cujo processo de decisão e formulação de estratégias é pautado na intuição do agricultor pela sua compreensão do mercado em que atua. Constatou-se ainda insuficiente, em alguns casos, mínima, visão estratégica dos gestores a respeito da unidade produtiva como protagonista do mercado de farinha e as nuances do ambiente organizacional. A partir desse cenário no âmbito técnico-produtivo recomenda-se a adoção de práticas agrícolas sustentáveis, que leve em consideração a construção participativa, de maneira a garantir sustentabilidade econômica, social e ambiental; e no campo organizativo-estrutural é imprescindível que os agricultores desenvolvam habilidades para o planejamento, controle e cooperação, seguindo os princípios básicos do processo administrativo, possibilitando maior aprimoramento das atividades para atingir os objetivos organizacionais.

Palavras- Chave: Estratégia. Competitividade. Mandiocultores. Agricultura.

ABSTRACT

The organizations present individualities, which are directly associated with management practices, which consequently influence the levels of efficiency and effectiveness, as well as the organizational structure and culture, reflecting the performance of the institution. The business environment requires of the organizations a better definition of the management model in order to ensure a differentiation from their competitors, in order to promote actions of competitiveness and strategy, paying attention to the signals from the micro and macro environment, aiming continuous improvement activities. In this context it is evident that the professionalization of management figure as a natural need as a given enterprise, business or simple economic activity tends to become more complex. From this context, this research aims to identify the form of organization of mandiocultors of Juazeiro locality in Irará - Ba; diagnose the management practices used by mandiocultors; characterize the adopted management practices, investigate the management model on crop productivity, in order to propose actions for restructuring in the management model used by mandiocultors. The study was conducted in twelve family production units in Juazeiro locality in the town of Irará-Bahia, characterized as the method as a phenomenological study, descriptive qualitative nature. To obtain the data held direct observation, from in loco visits and semi-structured interviews with mandiocultors / managers of the production units in order to unlock the knowledge of them about the management practices used in the production units, specifically in casas de farinha. Based on the results, it can be concluded that the mandiocultors have worked in isolated way and simple structure, with a workforce unskilled, organizational model without structural division, becoming minimal use of planning and control, whose decision process and formulating strategies is guided by the farmer's intuition for your understanding of the market where he acts. It is further noted a little, in some cases minimum, strategic vision of the managers about the production unit as the protagonist of the flour market and the nuances of the organizational environment. From this context in technical-productive range, recommended the adoption of sustainable agricultural practices, taking into consideration the participative construction in order to ensure economic, social and environmental sustainability; and in the organizational-structural area is essential that farmers develop skills for planning, control and co-operation, following the basic principles of administrative process, enabling greater improvement of activities to achieve organizational goals.

Key-words: Strategy. Competitiveness.Mandiocultors.Agriculture

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Forças do modelo de Porter	23
Figura 2	– Modelo de Aprendizagem Social	25
Figura 3	– Passos na gestão estratégica	30
Figura 4	– Exemplo de organograma	32
Figura 5	– As cinco partes básicas da organização	36
Figura 6	– Produção Mundial de Mandioca	39
Figura 7	– Produção Brasileira de mandioca por região	41
Figura 8	– Produção Brasileira de mandioca por estado	41
Figura 9	– Cadeia agroindustrial da mandioca	45
Figura 10	– Círculo Hermenêutico	51
Figura 11	– Mapa município de Irará no contexto do Território de Identidade Portal do Sertão – BA	53
Figura 12	– Foto aérea da localidade de Juazeiro - Irará – BA	54
Figura 13	– Membros da família que trabalham na agricultura familiar	59
Figura 14	– Grau de escolaridade do gestor(a) da unidade de produtiva	61
Figura 15	– Razões para trabalhar com a casa de farinha	63
Figura 16	– Armazenamento da lenha nas unidades produtivas	65
Figura 17	– Forno – área externa	66
Figura 18	– Extensão Territorial da Propriedade	69
Figura 19	– Casa de farinha da localidade Juazeiro – forno	70
Figura 20	– Casa de farinha da localidade Juazeiro - maquinário	70
Figura 21	– Casa de farinha da localidade Juazeiro	71
Figura 22	– Diversificação da produção	76
Figura 23	– Tempo de produção de mandioca	76
Figura 24	– Produção casas de farinha	85
Figura 25	– Forno Casa de farinha - unidade do Agricultor 4 (A4)	87
Figura 26	– Estrutura da Casa de farinha – unidade do Agricultor 10 (A10)	88
Figura 27	– Estrutura da Casa de farinha – unidade do Agricultor 8 (A8)	88
Figura 28	– Esquema produtivo do cultivo da mandioca a produção de farinha na localidade do Juazeiro – Irará – BA	91
Figura 29	– Forma de organização do agricultor	92
Figura 30	– Plantio de mandioca fileira simples	96

Figura 31 –	Plantio de mandioca fileira dupla	97
Figura 32 –	Coletivo de Mandiocultores	98
Figura 33 –	Interação do processo administrativo	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção brasileira de mandioca em 2012	40
Tabela 2 – Área colhida e quantidade produzida da lavoura temporária (Mandioca) no Estado da Bahia e no município de Irará – BA – 2009 - 2013	42
Tabela 3 – Área colhida e valor da produção da lavoura temporária e permanente no município de Irará – BA	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Contingências e suas influencias na organização	21
Quadro 2	–	Evolução do sistema de administração	29
Quadro 3	–	Mecanismos de coordenação	35
Quadro 4	–	Resumo das Configurações	38
Quadro 5	–	Tipologia do sistema produtivo	46
Quadro 6	–	Descrição do(a) agricultor(a) respondente na localidade de Juazeiro – 2014	57
Quadro 7	–	Características organizacionais das várias fases de crescimento da empresa	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	A GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	18
2.1.1	Administração Estratégica	27
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A ESTRATÉGIA	31
2.2.1	Ideias sobre a estruturação	31
2.2.2	Configuração organizacional – o modelo de Mintzberg	35
2.3	SISTEMA PRODUTIVO DA MANDIOCA	38
2.3.1	Produção mundial de mandioca – Panorama	38
2.3.2	Sistema produtivo da mandioca – caracterização	42
3	METODOLOGIA	48
3.1	CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA	48
3.2	DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	51
4	RESULTADOS	56
4.1	DINÂMICA DA PRODUÇÃO DE MANDIOCA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM CASAS DE FARINHA NA LOCALIDADE DO JUAZEIRO	56
4.1.1	Descrição do(a) agricultor(a) respondente	56
4.1.2	Situação socioeconômica do agricultor / da agricultora	66
4.1.3	Caracterização área produtiva	68
4.1.4	Aspectos relativo ao cultivo da mandioca	77
4.1.5	A casa de farinha no contexto da localidade de juazeiro	84
4.1.6	Proposição aos dados analisados	91
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERENCIAS	104
	APÊNDICE	109
	ANEXOS	114

1 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 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 camponês em termos de organização da produção e percepção de técnicas administrativas para sobreviver a um cenário mercadológico marcado por um 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 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.

A profissionalização da gestão figura, então, como uma necessidade natural à medida que um dado empreendimento, negócio ou simples atividade econômica tende a ficar mais complexo, tornando difícil a visualização pelos gestores das

tendências e mudanças de variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, ecológicas, entre outras. Isso acarreta complicações no processo de tomada de decisão, padronização ou melhorias no processo de produção, bem como no cumprimento de prazos ou atendimento aos padrões de exigências de clientes, por exemplo (STONER; FREEMAN, 1999).

A gestão estratégica apresenta-se como grande ferramenta que reúne os meios necessários para a condução dos negócios ao alcance das suas metas e objetivos que são definidos em tempo, espaço e números. E pelo cenário já descrito, a tônica do termo “competitividade” está presente como condição *sine qua non* para atendimento de resultados. Entende-se que o processo histórico da sociedade estimulou o foco maior sobre estratégia, haja vista que a crescente instabilidade do ambiente influenciou os gestores a buscarem parâmetros a possibilitar uma maior orientação quando na execução das atividades, a fim de propiciar sua sobrevivência no mercado (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Neste trabalho, a compreensão conceitual de estratégia é alicerçada na ideia 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.

Como o ambiente é considerado um dos principais fatores de pressão, a percepção das organizações sobre esses fatores e as atitudes oriundas desta percepção irão apontar diferenciais competitivos. A atratividade de uma empresa e o posicionamento de uma organização no contexto competitivo são relevantes para a análise e determinação dos fatores que asseguram vantagens (MINTZBERG et. al., 2006). A vantagem competitiva fundamenta-se no diferencial (do produto, da forma de produzir, dos resultados proporcionados) que uma empresa consegue criar para manter-se superior ao concorrente (PORTER, 2004).

Assim, é bastante oportuno estudar o sistema produtivo da mandioca na perspectiva do agricultor familiar, considerando os aspectos da sua prática em

gestão e estratégia relacionada às nuances dos fatores competitivos desse segmento mercadológico.

A mandioca tem um valor estratégico para o país por apresentar grande potencial de utilização em processos fabris das mais diversas indústrias na forma de fécula. Contudo, seu uso principal destina-se ao consumo *in natura*, ou seja, na forma de raiz (cozida, frita) ou processada em farinha (em diversas classificações de textura e cor) apresentando baixo valor agregado. A destinação da produção no mercado externo é irrisória, e muitos desafios ainda precisam ser transpostos para impulsionar os negócios nesse segmento, entre eles a profissionalização de produtores na gestão da agricultura familiar, a padronização de processos (produtivo e administrativo), linhas de crédito adequadas à realidade do pequeno agricultor, melhor aproximação com instituições de fomento e produção em Ciência, Tecnologia e Inovação (CARDOSO, 2003).

Diante desse contexto, essa pesquisa questiona: Quais as práticas de gestão que estão presentes nas casas de farinha de mandioca na localidade de Juazeiro, no município de Irará-BA? Para responder ao questionamento, formulou-se como objetivo geral propor ações para reestruturação no modelo de gestão utilizado pelos mandiocultores. Buscando alcançar o propósito da pesquisa definiu-se como objetivos específicos, identificar a forma de organização dos mandiocultores da localidade de Juazeiro em Irará-BA; diagnosticar as práticas de gestão utilizadas pelos mandiocultores; caracterizar as práticas de gestão por eles adotadas e investigar o modelo de gestão dos mandiocultores sobre a produtividade da cultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A 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 de mercado, assim como o modelo de gestão, as organizações precisam conhecer seus pontos fortes e fracos, construindo assim defesas contra as forças competitivas (PORTER 1999).

De acordo com Crozatti (1998, p. 13.), “o modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”. Segundo Porter (1999, p. 47), as organizações precisam estabelecer no seu plano gestão uma diferença preservável de seu concorrente, de maneira que possa “proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos”.

Ressalta-se também a necessidade de definir a eficácia operacional que será responsável por garantir melhor desempenho frente ao concorrente e modelos de gestão que possibilitem maior aproveitamento dos insumos, a partir de investimentos tecnológicos e práticas de gerenciamento que refletirão no posicionamento da organização no mercado (PORTER, 1999).

Toda e qualquer organização precisa neutralizar as forças competitivas do ambiente organizacional onde estão inseridas, evidenciando o custo, a qualidade e a diferenciação do produto como um instrumento de estratégia organizacional (PORTER, 2004).

A estratégia organizacional configura-se por métodos a serem adotados nas instituições, baseados no planejamento e na visão definidos pela organização, de modo que favoreça o fortalecimento de sua imagem no alcance dos objetivos que contemple a gestão organizacional.

Diferentes teóricos propuseram nos seus estudos características que seriam fundamentais para construção de um modelo de gestão organizacional. No final do século XIX, surgem as contribuições da Escola Clássica, desenvolvida por um grupo de autores (Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Henri Fayol, Robert Owen, Charles Babbage) envolvidos com a prática gerencial, com o propósito de tornar a gestão

mais eficiente, enfatizando os processos operacionais de trabalho, incluindo as contribuições de Max Weber¹ em relação ao conceito de burocracia, apresentando-o como o modelo ideal de estruturação das organizações da sociedade capitalista, apresentada no início do século XIX (SOBRAL; PECI, 2013).

Henri Fayol² aponta que é necessário que na gestão organizacional contemple o (planejamento, a organização, o comando, a coordenação e controle); Frederick Taylor³ apontou elementos que constitui como princípios da administração científica (princípios do planejamento, do preparo, do controle e da execução) os quais ofereceram as bases para se trabalhar em boa parte do século XIX até os dias atuais. “Ao aplicar esses princípios, Taylor defendeu o uso de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar atividades de trabalho” (MORGAN, p. 32, 1996).

Assim como Taylor, Franck Gilbreth se preocupava em analisar os movimentos dos trabalhadores na execução das tarefas, a fim de eliminar o que considerava desnecessário, na realização das atividades. Weber apresenta em suas pesquisas que a Teoria da Burocracia, vem ser um modelo de gestão que dialoga com o capitalismo, pois apresenta uma base racional para administração burocrática, definindo como princípios (divisão de trabalho, impessoalidade, hierarquia, profissionalismo, padronização e formalização, autoridade, separação de domínios públicos e privados) (SOBRAL; PECI, 2013).

Embora as escolas que compõem a Teoria clássica, tenham sido responsáveis pelos primeiros modelos de gestão caracterizados por uma busca contínua pela melhor forma de administrar e organizar; na sociedade contemporânea sofre severas críticas a respeito dos pressupostos como a

¹Max Weber (1864 – 1920) sociólogo, jurista, cientista político e economista alemão. Weber fez os estudos pioneiros sobre as burocracias e o que ele chamou o tipo ideal de burocracia. Para os estudiosos da Administração, são de enorme importância seus estudos sobre as fontes de autoridade e a resultante forma de organizacional a que chamou de burocracia. Para Weber, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer dominação (MAXIMIANO, 2006).

²Jules Henri Fayol (1841 – 1925) contribuintes da administração moderna, autor e criador da Teoria Clássica da Administração. Fayol encarava os problemas organizacionais a partir da ótica do nível diretivo, diferente de Taylor cuja perspectiva era o chão de fábrica. Para Fayol, a atividade de administração que cercam a gestão, relaciona-se ao planejamento, organização, comando, coordenação e controle (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005).

³Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) engenheiro mecânico norte-americano, conhecido como o pai da Teoria Científica do Trabalho, - “Administração Científica” teoria que esteve na origem de uma verdadeira revolução do sistema produtivo no início do século XX (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005)

especialização do trabalho e demarcação dos tempos e movimentos, visto que as organizações se encontram em ambientes instáveis, marcado pela dinamicidade do mercado. No entanto, Sobral e Peci (2013, p. 65) afirmam que “onde esses pressupostos ainda estão presentes, as técnicas oferecidas pelos primeiros teóricos de administração ainda se mostram válidas”.

No início do século XX surge a Escola Comportamental apresentada a partir de estudos propostos por cientistas sociais (sociólogos e psicólogos), que pretendiam discutir as dimensões humanas no estudo da Administração, enfatizando o comportamento humano nas organizações. A teoria das relações humanas teve como expoente Elton Mayo⁴, que defendeu os aspectos subjetivos e emocionais do ser humano, rejeitando o conceito de *Homo economicus*⁵. No entanto a abordagem comportamental vem questionar alguns pressupostos da teoria das relações humanas, pois não vê o homem como ser passivo na organização, apresentando o homem complexo⁶, “considerando-o em contínua busca de autonomia e auto desenvolvimento” (SOBRAL; PECI, 2013, p.71).

A escola contingencial surge na segunda metade do século XX conduzida por Tom Burns e G.M. Stalker, que contribuem por estabelecer a distinção entre os enfoques mecanicistas e orgânicos da Administração. A abordagem contingencial com sua visão sistêmica da organização enfatiza que as condições impostas pelo ambiente em que as organizações estão inseridas influenciam diretamente nas práticas de gestão adotadas para alcance dos objetivos (MORGAN, 1996).

Os estudos em relação a abordagem contingencial pauta-se na ideia de que as organizações que melhor adéquem suas características as demandas do ambiente garantirão melhores resultados, o que poderá refletir em maior sobrevivência no mercado (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Como afirma Stoner e Freeman (1999), a abordagem contingencial é a compreensão de

⁴ Cientista social, australiano, Elton Mayo fundador do movimento das Relações Humanas, que se opôs aos princípios do trabalho de Taylor. Mayo dirigiu o projeto de pesquisa da fábrica de Hawthorne, entre 1927 e 1932. O movimento das relações humanas nasce a partir dos resultados da pesquisa de campo na fábrica da Western Electric em Hawthorne (SOBRAL, PECI).

⁵ Conceito de **homo economicus** é analisado sob a ótica de que o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona (MOTTA, 2008).

⁶ Na teoria da contingência o homem é tratado como "**homem complexo**" que é caracterizado por um sistema complexo de valores, percepções, características e necessidades. Ele opera como um sistema, capaz de manter o equilíbrio interno diante das demandas do ambiente (MAXIMIANO, 2006).

que as práticas de administração podem variar em diferentes circunstâncias para o alcance dos objetivos de uma determinada organização.

Nesse contexto afirma-se que a Teoria Contingencial pode materializar-se na afirmação de que a estrutura organizacional ou, mais genericamente, o sistema de gestão, dependerá do seu contexto, e, dos denominados fatores de contingência, tais como a idade e dimensão da organização, tecnologia e características do meio envolvente (ROBALO, 1997).

Motta e Vasconcelos (2008), afirma que nos estudos de Joan Woodward, a pesquisadora concluiu em relação aos aspectos organizacionais, a tecnologia apresenta-se como primeira ordem para gestão organizacional. Portanto compreende que o desempenho da organização sofre influencia do ambiente e do modelo de tecnologia utilizado.

De acordo com Sobral e Peci (2013), é preciso que o gestor conheça as contingências que influenciam a organização (apresentadas no Quadro 1) para compreender quais as ações administrativas ou estruturas organizacionais são mais adequadas em determinados conjuntos de circunstâncias.

Quadro 1 – Contingências e suas influências na organização

Incerteza e complexidade do ambiente externo	O grau de incerteza e complexidade do ambiente em que a organização se insere pode influenciar o processo de administração. Ambientes mais estáveis e previsíveis demandam estruturas mais burocratizadas, ao contrário de ambientes turbulentos, caracterizado pelo auto grau de incerteza e complexidade e que requerem maior grau de inovação, e em geral as estruturas organizacionais são mais enxutas, marcadas pela delegação de poder.
Tamanho da organização	O tamanho de uma organização pode ser mensurado em números de pessoas, volumes de receitas, entre outros. O aumento do tamanho de uma organização traz problemas de coordenação.
Tecnologia	Tecnologia refere-se ao processo de transformação de insumos em produtos e pode ser diferente de uma organização para outra, variando de tecnologias mais rotineiras até mais complexas e customizadas. Cada uma dessas tecnologias demandará diferentes estilos de liderança, sistemas de controle e estruturas organizacionais.
Tarefa	O tipo de tarefa que uma organização busca realizar também influenciará sua forma de administração. Tarefas complexas requerem estruturas que possam incentivar uma maior coordenação entre os membros da organização, em busca de soluções mais inovadoras e complexas.

Fonte: Sobral e Peci (2013).

A partir das contingências apresentadas no Quadro 1, fica evidenciado que não existe uma melhor maneira de administrar e que as adversidades impostas pelo ambiente interno e externo demonstram que existe uma pluralidade de caminhos para alcance dos objetivos da organização.

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.

Sendo assim o modelo de gestão poderá ser definido a partir da estratégia, que estará relacionada aos objetivos os quais a organização pretende alcançar. De acordo com Serra *et. al.* (2014, p. 5) “determinadas estratégias podem ser seguidas por qualquer tipo de empresa, mas o fato é que nem todos os executivos selecionam as mesmas estratégias”. É necessário que toda organização defina um modelo de gestão estratégica analisando elementos como fatores internos à empresa, assim como os fatores específicos do mercado que está inserida, para melhor definir a estratégia empresarial a ser implantada.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) afirmam que a estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Dentro de tais regras, os autores apontam que para a consolidação da estratégia na organização é necessário uma avaliação do desempenho presente e futuro, definição de regras que contribuam para o desenvolvimento da relação da organização com o ambiente externo e interno, podendo ser definido respectivamente como estratégia empresarial, conceito organizacional e a definição das políticas operacionais que são as regras que definirão as atividades diárias da organização (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Para Ansoff (1997), a estratégia está diretamente ligada a tomada de decisão organizacional. Sendo assim quatro elementos são complementares para a formulação da estratégia empresarial:

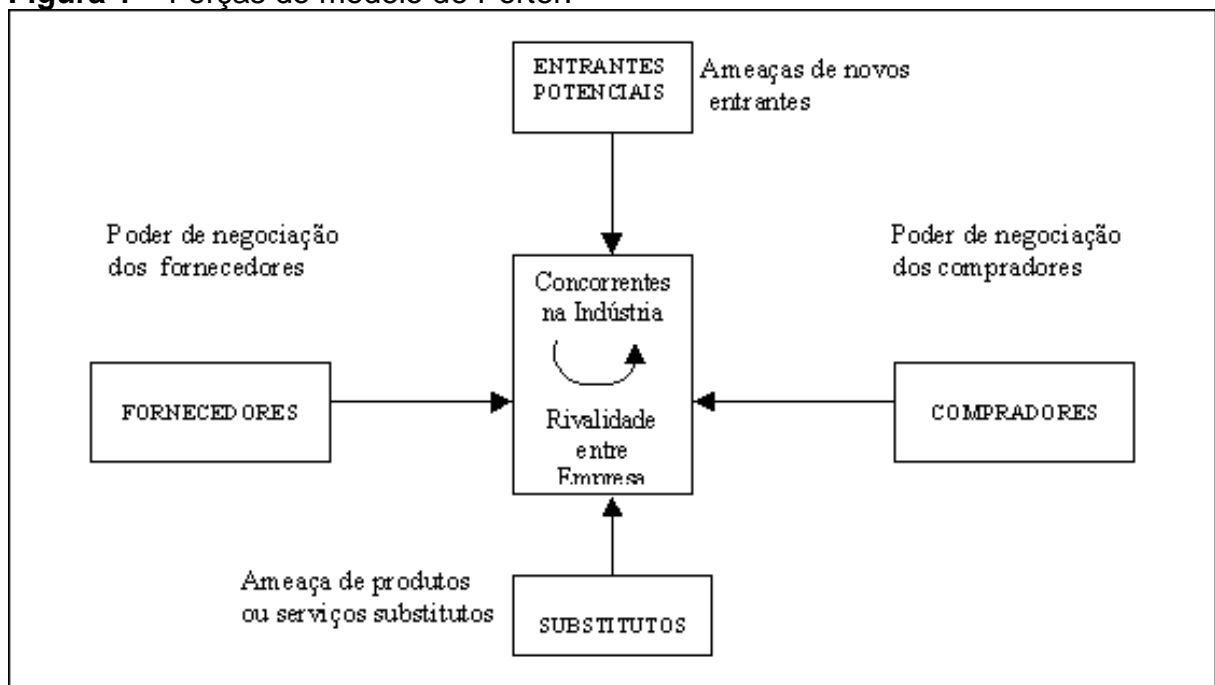
- a) Conjunto de produtos e mercados: são elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance do objetivo da empresa,
- b) Vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida,
- c) Vantagem competitiva: define o papel com respeito a concorrência e na definição das estratégias empresariais;

- d) Sinergia: está relacionada a capacidade que a empresa tem de tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos e mercados.

A definição de estratégia para Porter (2004) está associada ao conceito de diferenciação de seus concorrentes, pois afirma que a estratégia é o conjunto de atividades que distingue as empresas de seus rivais.

Para um autor proeminente na área, como Porter (2004, p. 36), a estratégia competitiva organizacional deve promover ações defensivas ou ofensivas proporcionando uma posição defensável, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (Figura 1), no propósito de alcançar os objetivos organizacionais previstos.

Figura 1 – Forças do modelo de Porter.



Fonte: Porter (2004, p. 4).

Porter (2004), ao considerar as cinco forças para a análise da empresa, também deixa claro a importância da observância de fatores ambientais externos para uma gestão voltada à competitividade. As forças consideradas por Porter são: Fornecedores (poder de negociação), Concorrentes da Indústria (fatores que afetam a rivalidade), Novos Entrantes (barreiras à entrada), Substitutos (a ameaça gerada por eles) e os Clientes (poder de negociação).

Para enfrentar as cinco forças competitivas Porter (2004) organiza o pensamento estratégico, definindo estratégias competitivas genéricas (visualizadas abaixo) que podem ser usadas de forma combinada ou isoladamente, para conseguir superar o concorrente.

- a) Liderança de Custo Total: é necessário oferecer custos baixos em relação ao concorrente, no entanto não pode haver um distanciamento de outras áreas garantindo um alto padrão de qualidade. “Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos” (PORTER, 2004, p. 37).
- b) Diferenciação: oferecer ao consumidor produtos que apresentem diferenças diante dos concorrentes buscando ser único no mercado, afim de garantir a lealdade de seus consumidores.
- c) Enfoque: ter definido um determinado grupo de compradores ou um mercado geográfico, a fim de atender com qualidade um alvo específico.

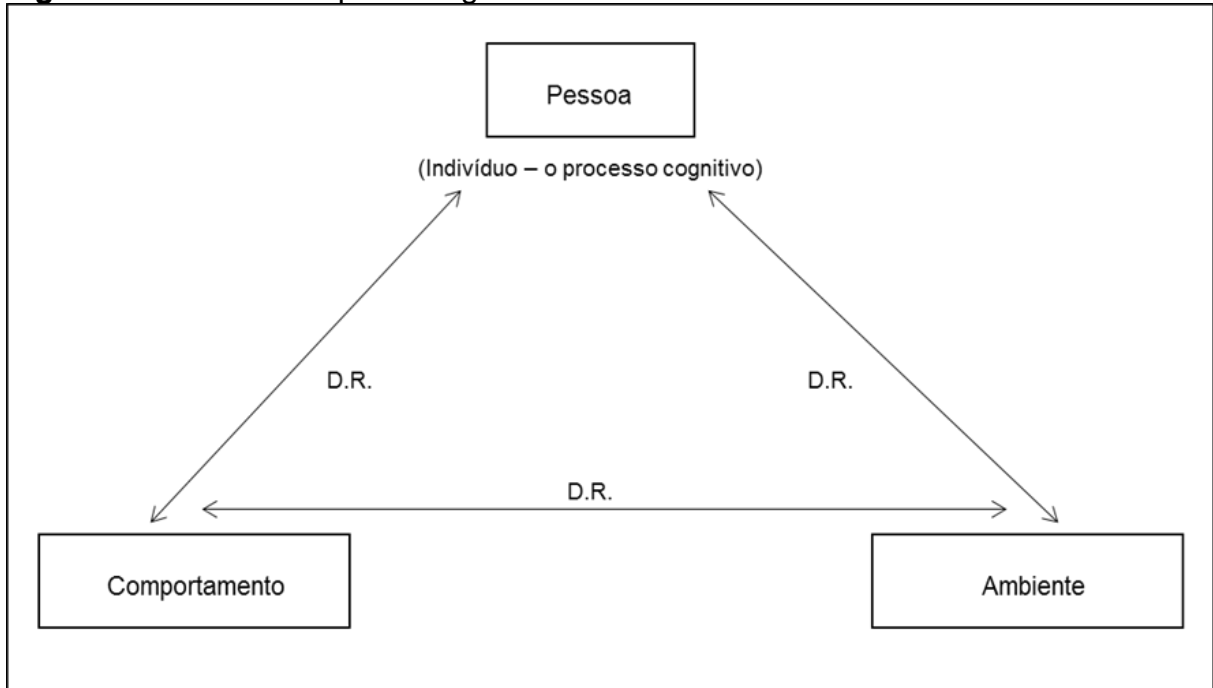
É válido ressaltar que “as estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.” Sendo assim para garantir o sucesso organizacional e lidar com as forças competitivas é necessário manter um compromisso contínuo com uma das estratégias genéricas (PORTER, 2004, p. 42).

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 conhecê-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 2, 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 2 - Modelo de Aprendizagem Social



Fonte: Bethlem (1998, p.20).

Os conceitos anteriormente destacados pelos teóricos da Administração Estratégica apresentam modelos que devem ser seguidos para formulação de uma estratégia organizacional. As conclusões são divergentes, porém, consoante a cada realidade, tornam-se complementares. Nesse sentido Mintzberg et. al. (2006) vem completar esse quadro de teóricos, conceituando a estratégia empresarial de forma mais abrangente, apresentando cinco parâmetros que se completam, para entendimento do termo: 1) estratégia como plano – foi determinado um percurso a ser seguido pela organização com base em planos de ação previamente definidos por um líder ou uma equipe. 2) como padrão – emerge da ação independente de ter sido planejada. 3) como posição – pretende situar a organização no ambiente o qual está inserida considerando questões em relação a competitividade. 4) como pretexto - a qual representa, para as organizações, apenas uma intenção de ser colocada em prática, porém sem a real concretização. 5) como perspectiva – olhar para dentro da própria organização, juntamente com os seus integrantes formará seu conceito de mundo.

De acordo com Porter (2004, p. 31), “a estratégia competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no produto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 2004, p. 02).

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 discontinuidades de percepções, estruturas e contexto, que ocorrem através das alterações nas interações de processos deliberados emergentes.

Percebe-se, portanto, a importância dada ao ambiente de atuação de uma organização, ambiente esse que pode ser dividido em operacional – caracterizado pelos fatores com os quais a organização interage diretamente (clientes, fornecedores, etc.) e o ambiente geral – caracterizado por fatores de maior abrangência que afetam não apenas um setor específico (governo, cultura, economia, etc.).

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.

Compreende-se, portanto, que as organizações têm peculiaridades que as diferenciam uma das outras, o que faz com que os seus gestores estejam atentos para o desenvolvimento de uma política de gestão que a torne cada vez mais

competitiva e que atendam a sua realidade local evidenciando o modelo de planejamento adotado, a cultura organizacional, a estrutura física e organizacional de forma que os coloque no patamar de competitividade com o concorrente. 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.

2.1.1 Administração Estratégica

Os níveis de turbulência do mercado têm alterado as relações comerciais, bem como a estrutura e o formato das organizações atuais. Nesse contexto, as organizações precisam desenvolver métodos que as tornam competitivas diante da flexibilidade apresentada. A estratégia se configura por métodos a serem adotados nas instituições, baseados no planejamento e na visão definidos pela organização, de modo que favoreça o fortalecimento de sua imagem no alcance dos objetivos.

Nesse contexto, a estratégia passou a nortear a vida organizacional de forma que estudos demonstraram ser esta o diferencial das instituições que adotavam práticas estratégicas como delineadoras de suas atividades, de forma a mobilizar e integrar todos os recursos possíveis com a finalidade de alcançar os fins determinados. Desta forma, a afirmativa de Ansoff e McDonnell (1993), corrobora para o entendimento da função da estratégia nas organizações, considerando que a diferença existente entre esta e os objetivos devem ser identificados desde a formulação à aplicação em suas finalidades.

Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 71).

Assim, é possível notar a relação existente entre as características para as quais a palavra estratégia, inicialmente, fora designada com a ambiência específica das organizações quando analisado a forma de determinar as ações, bem como a efetivação destas. De acordo com Nakamura (1999, p. 10-11), a fase mais moderna do pensar estratégico organizacional remete-se a competitividade como perspectiva empresarial através da influência exercida pelas teorias militares. “A competitividade diz respeito a um estado de ‘guerra’ entre as empresas e, como cada uma delas concentra seus ‘exércitos’ [recursos] para o ‘ataque’ ao ‘inimigo’ [concorrente]”.

Compreende então, que a evolução histórica da sociedade impulsionou o avanço dos estudos sobre estratégia, haja vista que a crescente instabilidade do ambiente influenciou os gestores a buscarem parâmetros norteadores, com vertentes a possibilitar uma maior orientação quando na execução das atividades, a fim de propiciar sua solidificação no mercado.

Diante do estudo realizado por Nakamura (1999), é possível notar que o desenvolvimento do pensamento estratégico empresarial é dividido em dois momentos: 1900 a 1940 e após o quarto decênio do século XX. Ressalta-se que no primeiro período a administração estava voltada para a reorganização das empresas que foram fortemente influenciadas pelas teorias que defendiam a fragmentação, quando na execução das tarefas, as quais, devido seus procedimentos, por consequência, tornavam os trabalhadores alienados sem uma percepção holística do processo. Contudo, “atualmente, a visão que se tem sobre Estratégia Empresarial é decorrente de um enfoque mais recente, de empresas atuando em ambientes turbulentos de alta competitividade” (NAKAMURA, 1999, p. 25).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 35) apontam que o sistema de administração apresentado no Quadro 02, modificou-se ao longo do século XX, visando lidar com os “níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade”. É válido salientar que no século XXI tais sistemas precisam ser cada vez mais dinâmicos para garantir o melhor desempenho organizacional que resultará em posicionamento competitivo no mercado.

Quadro 2 – Evolução do sistema de administração

Variabilidade	1900	1930	1950	1970	1990
Imprevisibilidade do futuro	Familiaridade dos eventos				
	← Familiares → ← Extrapoláveis → ← Descontinuidade familiar → ← Descontinuidade nova →				
Processo Repetitivo	•Manuais de sistemas procedimentos • Controle financeiro			Gestão por controle	
Previsível por extrapolação	•Orçamento de operações • Orçamento de investimento •Administração por objetivos •Planejamento a longo prazo			Gestão por extrapolação	
Ameaças e Oportunidades previsíveis	Gestão por previsão de mudanças		•Planejamento Estratégico periódico • Administração de postura estratégica		
Oportunidades parcialmente previsíveis	Gestão através de resposta flexível e rápida		•Planejamento contingencial • Administração de questões estratégicas •Administração de sinais de baixa frequência •Administração de surpresas		
Surpresas imprevisíveis					
Nível de turbulência	1 Estável	2 Reativo	3 Antecipatório	4 Exploratório	5 Criativo

Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p.35).

Os quatro estágios apresentados pelo sistema de administração tem um enfoque de gestão de acordo as teorias que regiam o período, que estavam em vigência por atender as demandas de mercado. A gestão por controle, adequava-se as mudanças lentas; a gestão por extrapolação já acompanhava mudanças mais aceleradas, no entanto era possível fazer uma leitura mais direcionada do futuro; a gestão por previsão de mudanças, evidencia o surgimento das descontinuidades, impondo respostas mais imediatas e a gestão através de resposta flexível e rápida, que se adéqua melhor a leitura de mercado que faz atualmente atendendo as demandas emergências de acordo a dinamicidade de mercado (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

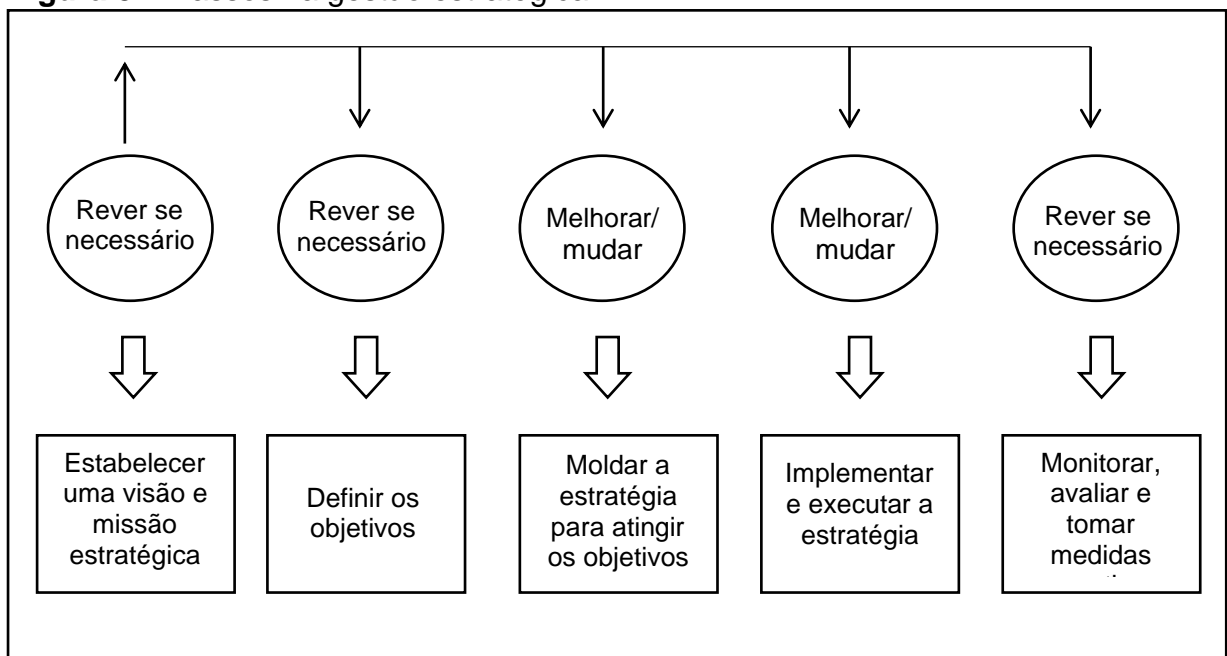
Ressalta, portanto, que a estratégia desenvolvida por uma organização deve envolver, de forma macro, todos os níveis hierárquicos, de modo a considerar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, isto é, as empresas operam com base nas interações entre os setores, a fim de resultar no alcance dos objetivos organizacionais os quais podem influenciar no grau de competitividade das organizações.

Dessa forma Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 45) afirmam que “as estratégias são expressões operacionais de políticas, no sentido que, dentro de um sistema de administração elas definem critérios operacionais sob os quais os “programas estratégicos” são concebidos relacionados e implantados”.

De um modo geral a administração estratégia é entendida nessa pesquisa como um sistema que garanta flexibilidade, emergindo programas estratégicos inovadores, considerando as estratégias internas e externas que validam a estrutura organizacional. Nesse sentido a administração estratégica é um modelo de gestão/ estratégia normativa a mudança (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990).

O processo de gestão estratégica (Figura 3) relaciona ao “conjunto de compromissos, decisões e ações requeridas para a empresa atingir competitividade estratégica [...] (SERRA, et al., 2014, p. 41).

Figura 3 – Passos na gestão estratégica



Fonte: Serra, et al. (2014, p. 41).

No modelo de gestão estratégica proposto por Serra, et al. (2014), é fácil perceber que no primeiro e segundo passo é necessário que a organização estabeleça a visão e missão proporcionando uma direção a longo prazo, a partir de uma análise de onde pretende chegar (objetivos a alcançar), assim como analisar os pontos fracos e fortes em relação ao mercado, construindo um instrumento de avaliação de desempenho que viabilize focar nos resultados a alcançar. No terceiro

passo é necessário definir o tipo de negócio (quais as atividades estarão no portfólio da organização) e qual relação com a atividade central. Na quarta etapa será a execução e implementação da estratégia (nessa etapa o gestor precisa ter clareza dos profissionais envolvidos e sua relação com os objetivos organizacionais, traçando as ações necessárias para execução, assim como avaliar quais os investimentos tecnológicos corresponderão ao que se foi proposto). Na finalização do processo a avaliação é fundamental, pois será responsável por traçar as medidas corretivas para garantir o sucesso da gestão.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A ESTRATÉGIA

2.2.1 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).

Para tanto, necessário é que se usem métodos para tal análise e nesse aspecto o desenho organizacional se apresenta como ferramenta, descritiva, bastante eficaz para essa tarefa.

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o desenho organizacional ou estrutura organizacional pode ser definido como a configuração global dos cargos e inter-relações entre as funções dentro de uma organização. O fato é que todas elas acabam apresentando algo em comum como bases de departamentalização e postos de trabalho.

Outra observação mais específica é definida por Jones (2010), ao afirmar que uma vez que um grupo de pessoas funda uma organização para atingir objetivos coletivos, a estrutura organizacional molda-se para aumentar a eficácia do controle das atividades necessárias para atingir tais objetivos. 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.

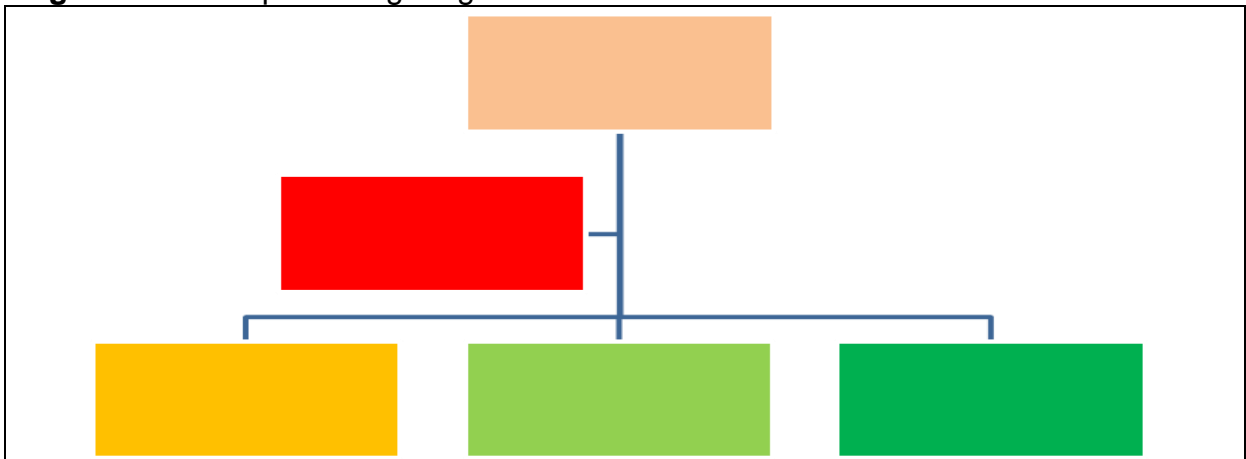
Para compreender melhor a importância do desenho organizacional, um bom exemplo sobre a estruturação das grandes corporações é dado por Maximiano

(2006). O autor cita que os administradores das empresas criadas na passagem para o século XX perceberam que, para crescer e aproveitar as oportunidades de mercado, era preciso estruturas organizacionais para administrar a totalidade das fábricas, de estratégia e de sistemas de avaliação do desempenho global como fez a companhia DuPont.

Aquela empresa procurou ampliar os conceitos de Taylor, buscando desenvolver uma forma de medir o seu desempenho global e não apenas a eficiência fabril. Foi criada uma estrutura organizacional hierárquica e centralizada, com técnicas sofisticadas de administração financeira e previsão de vendas, passando a criar o conceito de retorno sobre o investimento.

A representação do desenho organizacional é feita por um gráfico denominado organograma, como representado a seguir na Figura 4.

Figura 4 – Exemplo de organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para modelar tal estrutura é preciso definir e usar diversos critérios como a divisão de tarefas em blocos de atividades conceituados como departamentos.

A apresentação até aqui dos conceitos e ideias da estruturação de uma organização evidencia a necessidade da mesma para o alcance de objetivos. Entretanto, a realidade de um mundo que se torna mais competitivo a uma velocidade cada vez maior, impõe às organizações a imperiosa tarefa de buscar estratégias mais eficazes para manterem-se em operação.

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.

Para Jones (2010), por causa das pressões competitivas globais crescentes e do crescente uso de TI (Tecnologia da Informação) avançada, o desenho organizacional tornou-se uma das maiores prioridades de gestão. Mudança e desenho organizacional têm implicações significativas na habilidade da companhia de lidar com contingências, alcançar vantagem competitiva, gerenciar diversidade de modo efetivo e aumentar sua eficiência e habilidade para inovar.

Ainda segundo o autor, à medida que a pressão dos concorrentes, dos clientes e do governo aumenta, o ambiente que envolve as organizações torna-se cada vez mais complexo, mais difícil de responder, e mais formas efetivas de estrutura e cultura estão continuamente sendo desenvolvidos e experimentados. Muitas empresas têm percebido, que desenho organizacional, mudança e redesenho são uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nenhum desenho organizacional único é necessariamente o melhor. Três importantes elementos situacionais afetam o desenho apropriado de uma organização: o tamanho e o ciclo de vida, a tecnologia e o ambiente (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Conforme argumentam os autores, o tamanho de uma organização pode ser avaliado de várias formas: números de funcionários, pelos ativos, total de vendas. O que prevalece, entretanto é a distinção entre grandes companhias e pequenas organizações. O que está mais presente entre esses dois tipos são três maneiras importantes:

1. as organizações menores tendem a ser menos especializadas (divididas) do que as grandes. Funcionários são capazes de realizar uma série de diferentes tarefas, mas à medida que a companhia cresce, cada funcionário tende a fixar-se em uma tarefa bem definida;
2. as organizações menores tendem a ser bem menos padronizadas do que as grandes. Apresentam número menor de regras relativas a como as coisas devem ser feitas;
3. as organizações menores tendem a ser mais centralizadas. O proprietário provavelmente ainda está em suas funções dá a palavra final no processo de tomada de decisão.

No que diz respeito à tecnologia, o formato apropriado de desenho organizacional usado por uma companhia depende, pelo menos em parte, de sua tecnologia predominante.

Quanto ao ambiente, a ideia básica é que a incerteza ambiental pode ser captada em duas dimensões: mudança ambiental e complexidade ambiental. Isso implica que:

- a) Quando o ambiente se modifica frequentemente e é difícil de prever, ele tem uma taxa elevada de mudança.
- b) Quando o número de elementos é baixo, entretanto, a complexidade do ambiente também é baixa. Se a mudança e a complexidade são ambas elevadas, a incerteza também é elevada.

As configurações mais comuns apresentadas nas literaturas sobre gestão e organizações apontam para os tipos: funcional, conglomerado, divisional, matricial.

O desenho funcional é o mais tradicional, baseia-se em departamentalização funcional e é comum porque se presta à coordenação centralizada. O tipo conglomerado é mais encontrado em organizações que crescem por meio do desenvolvimento de linhas de produtos novas.

Um desenho popular em organizações multinacionais é o do tipo divisional, ele combina uma abordagem de departamentalização por produtos com estratégia de unidade estratégica de negócios. Outra forma de desenho organizacional, também usada por multinacionais refere-se ao desenho matricial, que se baseia em uma departamentalização orientada a produtos que se sobrepõe a uma departamentalização funcional existente.

Entende-se que as discussões sobre a estruturação organizacional são muito comuns entre os autores pesquisados. Não são encontradas divergências ou contrapontos e sim pequenas diferenças em termos de nomenclatura. É possível sintetizar em três análises, que são essenciais para determinar a estrutura organizacional: avaliação das atividades; avaliação de decisões e avaliação das relações.

Mas, as maneiras apresentadas até então dão uma ideia simplificada e didática sobre como as companhias organizam-se para enfrentar a concorrência. Quando se busca uma concepção sob a perspectiva da formulação até a operacionalização de estratégias, o autor Henry Mintzberg apresenta-se com uma melhor opção, tendo em vista que o mesmo, após um trabalho sistemático de aproximadamente três anos, sintetizou a bibliografia de pesquisa existente sobre estrutura organizacional e propôs soluções às questões sobre o que torna um

desenho organizacional eficaz. O próximo tópico apresenta as contribuições do autor sobre as configurações organizacionais em cinco modelos.

2.2.2 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 3.

Quadro 3 – Mecanismos de coordenação

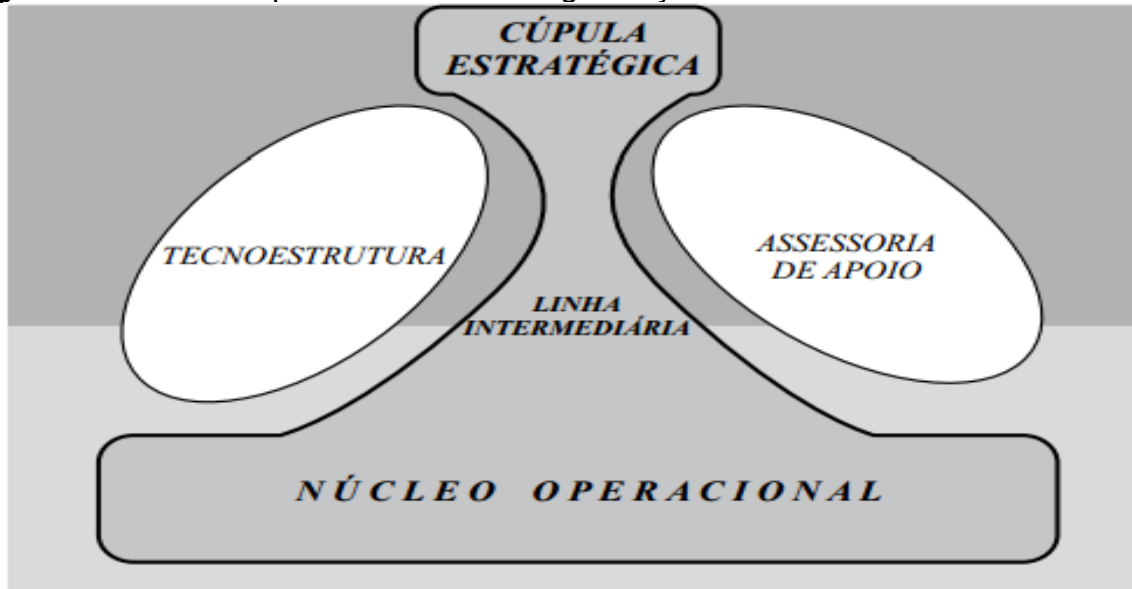
Mecanismo	Funcionamento
Ajuste mútuo	Obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. O controle do trabalho continua nas mãos dos operadores.
Supervisão direta	Assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções 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: elaborado pela autora, 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.

O autor também apresenta cinco partes básicas de uma organização, representadas conforme a Figura 05.

Figura 05 – As cinco partes básicas da organização



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2008, p. 22).

Nessa representação as partes básicas, também conhecidas como as forças de Mintzberg, estão agrupadas de modo a contribuir para a formulação e execução de estratégias, no intuito de alcançar os objetivos e metas. Um melhor entendimento sobre como essas forças atuam é possível ao se entender o que é cada uma.

Núcleo operacional – onde geralmente ocorre a padronização com vistas a proteger as operações de distúrbios externos. Ele é o coração, a parte que produz os resultados essenciais que mantêm viva a organização.

Cúpula Estratégica – composta por pessoas com responsabilidade global pela organização: presidente, superintendente e outros dirigentes de alto nível. Também são encontradas as pessoas que fornecem apoio direto a alta administração (secretárias, assistentes, etc.).

Linha Intermediária – nessa força estão os gerentes intermediários que possuem autoridade formal, se conectam aos supervisores de primeira linha (supervisão direta).

Tecnoestrutura – formada por analistas (e assessores de apoio), envolvidos na adaptação, transformando a organização para enfrentar as mudanças ambientais (padronização da organização).

Assessoria de apoio – unidades especializadas que dão apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, como o departamento financeiro, a reprografia e o serviço de portaria de uma universidade.

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. O autor propôs cinco tipos de estrutura de organizações:

Estrutura Simples – típica de negócios pequenos com sistemas de operação e administração elementares. Essas organizações caracterizam-se pela pronta resposta à mudança externa e por equipes coesas na produção.

Burocracia Mecanizada – divide os cargos em tarefas operacionais rotineiras, e altamente especializadas. Procedimentos muito formalizados no núcleo operacional, proliferação de normas, regulamentos e comunicação formalizada. Estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria.

Burocracia Profissional – baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de desenhos associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e depois concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho.

Forma Divisionalizada – é a mais amplamente utilizada no setor privado da economia industrializada. Ela difere das demais no aspecto em que não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica ao núcleo operacional, mas, ao contrário, é uma estrutura sobreposta a outras. Confia na base de mercado para agrupar as unidades no topo da linha intermediária.

Adhocracia – uma forma mais apropriada para a inovação. Hábil em fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projeto *ad hoc*

que funcionem regularmente. Apresenta uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; a especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna.

Retomando a discussão central sobre a estrutura organizacional, o estudo de Mintzberg não aponta nenhuma configuração como melhor. É necessário, entretanto, que qualquer uma delas seja coexistente e coerente. Apresenta-se a no Quadro 4, uma ideia resumida das configurações.

Quadro 4 – 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.

2.3 SISTEMA PRODUTIVO DA MANDIOCA

2.3.1 Produção mundial de mandioca – Panorama

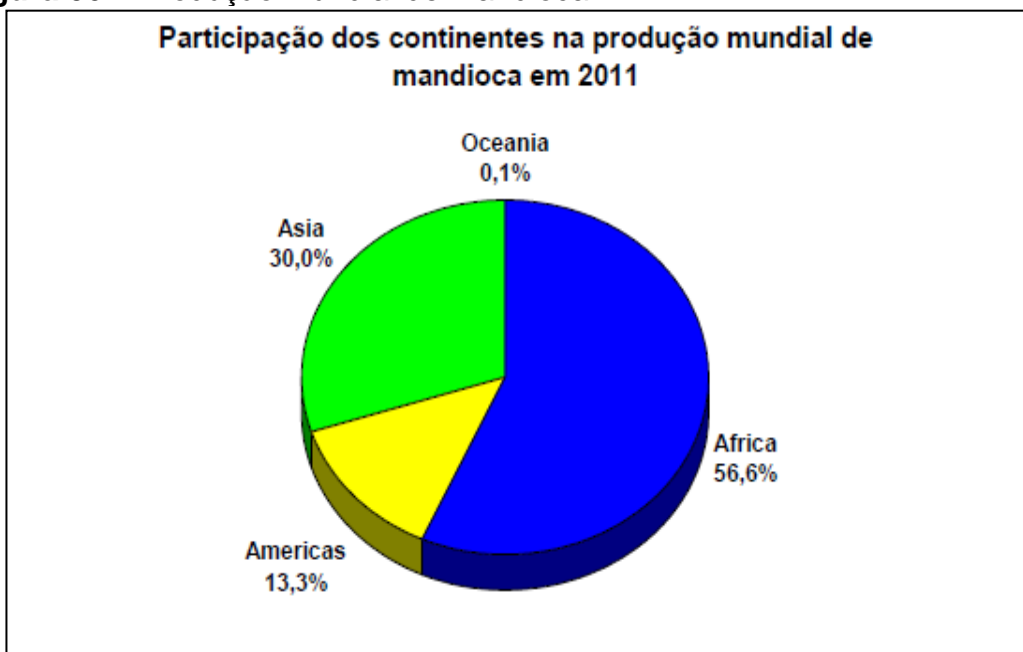
A Mandioca (*Manihot esculenta* Crantz) da família das Euforbiáceas é consumida por cerca de 1000 milhão de pessoas no mundo. Em continentes como a África e a América Latina a mandioca é a principal fonte de energia na alimentação, sendo responsável por uma importante fonte de calorias (AGUIAR; SOUZA; LÔBO,

2013). A planta é originária da região tropical, especialmente das regiões Central, Nordeste e Sudeste do Brasil, além do México (NASSAR, 1999, *apud* OTSUBO; SILVA; MERCANTE, 2013).

Por ocasião da colonização brasileira, a mandioca já constituía a base da alimentação da população local; evidenciada também na atualidade, sendo utilizada para alimentação animal e como matéria prima para produtos da indústria. A sua produção foi se perpetuando devido à sua rusticidade, produtividade e versatilidade, os portugueses a difundiram nas suas colônias, proporcionando sua expansão mundial. A cultura da mandioca é responsável por gerar emprego nas regiões mais pobres do Brasil a exemplo da região Nordeste (CARDOSO, 2003).

Atualmente a mandioca é cultivada em mais de cem países, e vem sendo considerada “um dos mais dinâmicos produtos da agricultura mundial” (FELIPE; ALVES; VIEIRA, 2013). Os maiores produtores mundiais de mandioca estão localizados na África com a participação na produção representada por 56,6%, na Ásia por 30% e nas Américas 13,3% (IBGE, 2012) (Figura 6). Os principais países produtores são a Nigéria: 39,0 milhões de toneladas; o Brasil: 26,1 milhões de toneladas e Tailândia: 21,9 milhões de toneladas (IBGE, 2012). A Tailândia destaca-se por ser considerada o maior produtor e exportador de fécula atendendo prioritariamente o mercado asiático.

Figura 06 – Produção Mundial de Mandioca



Fonte: IBGE (2012).

A mandioca é cultivada em todo o estado brasileiro, tendo destaque na produção para as Regiões Norte e Nordeste, que tem o maior percentual de sua produção transformada em farinha, sendo também as regiões que mais consomem o produto na dieta humana. Nas demais regiões do país, a raiz de mandioca é melhor aproveitada, incluindo aí a produção de fécula. (ALMEIDA; LEDO, 2006), (CARDOSO, 2003). De acordo aos dados do IBGE (2012) a produção brasileira de mandioca por região fisiográfica em 2012 foi de 32,20 % na região Norte; 26,12 % na região Nordeste; 24,26 na região Sul; 11,76 % na Região Sudeste e 5,66 % na região Centro-Oeste, conforme dados referente à área colhida, quantidade produzida e rendimento médio apresentados na Tabela 1.

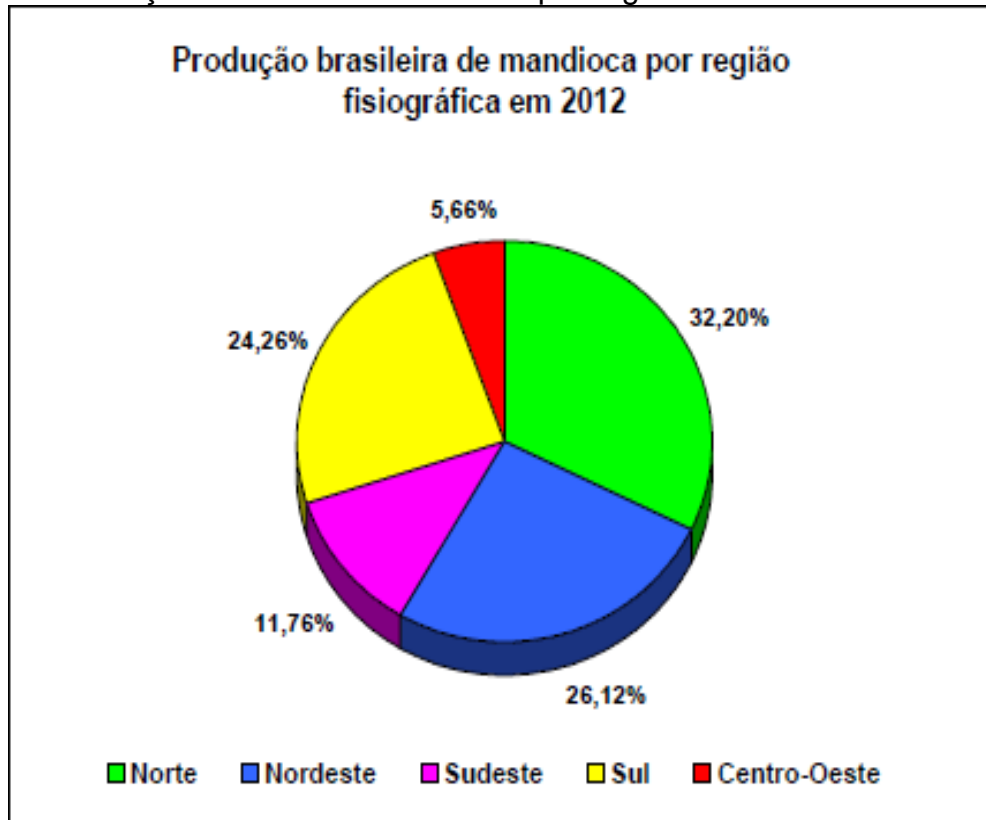
Tabela 1 – Produção brasileira de mandioca em 2012

Região fisiográfica	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (t/ha)	Participação na produção (%)
Norte	487.419	7.421.480	15,23	32,20
Nordeste	715.379	6.019.471	8,41	26,12
Sudeste	148.937	2.710.210	18,20	11,76
Sul	267.075	5.589.930	20,93	24,26
Centro-Oeste	74.176	1.303.466	17,57	5,66
Brasil	1.692.986	23.044.557	13,61	100,00

Fonte: IBGE (2012).

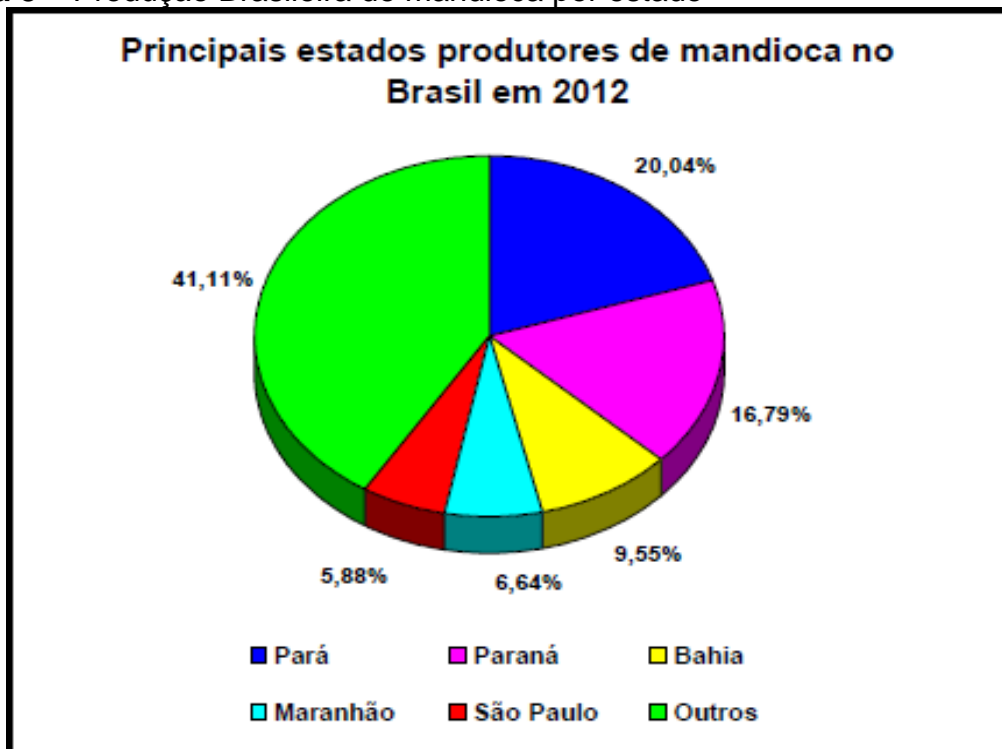
Na região Nordeste, a produção total de mandioca foi em torno de seis milhões de toneladas, com rendimento médio de 8,41 (t/ha). O destaque como maior produtor foi para o Estado da Bahia com área colhida de 221.739 hectare, uma produção por tonelada de 2.200.806, obtendo um rendimento de 9,93 (t/ha), (IBGE, 2012). A Figura 7, evidencia a produção brasileira por região e Figura 8 a produção por estado.

Figura 7 – Produção Brasileira de mandioca por região



Fonte: IBGE (2012)

Figura 8 – Produção Brasileira de mandioca por estado



Fonte: IBGE (2012).

No município de Irará (alvo dessa pesquisa), localizado a 137 Km da capital Salvador, apresentou nos últimos cinco anos, conforme Tabela 2, uma queda na produção da safra de mandioca no município o que despertou na autora um interesse pela pesquisa, por acreditar que essa redução teria um impacto econômico para a região (caracterizada como produtora de farinha) e que abria um espaço para mercado concorrente de farinha oriunda do Paraná, que já vem ocupando esse mercado, conforme dados do Sindicato Rural dos Trabalhadores do município. De acordo aos produtores do município a entrada da farinha vinda do Paraná é caracterizada como seu principal concorrente.

Tabela 2 – Área colhida e quantidade produzida da lavoura temporária (Mandioca) no Estado da Bahia e no município de Irará – BA – 2009 - 2013

Ano	Bahia		Irárá – BA	
	Área colhida (Hectares)	Quantidade produzida (Toneladas)	Área colhida (Hectares)	Quantidade produzida (Toneladas)
2009	271.595	3.437.100	6.170	80.210
2010	262.025	3.211.278	6.000	66.000
2011	252.770	2.966.230	6.000	54.000
2012	221.739	2.200.806	1.190	11.900
2013	179.116	1.854.260	3.570	42.840

Fonte: IBGE (2014).

Um dos fatores que contribuíram para a redução da área colhida está diretamente associado ao período de estiagem na região entre os anos de 2010 à 2012 refletindo negativamente na quantidade produzida do ano 2012. Apesar da queda expressiva na produtividade, a cultura da mandioca do município de Irará está diretamente associada à classificação de mandioca para a indústria, sendo a farinha a principal variedade e o que garante maior rentabilidade para o mandiocultor devido ao volume de produção local.

2.3.2 Sistema produtivo da mandioca - caracterização

Os modelos de produção adotados no século XX que visam o aumento da produtividade foram denominados Revolução Verde ou modelo produtivista da agricultura, assim denominado por alguns pesquisadores. Esse modelo que é caracterizado por comprometer a cobertura vegetal por uma única espécie –

monocultura é ainda muito utilizado atualmente (SOARES, 2007). É nesse modelo que configura-se a produção de mandioca em nossa região.

O cultivo da mandioca sempre esteve presente na história brasileira, sendo cultivada em todas as unidades da federação, constituindo-se como uma fonte de alimentação humana e animal (CARDOSO, 2003). A mandioca constitui como uma fonte de carboidratos, sendo consumida principalmente em países em desenvolvimento. No Brasil “as regiões Norte e Nordeste destacam-se como principais consumidoras, sendo a produção essencialmente utilizada na dieta humana em forma de farinha” (CARDOSO, 2003, p. 5).

Ainda conforme o mesmo autor o modelo de produção de mandioca no Brasil caracteriza por ser de pequeno porte, sem expressão da utilização dos recursos tecnológicos e de agroquímicos. Outro elemento a ser considerado é o fato desse tipo de cultura resistir a longos períodos de estiagem e de resistir a baixa fertilidade do solo, o que permite aos pequenos produtores investirem prioritariamente nessa cultura, principalmente na Região Nordeste.

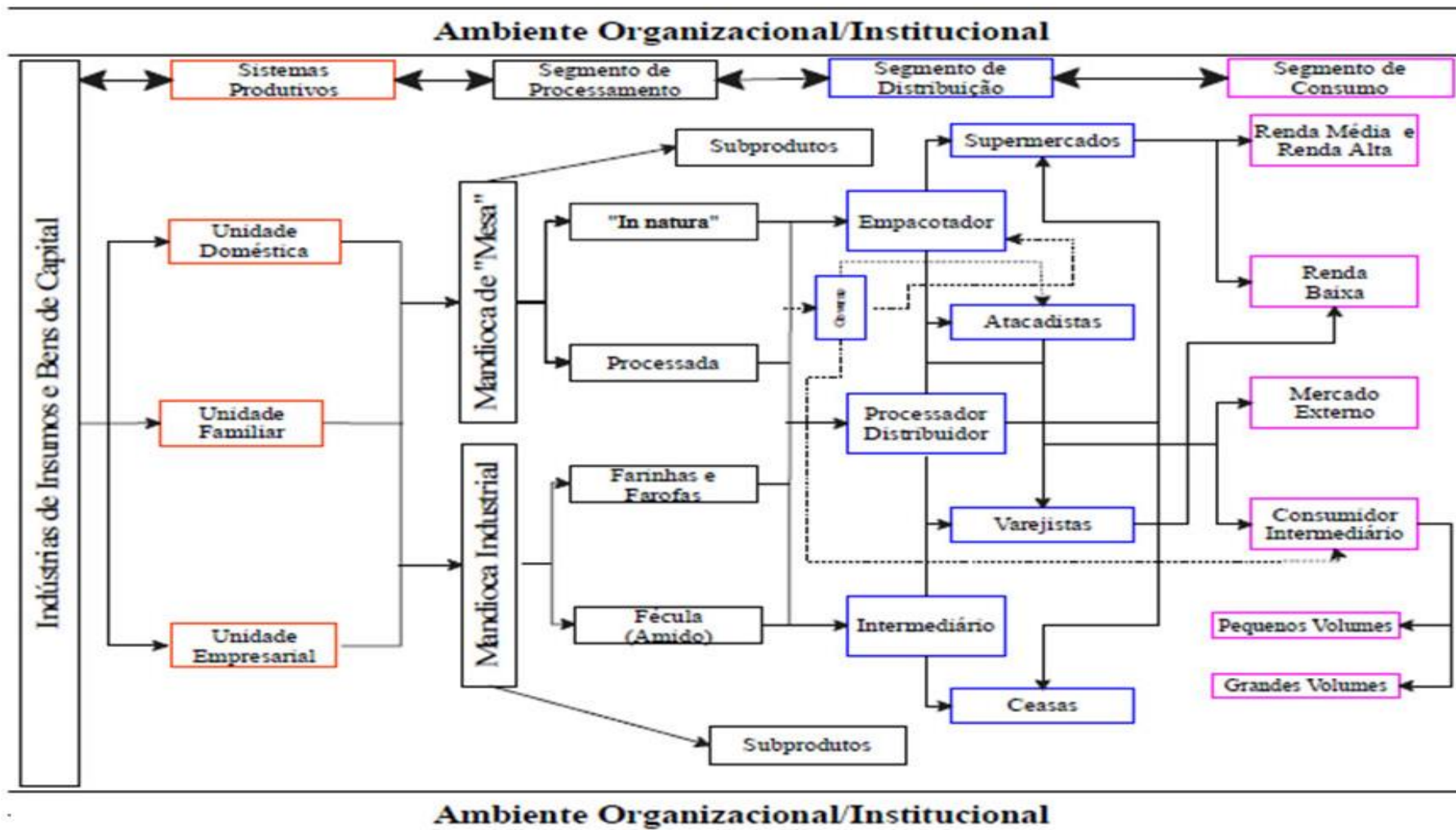
Ressalta-se que para caracterização do sistema produtivo da mandioca é necessária à compreensão a cerca do conceito de cadeia agroindustrial, que de acordo com Batalha e Silva (2009) é definida a partir da identificação do produto final, levando em consideração todo o processo envolvido para garantir a produção final como as operações técnicas, logísticas e comerciais.

Morvan (1998) caracteriza a cadeia de produção agroindustrial a partir da análise de três macrosssegmentos (a produção de matéria-prima), tendo as empresas como fornecedoras da matéria prima inicial; a industrialização responsável pela transformação da matéria prima em produto final e a comercialização, responsável por fazer o produto final chegar ao consumidor.

Na cadeia agroindustrial da mandioca para uso doméstico desenham-se dois caminhos para a comercialização do produto: in natura ou minimamente processada (transformada em farinha ou cortada, congelada ou preservada de outras formas). O processamento visa a aumentar a duração do produto, para contornar o principal fator restritivo da comercialização da mandioca: sua rápida perecibilidade. A cadeia da mandioca destinada à indústria possui maior número de elementos intermediários e agentes entre os mandiocultores e o consumidor final, uma vez que as raízes passam por processos mais complexos e também integram, como matéria-prima, a fabricação de diversos produtos industrializados (SEBRAE, 2012, p. 8).

De acordo Cardoso e Gameiro (2006, p. 20), a caracterização da cadeia agroindustrial de mandioca pode seguir duas linhas de ação “uma prioriza o produto final e outra que privilegia a matéria-prima”. Nos estudos realizados pelos autores em 2006 os mesmos adotaram a segunda linha de ação (Figura 9) para caracterização da cadeia produtiva de mandioca, apesar de evidenciarem “que ambas conduzem para resultados semelhantes”.

Figura 9 – Cadeia agroindustrial da mandioca



Fonte: Cardoso e Gameiro (2003).

A Figura 9 retrata o que os autores definem como cadeia agroindustrial de mandioca, a partir da classificação da raiz da mandioca classificando “duas grandes categorias: mandioca de mesa e mandioca para indústria” (CARDOSO; GAMEIRO, 2006, p. 20).

Em ambos os casos parte-se de uma matéria-prima como base (raiz) chegando-se a vários produtos, a depender do nível de processamento empregado. Ressalta-se, entretanto, que essa subdivisão tem caráter didático e parece ser mais adequada para atender às imposições da demanda. A produção de mandioca de mesa, por exemplo, tende a ganhar, cada vez mais, características específicas para responder aos pré-requisitos das indústrias de congelados. Não há mais espaço para a produção de raízes que, a priori, possam ser destinadas para as indústrias de fécula ou farinha, e apenas esporadicamente, sejam utilizadas para fins culinários. Por outro lado, a produção de raiz para atender às indústrias necessita ganhar eficiência via escala e alongar o período de “safra” (CARDOSO; GAMEIRO, 2006, p. 24).

Nesse estudo dar-se-á ênfase ao sistema produtivo, que é um dos elementos que compõem a cadeia agroindustrial da mandioca. O sistema produtivo da cadeia de mandioca apresenta três tipologias básicas: unidade doméstica, familiar e empresarial (caracterizadas no Quadro 5). “Essas tipologias levam em considerações as interconexões entre a origem da mão de obra, o nível tecnológico, a participação no mercado e o grau de intensidade do uso de capital na exploração” (CARDOSO; GAMEIRO, 2006, p. 23).

Quadro 5 – Tipologia do sistema produtivo

UNIDADE	CARACTERIZAÇÃO
Doméstica	Utilização de mão de obra familiar; não utiliza tecnologias modernas; pouca participação no mercado
Familiar	Utiliza tecnologias modernas; participação significativa no mercado; dispõem de capital de exploração mais elevado que a unidade doméstica;
Empresarial	Mão de obra de terceiros; utiliza tecnologias modernas; participação significativa no mercado; dispõem de capital de exploração elevado

Fonte: Adaptado de Cardoso e Gameiro (2006, p. 23).

As unidades, familiar e empresarial são responsáveis pela maior parte de produção de raízes no Brasil. Os sistemas aqui delineados estão presentes na subcadeia tanto da mandioca de mesa, onde há uma predominância da unidade familiar, como na mandioca para indústria, caracterizada pela unidade familiar e empresarial.

A configuração econômica atual, onde os mercados se apresentam cada vez mais competitivos, exigem produtos de qualidade e estabilidade de preço, o que desfavorece a unidade doméstica, pois não consegue atender a essa demanda. Ainda de acordo com Cardoso e Gameiro (2006, p. 24), “a produção da unidade doméstica tende a se manter importante como elemento estratégico no fornecimento de carboidratos para população rural de menor renda, explorando assim, mercados regionais de menor expressão”.

É válido ressaltar que as características da unidade domésticas se assemelham significativamente, aos sistemas produtivos que serão analisados nessa pesquisa. É importante salientar que o sistema produtivo a ser estudado estará delimitado da plantação da raiz até a produção da farinha e de seus subprodutos produzidos pelos mandiocultores.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

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 desta pesquisa.

Para edificação do estudo de cunho fenomenológico, adotou-se a linha teórica de Husserl, que afirma que a fenomenologia é uma descrição da estrutura específica do fenômeno (fluxo imanente de vivências que constitui a consciência). Husserl (2000) citado por Zilles (2007, p. 218), evidencia que a “atitude natural, não-fenomenológica, faz o homem olhar o mundo de maneira ingênua como mundo dos objetos. A fenomenologia, ao contrário, busca uma fundamentação totalmente nova, não só da filosofia, mas também das ciências singulares.” Enquanto as ciências positivas consideram os objetos como independentes do observador, a fenomenologia tematiza o sujeito, o eu transcendental, que “coloca” os objetos.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem fenomenológica, pois a pesquisadora teve o interesse em explorar e compreender as formas organizativas de produção dos mandiocultores na localidade de Juazeiro, município de Irará-Bahia (caracterizada na sessão 3.2), mais especificamente o interesse em desvendar os conhecimentos dos mesmos acerca das práticas de “gestão nas casas de farinha” – do plantio de mandioca, a produção de farinha - através das experiências vividas pelos sujeitos e o significado dessas experiências para cada um deles.

Os sujeitos que foram selecionados para participar do estudo detêm informações sobre o fenômeno por meio de suas experiências/vivências, o que garante resultados plenos de significados que retratam as especificidades do local. Salienta-se para tanto que os resultados podem não generalizar de um cenário para outro.

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.

Portanto, a interpretação do fenômeno em estudo requer a reflexão e a interpretação dos significados das experiências dos sujeitos, no sentido de compreender a importância da atividade produtiva da mandioca no contexto de suas vidas e poder, assim, delinear um diagnóstico das práticas de gestão, bem como, possíveis diretrizes para seu melhoramento. Com o propósito de atender aos objetivos deste estudo foi traçado um roteiro que evidencia 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. De acordo com o presidente do Sindicato, aqui apresentado como entrevistado 1 (E1), “a localidade do Juazeiro já foi a região que mais teve casas de farinha no município, sendo possível em tempos de grandes safras ter trinta e uma casas de farinha em funcionamento”.

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 disso 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 – Para viabilização da pesquisa, foram realizadas as visitas *in loco* (Anexo A) no período de fevereiro a março de 2014, às 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 da realização da entrevista semi-estruturada (Apêndice A) ao responsável pela unidade de produção, dos relatos dos participantes (gravados em áudio, pós autorização dos envolvidos na pesquisa) e através das observações diretas (análise da unidade de produção), obter os dados necessários para realização da pesquisa.

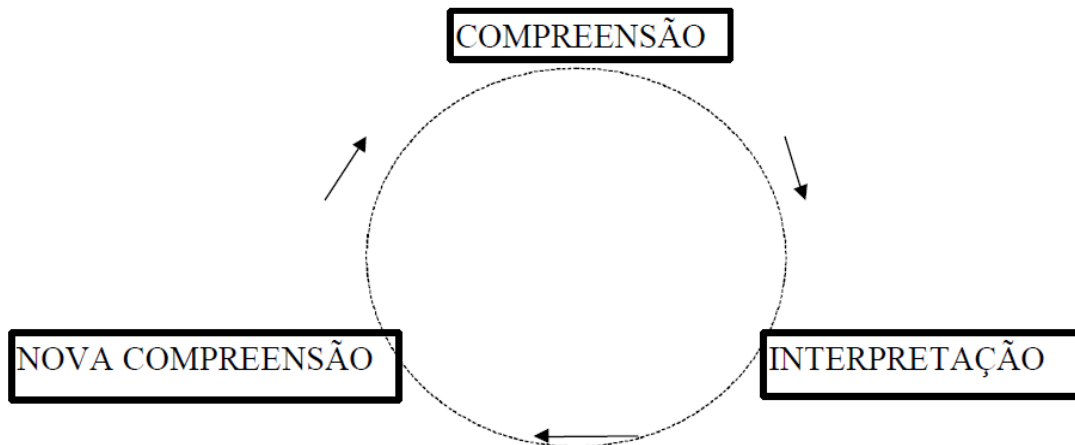
A localidade do Juazeiro é caracterizada por pequenas propriedades agrícolas, em que o sistema produtivo é predominantemente caracterizado pela mão de obra familiar, sendo o plantio de mandioca, feijão e milho presentes na região, enfatizando a mandioca para produção de farinha a principal cultura da região, com forte expressão de comercialização. Salienta-se que, na região, outro modelo de negócio vem ganhando expressividade que é a implantação de granjas avícolas (galpões) para criação de frangos destinados a indústria. Nesse modelo de negócio existe um contrato com as indústrias responsáveis pela montagem dos galpões que os restringem a negociar com as mesmas. Evidencia-se, portanto que as unidades em estudo não dispõem dessas granjas, sendo o cultivo de mandioca para a produção de farinha, sua principal atividade econômica, complementada pela criação de animais (porco, galinha, e gado), com o propósito comercial.

Para análise das práticas de gestão, foco dessa pesquisa, realizou-se as visitas nas diferentes unidades, sendo possibilitado através da entrevista e das observações em campo, pontuar elementos que caracterizavam essas práticas.

Etapa 4 – Essa é a etapa que caracteriza a análise da investigação fenomenológica, descritiva de natureza qualitativa, a qual consiste em um estudo detalhado das informações, a partir dos dados obtidos através do contato direto com os sujeitos pesquisados. Para análise dos dados adotou-se o círculo hermenêutico (Figura 10) proposto por Coltro (2000, p. 42), onde propõem que a análise dos dados 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 10 – Círculo Hermenêutico



Fonte: Coltro (2000, p. 42).

Nesse contexto evidencia-se o aspecto descritivo/qualitativo na análise, ressaltando o cunho interpretativo, desprovido de ideias pré concebidas pelo pesquisador, validando as características acerca do fenômeno, através do conhecimento e experiência vivenciadas pelos mandiocultores. Para Martins, Bicudo (1989), a pesquisa qualitativa não tem a preocupação com generalizações, leis e princípios; ela pretende compreender o específico, concentrando no peculiar e no individual. Nessa perspectiva os resultados apresentados nesse estudo retratam uma realidade específica do local.

3.2 DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O município de Irará-BA, que possui uma área de 278 km², está situado no estado da Bahia, a aproximadamente 137 Km de Salvador capital do Estado e pertence ao Território de Identidade Portal do Sertão. O acesso a capital Baiana se dá pelas rodovias BA – 504, Feira de Santana Via Santanópolis, e a BA-084, via Coração de Maria. A população do município é de 27.492 habitantes, com 11252 residindo na zona urbana e cerca de 16240 na zona rural (IBGE, 2010; SANTOS, 2008).

Essa região fica no Polígono das Secas, que apresenta um regime pluviométrico marcado por extrema irregularidade de chuvas, no tempo e no espaço.

Suas principais atividades econômicas são a agricultura, a pecuária e o comércio. Na agricultura o cultivo da mandioca é o que mais se destaca, seguido pela pecuária com a criação de gado bovino, suínos, eqüinos e aves. É valido ressaltar que outras culturas agrícolas têm demonstrado relativa importância para a economia local, conforme caracterização dos dados na Tabela 3.

Tabela 3 – Área colhida e valor da produção da lavoura temporária e permanente no município de Irará – BA – 2012

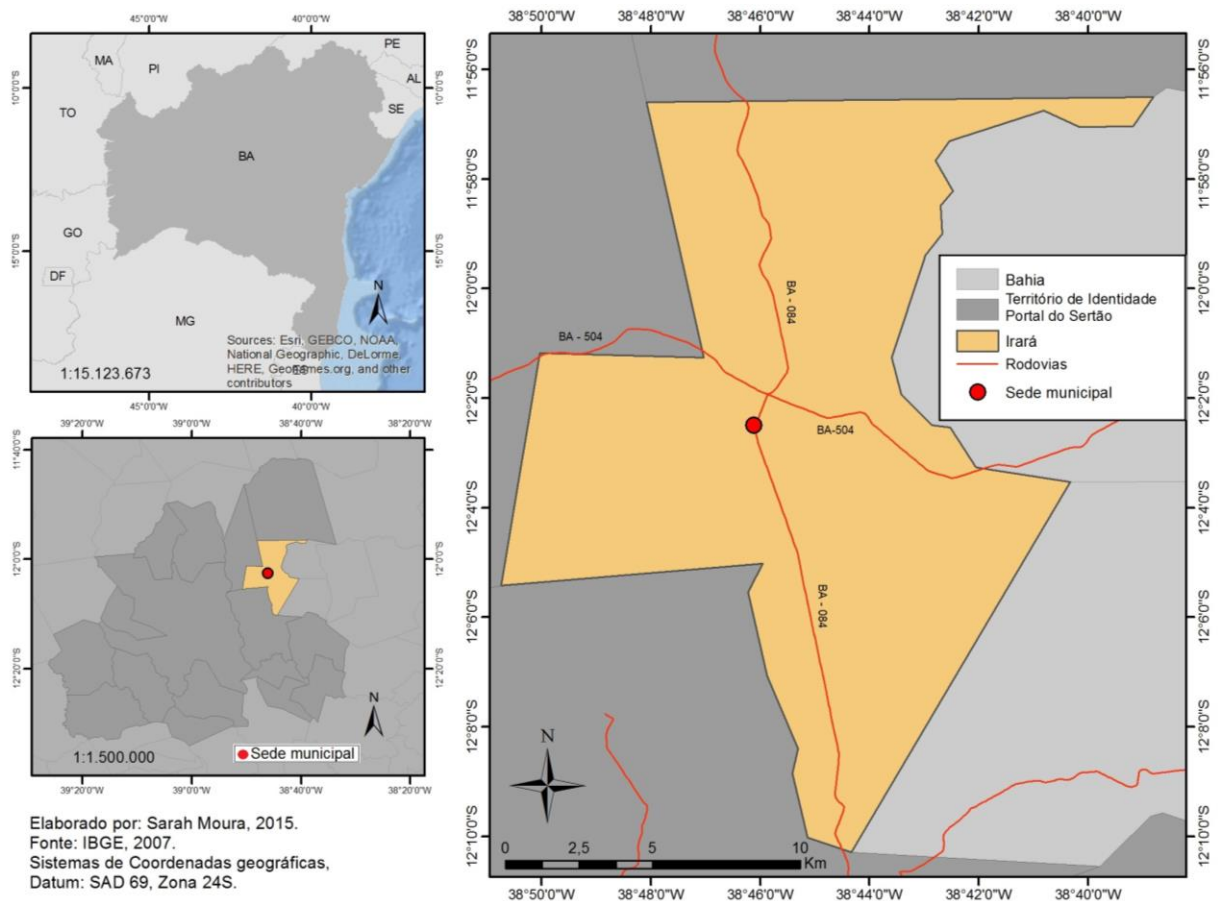
Cultura	Lavoura¹	Área colhida (Hectares)	Valor da produção (Mil Reais)	(% Área)	(% V. P.)
Mandioca	T	1.190	4.165	15,42	68,44
Feijão (em grão)	T	3.000	1.296	38,89	21,29
Milho (em grão)	T	3.200	302	41,48	4,96
Fumo (em folha)	T	70	129	0,91	2,12
Amendoim (em casca)	T	200	120	2,59	1,97
Laranja	P	45	68	0,58	1,12
Melancia	T	10	6	0,13	0,10
Total	-	7.715	6.086	100,00	100,00

Nota: ¹T - temporária; P - permanente.

Fonte: IBGE, (2014).

O município é composto pela-sede, pelas vilas de Bento Simões e da Caroba, e por povoados e fazendas que compõem a zona rural (SANTOS, 2008). O mapa a seguir evidencia o município de Irará, inserido no Território de Identidade Portal do Sertão do Estado da Bahia (Figura 11).

Figura 11 – Mapa município de Irará no contexto do Território de Identidade Portal do Sertão – BA



Fonte: IBGE (2007).

Sua zona político-administrativa é a do Paraguaçu, que é composta de 42 municípios que, em sua maior parte, localizam-se no semi-árido baiano. Hoje Irará encontra-se classificada como clima sub-úmido. Essa região tem uma área de 34.129 km², ocupando, portanto, 6,05% do território do Estado da Bahia. De acordo com a regionalização do IBGE, Irará pertence à microrregião de Feira de Santana e à mesorregião centro norte-baiano, a qual é considerada uma das regiões mais povoadas do território do estado, apresentando uma densidade demográfica de 36,63hab./ km². Esse espaço limita-se ao Recôncavo Baiano e ao do Agreste de Alagoinhas (SANTOS, 2008).

O *locus* da pesquisa é a comunidade de Juazeiro, localizada na zona rural do município de Irará, a 6 km da sede (Figura 12). A localidade do Juazeiro é caracterizada por propriedades de pequeno porte, com mão de obra familiar, característica de toda zona rural do município.

Figura 12 – Foto aérea da localidade de Juazeiro no município de Irará – BA



Fonte: Google Earth (2015).

De acordo com Santos (2008, p. XIX)

o campo é formado por minifúndios e fazendas. Na zona rural destacam-se as propriedades de pequeno porte, onde se desenvolve a agricultura de subsistência. Destacam-se também, a avicultura, a apicultura e a pecuária, com a criação de bovinos para o abate no mercado local. A agricultura é produzida em pequenas e médias propriedades com utilização de mão-de-obra familiar técnicas tradicionais e rudimentares e se destina a subsistência da família. A mão-de-obra doméstica aplicada na agricultura se organiza em torno da e para a família, por uma lógica que reúne saberes e valores que asseguram a reprodução da unidade familiar (Santos, 2008, p. XIX).

É válido reafirmar que a mandioca é a principal atividade agrícola do município, sendo praticamente toda produção transformada em farinha, que é comercializada no mercado municipal localizado na sede do município, em feiras nas cidades circunvizinhas e atualmente em raros casos vendida a “atravessadores” que comercializam com grandes mercados fora do município. De acordo com Santos (2008, p. XIX) “a farinha é vista em Irará, como o principal termômetro que mede a economia local: quando falta a farinha (geralmente por conta da seca), falta tudo também; ou seja, a economia de Irará gira em torno da produção e da venda de farinha”.

As unidades de produção que foram analisadas nesse estudo (ver anexo A) apresentam características muito semelhantes quanto a estrutura das propriedades,

caracterizadas como de pequeno porte, com mão de obra familiar, variando em 10 a 100 tarefas, ressaltando que acima de 50 tarefas só temos três unidades. Assemelham-se também no modelo organizativo de produção, na estrutura de plantio e na estrutura das casas de farinha, sendo essas características discutidas na próxima sessão onde serão apresentados os resultados da presente pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DINÂMICA DA PRODUÇÃO DE MANDIOCA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM CASAS DE FARINHA NA LOCALIDADE DO JUAZEIRO

Esta pesquisa evidencia como objeto de estudo, as práticas de gestão adotadas nas unidades produtivas familiares, situadas na localidade do Juazeiro em Ipirá Bahia. 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 sujeitos, 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”.

Conhecer o perfil do sujeito caracterizado na pesquisa contribuiu para melhor definição do modelo de gestão a ser proposto nesse estudo, por acreditar que o modelo deve ser sugerido de acordo com as vivências apresentadas pelos participantes aqui entrevistados, a partir das experiências por eles relatadas, correlacionando com práticas exitosas baseando-se em outros estudos. Sendo assim, é possível afirmar que é necessário compreender o sujeito para explicar a realidade estudada.

4.1.1 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 acrescentadas no percurso da análise apresentada nos resultados. A caracterização de perfil do sujeito respondente encontra-se descrita no Quadro 6.

Quadro 6 – Descrição do (a) agricultor (a) respondente na localidade de Juazeiro 2014

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 (2014).

Os dados do Quadro 6 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 e sem grandes perspectivas de sucessores na produção agrícola familiar, já que fica evidente na pesquisa que a maioria dos entrevistados preferem que seus filhos estudem e busquem outros empregos que não seja “o trabalho na roça”. A entrevistada (A1 e A11) e o entrevistado (A10) expressam isso claramente em suas falas quando afirmam:

tive sete filhos e coloquei todos para estudar, não queria ver eles trabalhando na roça a vida toda como eu e o pai. É um trabalho duro, de muita labuta. Hoje todos tem seus empregos, suas casas e se vem fazer uma roça é quando quer acrescentar mais uma coisinha na renda. Por incrível que pareça nenhum filho ficou trabalhando na roça. Naquele tempo quando estavam em casa trabalhavam, aí quando fizeram seus 17, 18 anos foram embora, alguns foram para São Paulo, outros para Salvador e alguns ficaram por aqui. Sabe que eu acho até melhor ter o emprego deles. Você faz a roça, você gasta 2.000, desse 2.000 quando você tira todas as despesas você fica com 500. Dá para entender? (AGRICULTORA 1 – A1)

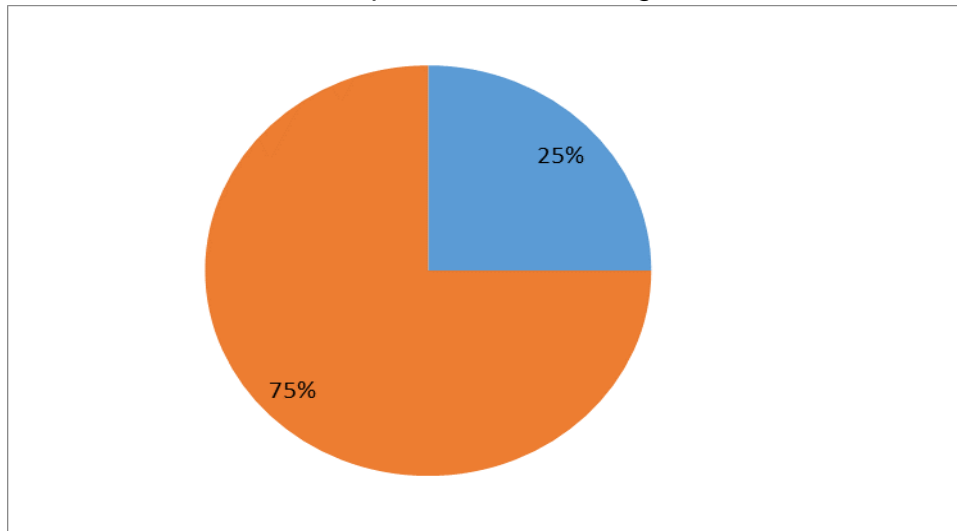
roça não dá dinheiro. É um trabalho muito difícil. Não encontramos outras pessoas pra trabalharem com a gente. Por isso prefiro que os meninos estudem. A menina já está na faculdade, faz educação física, lá em São Paulo e o menino tá na escola. Ele estuda na rua lá em Irará (AGRICULTORA 11 – A11).

os jovens não querem ficar na roça. Não acha trabalho vai embora”. Meus três meninos foram embora para Camaçari e as meninas estão na rua, lá em Irará (AGRICULTORA 10 – A10).

Neste sentido, a partir dos depoimentos, é possível inferir que os agricultores aqui pesquisados preferem que seus descendentes trabalhem em outro espaço que não seja a unidade familiar de produção (o campo) e que conquistem outros trabalhos que não estejam vinculados ao trabalho rural. É válido resaltar que não se trata de negar que essas atividades promoveram e promovem o sustento das famílias pesquisadas, no entanto a visão predominante de que um emprego na cidade significa sucesso e progresso, visto pelos entrevistados como condição de vida superior que a do campo, faz com que eles continuem estimulando o êxodo rural e valorizando a glamourização da vida na cidade.

Em diferentes momentos da pesquisa os agricultores chegam a se contradizer, pois muitos afirmam que sustentaram toda família com “o trabalho da roça”, sendo o carro chefe o cultivo de mandioca e produção de farinha e, ao mesmo tempo, afirmam não querer que os filhos sigam essa tarefa. Acredita-se que esse posicionamento dos mandiocultores se dá dentro de uma lógica de raciocínio deles, por considerar o trabalho no campo menos valorizado, que outros meios de trabalho desenvolvidos no centro urbano. Isso fica bem evidente quando observa-se no Quadro 6, no campo membros da família que trabalham na agricultura familiar, apenas três famílias, que representam 25% da amostra pesquisada, afirmam que todos os membros trabalham na produção agrícola. Dessas três famílias citadas, duas possuem uma criança, o que caracteriza que como trabalhador rural naquela unidade, só tem o proprietário e a esposa, conforme verificado na Figura 13.

Figura 13 – Membros da família que trabalham na agricultura familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A discussão referente a esses dados nos remete a uma reflexão acerca da contribuição entre a agricultura familiar, marcante na localidade do Juazeiro (Irará-Ba) e a sua relação com a transformação de uma economia local, a partir das atividades agrícolas desenvolvidas pelos mandiocultores.

Salienta-se que os mesmos expressam em seus posicionamentos que a vida fora do campo garante uma maior segurança econômica e de estabilidade, reafirmando a dinâmica do êxodo rural. Acredita-se que esse deslumbramento pelo trabalho na cidade se dá devido ao fato que boa parte da população jovem, que cresceu em meio às dificuldades encontradas para a reprodução socioeconômica das unidades produtivas e com maior acesso à escolaridade com viés urbano, a cidade ainda é visualizada como futuro promissor. As mulheres jovens, atualmente, formam o principal estrato social que empreende um êxodo rural seletivo. E com isso, as moças adquirem um maior grau de escolaridade em relação aos rapazes, sendo preparadas desde cedo pela família para a vida e o matrimônio urbanos (FROEHLICH et al., 2011).

Infere-se a partir dessa informação e das respostas dos sujeitos pesquisados, que a mão de obra no campo, especificamente no plantio de mandioca é predominantemente masculina, contribuindo ainda mais para a saída da mulher do campo para a cidade. Outro fator que também contribui para esse êxodo rural das mulheres é a oportunidade do trabalho doméstico nos grandes centros, considerado um atrativo forte, pelo fato do registro empregatício.

Nesse trabalho se faz necessário que o agricultor (a) perceba as transformações a sua volta, reconhecendo o campo “o trabalho na roça” como uma atividade digna e que pode ser responsável pela transformação econômica de uma localidade.

Compreende-se, portanto, que, para ser possível essa transformação é necessário que os agricultores considerem o trabalho no campo, como uma modalidade de trabalho, responsável pela sua evolução econômico-financeira, tão importante como qualquer outra modalidade de trabalho (quer seja de natureza rural ou urbana), valorizando a sua atividade.

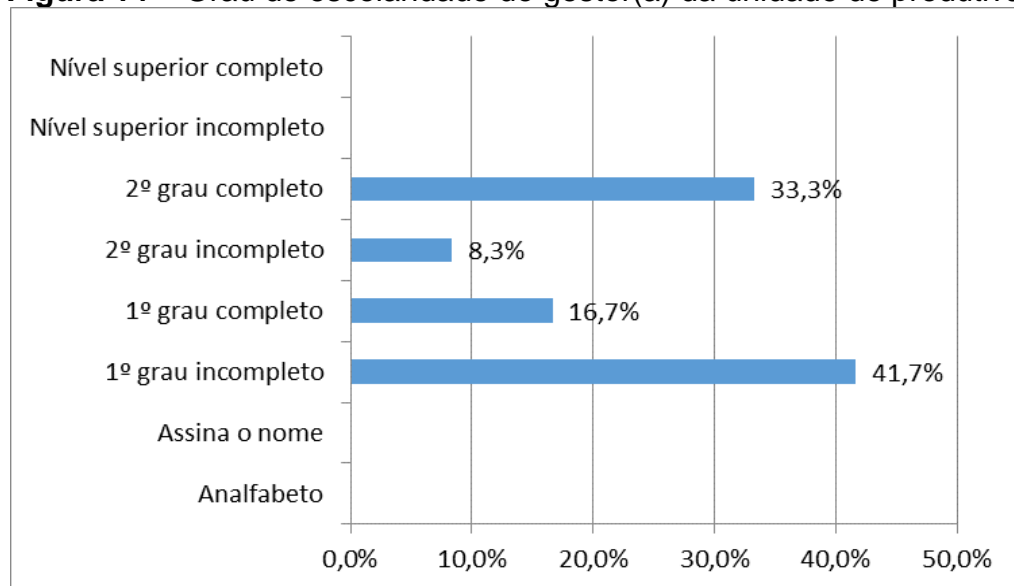
De acordo com Wanderley (2009, p. 205), “a modernização, em seu sentido amplo, redefine, sem anular, as questões referentes à relação campo/cidade, ao lugar do agricultor, à importância social, cultural e política da sociedade local, etc.”. Ainda de acordo com a mesma autora, o agricultor moderno, particularmente o agricultor familiar mantém em sua forma de organização, características que recebeu de seus antepassados, preservando a identidade do homem camponês. Considera-se então que é preciso acompanhar a dinâmica da modernização agrícola, que poderá contribuir para o desenvolvimento da unidade produtiva familiar, possibilitando o interesse pela continuidade do trabalho pelos sucessores, sem perder a essência do camponês / do trabalhador rural.

Compreende-se que o processo de urbanização exerce forte influência sobre o posicionamento dos agricultores (as) em não desejarem os filhos na continuidade do trabalho rural. É bastante forte nos entrevistados uma valorização de outras modalidades de trabalho que não seja o trabalho do campo. Fica implícito em alguns posicionamentos que o trabalho na “roça” como eles afirmam, e menos valorizado que as diversas atividades realizadas na cidade. No entanto o que essa pesquisa pretende, é diagnosticar cenários e propor ações para validar cada vez mais o trabalho do homem no campo, diminuindo o êxodo rural, proporcionando elementos para a fixação dos herdeiros nas unidades produtivas, a partir de modelos de gestão agrícola que promovam o crescimento da produção, tornando-os competitivos, de maneira a garantir o crescimento financeiro das unidades produtivas em relação aos espaços de produção industrial das cidades.

Em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados (primeiro membro da família, em geral representado aqui no estudo pelo homem “chefe de família” / chefe da unidade produtiva), foi possível identificar que, em quatro unidades as esposas

se dispuseram a responder o questionário, mas o esposo esteve ao lado acompanhando as respostas. Sendo assim temos nesse universo 41,7% dos sujeitos que não concluíram o 1º grau (Figura 14). É interessante destacar que, ainda, questionou-se se os mesmos realizaram algum curso/capacitação sobre produção agrícola, plantio de mandioca ou algo relacionado a venda/comercialização e em unanimidade, sinalizaram que não.

Figura 14 – Grau de escolaridade do gestor(a) da unidade de produtiva



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando os dados referentes ao grau de escolaridade, a falta de continuidade dos estudos, pode ser considerado um indicador, que justifique os mandiocultores/ proprietários da unidade produtiva familiar, não se reconhecerem 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 a ser 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 direcionaram 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.

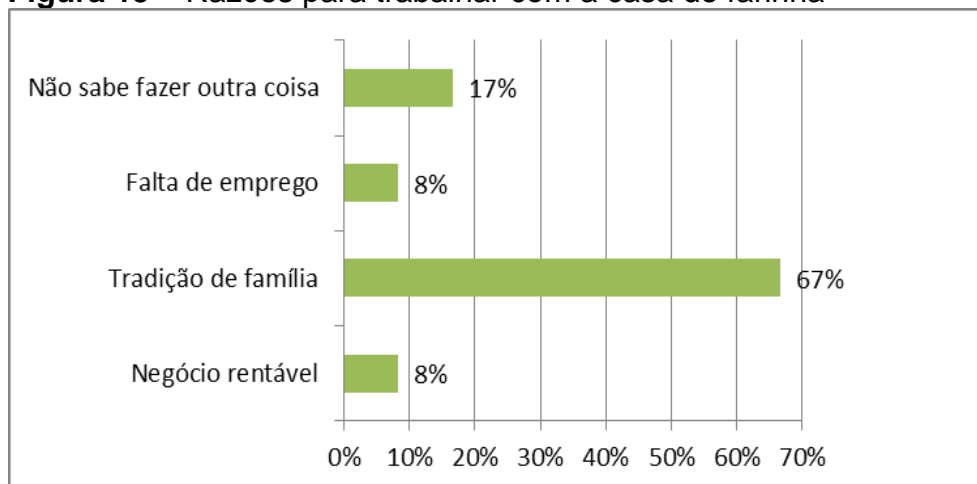
No entanto é necessário que os agricultores e agricultoras reconheçam que enfrentam uma concorrência de mercado, vinda principalmente de fora do estado, aqui identificada como as farinheiras do Paraná que estão organizados em modelos

de negócio estruturados e que conseguem estabelecer preço mais competitivo em relação a farinha produzida por eles aqui na região.

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.

Um outro dado que é muito relevante, e que pode ser um indicador em relação a continuidade do trabalho diretamente relacionado com a produção agrícola, mais especificamente o trabalho com mandioca e produção de farinha, nos revela que 67% dos entrevistados afirmam que trabalham com mandioca/casa de farinha por ser uma tradição familiar, sendo confirmado na Figura 15. Muitos dos entrevistados evidenciaram que como os pais já trabalhavam com produção de farinha eles deram continuidade, mas demonstraram em seus depoimentos que é um trabalho difícil, que sofreram muito nos últimos anos com a estiagem e que preferem que os filhos tenham “um outro trabalho”.

Figura 15 – Razões para trabalhar com a casa de farinha



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É válido ressaltar que na escala apresentada conforme a Figura 15, apenas os agricultores de uma única unidade produtiva familiar, afirmam que trabalham com a produção de farinha por ser um negócio rentável. É importante caracterizar os

representantes dessa unidade produtiva, sendo que os mesmos moraram fora da região durante quinze anos, especificamente em São Paulo, onde o esposo da proprietária, trabalhou na indústria e como descrito por ela “nos organizamos financeiramente, resolvemos voltar para perto da família e reativamos a casa de farinha. Ainda é muito difícil mas a vida aqui é melhor” (Agricultor 11). O que é possível constatar posterior a essa informação é que eles prefererem residir no município de Ipirá, pela proximidade da família, no entanto eles não apresentaram elementos que justifiquem considerar a produção de farinha um negócio rentável. Eles não possuem nenhum registro de produção e ou de comercialização que fosse possível validar essa informação. Esse é um relato que apresenta uma contradição no posicionamento dessa agricultora pois a mesma afirma que é um negócio rentável, que é melhor a vida em Ipirá do que em São Paulo, mas evidencia que não quer os filhos trabalhando na “roça”.

A partir dessa discussão sobre o que os levou a trabalhar com mandioca, percebe-se, portanto, a necessidade de apresentar aos produtores uma análise de viabilidade econômica da produção de farinha por unidade produtiva, para que eles reconheçam quais são os seus ganhos diretos com a cultura através de uma visão analítica da produtividade.

Constata-se então 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. 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, afim 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, que possibilitaria uma preparação melhor em termos de competitividade, como a aplicação da análise *S.W.O.T.*⁷, uma ferramenta de análise, desenvolvida nos anos 1960 na Universidade de Stanford e, de maneira muito rápida, se transformou em uma metodologia de gerenciamento utilizado por todas as principais organizações do mundo na formulação de suas estratégias.

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.

Referente a lenha utilizada nas casas de farinha, (Figuras 16, 17), onze unidades produtivas afirmaram comprar de diferentes fornecedores, e eles desconhecem a origem da lenha, não obtendo informação referente a legalidade da mesma. Salienta-se portanto que em relação a utilização da lenha, o que os preocupa é o valor que vem sendo cobrado por um caminhão de lenha e não se a mesma é de área de reflorestamento, garantindo a legalidade para o uso. Fica

⁷ Análise SWOT foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação de estratégia empresarial, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para as organizações com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado (SERRA et. AL. 2014). É utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

evidente que os agricultores pesquisados desconhecem ou não consideram importante as questões de preservação ambiental, assim como o cumprimento da legislação ambiental que diz sobre a utilização de madeira de área de reflorestamento.

Figura 16 – Armazenamento da lenha nas unidades produtivas



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Figura 17 – Forno – área externa



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os dados obtidos na pesquisa ainda deixaram claro que não existe nenhum tipo de tratamento para o descarte da manipueira, resíduo oriundo da casa de farinha. Todos os entrevistados sinalizaram a necessidade de um espaço para o descarte da manipueira, porém apenas uma unidade tem um projeto em andamento para reserva da manipueira com o propósito de reutilização, mas não está em funcionamento. Salienta-se que o descarte é realizado na área externa da propriedade, normalmente ao fundo da casa de farinha.

De acordo com Bezerra (2012), a descarte da manipueira de forma não apropriado pode causar danos ao meio ambiente, como enfraquecer o solo, dificultando a presença de plantas no local, devido ao seu poder de herbicida e esterelizante. Compreende-se, portanto, que é necessário o desenvolvimento de um trabalho de conscientização com esses agricultores em relação a utilização dos recursos naturais e ao descarte de resíduos referente a produção de farinha.

4.1.2 Situação socioeconômica do agricultor / da agricultora

Quando questionados em relação à composição da renda familiar, todos os entrevistados afirmaram que a remuneração obtida com a produção de farinha não corresponde ao trabalho dispensado a essa atividade. No entanto, considera-se essa uma informação sem embasamento plausível, já que os mesmos não apresentam nenhum registro de custo de produção associado ao retorno financeiro obtido com o produto final. Esse é um ponto que precisa ser reavaliado pelos produtores, pois em se tratando de negócio, não é concebível a ausência de registros financeiros, assim como os cálculos relacionados aos investimentos, despesas e retornos financeiros. Evidencia-se, a partir dessa informação, a ausência de uma gestão de produção e de custos mais profissionalizada, o que os coloca em situação vulnerável diante de um concorrente que detenha um modelo de gestão mais completo, profissionalizado e eficiente.

Em se tratando das questões econômicas dos sujeitos da pesquisa, registram-se algumas informações um tanto contraditórias, compreende-se no depoimento do entrevistado (A10): “ farinha é um retorno certo. É pequeno, mas o retorno vem. Vou na rua com um saco de farinha e volto com dinheiro”. O atendimento às necessidades mais imediatas, pela venda estanque, pontual da farinha produzida, traz a “ilusão” de falsa eficiência da rentabilidade da cultura.

Avalia-se então que os produtores consideram retorno certo “ir ao mercado, vender e voltar para casa com dinheiro”, por outro lado, não se pode afirmar qual seria esse retorno, já que eles não tem informações em relação ao lucro e despesas de produção. Esse “retorno certo” estaria relacionado ao retorno líquido? Outras questões relativas ao custo de produção como o remuneração da mão de obra familiar estaria calculada no que eles determinam como retorno? Constatou-se na pesquisa que eles não detem essas informações, evidenciando mais uma vez as práticas de gestão realizadas de forma intuitiva, a partir das experiências adquiridas ao longo dos anos, o que pode fragilizar o mercado, abrindo espaço para o concorrente que apresentar uma gestão profissionalizada avaliando as estratégias de competitividade.

É válido salientar que os dados obtidos na pesquisa revelaram, uma rentabilidade acima do salário mínimo determinado pelo governo. Tratando a renda familiar em números 58% dos agricultores (as) afirmam ter uma renda até 2.000 reais, 33% possui uma renda familiar até 3.000, sendo que apenas 8% dos entrevistados informaram uma renda abaixo de 1000 reais.

É interessante registrar que a partir da aplicação do questionário, foi perceptível uma descrição em relação à baixa produção nos últimos três anos (2011, 2012 e 2013), sendo identificada pelos agricultores (as) devido a estiagem que devastou a região nesse período. Em relação a produção de mandioca (sacos de farinha), 50% dos respondentes relataram as dificuldades em relação à seca e ainda assim, conseguem produzir até 5 sacos de farinha semanal, 33% produzem de 6 a 10 sacos e 17% produzem acima de 101 a 150 sacos.

Apesar dos sujeitos da pesquisa apresentarem a quantidade produzida de farinha, os mesmos não apresentam uma sistematização, ou uma planilha de controle ou de registro dessa produção, assim como um cálculo preciso de despesas; lucros, já mencionado no trabalho, considerando esse mais um dado que revela a falta de gestão profissionalizada/organização tanto de recursos, como gestão financeira no processo produtivo.

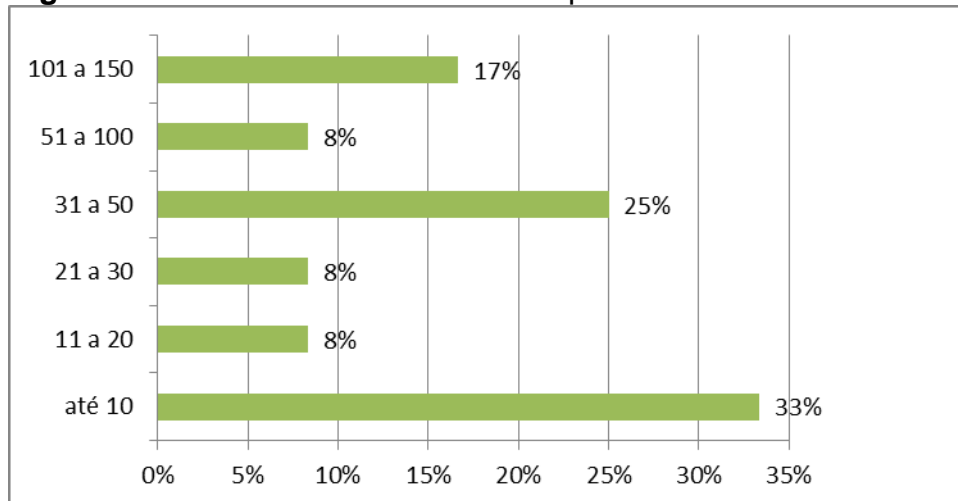
4.1.3 Caracterização da area produtiva

De acordo com censo agropecuário (2006), o número de unidades familiares no Brasil é de 4.367.902, o que representa 84,4% dos estabelecimentos Brasileiros.

Este contingente de agricultores familiares ocupava uma área de 80,25 milhões de hectares, ou seja, 24,3% da área ocupada pelos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Estes resultados mostram uma estrutura agrária concentrada no país: os estabelecimentos não familiares, apesar de representarem 15,6% do total dos estabelecimentos, ocupavam 75,7% da área ocupada. A área média dos estabelecimentos familiares era de 18,37 ha, e a dos não familiares, de 309,18 ha (FRANÇA; GROSSI; MARQUES, 2009, p. 20).

Na Região Nordeste os estabelecimentos familiares representam 89% do total dos estabelecimentos e 37% da área total. A Bahia está entre as Unidades da Federação com maior número de estabelecimentos familiares totalizando (665.831, ou 15,2% do total). “A área média dos estabelecimentos familiares segundo as Regiões variou de um mínimo de 13 ha no Nordeste a um máximo de 43,3 ha no Centro Oeste” (FRANÇA; GROSSI; MARQUES, 2009, p. 21).

A caracterização territorial das unidades produtivas pesquisadas na comunidade de Juazeiro, no município de Ipirá - Bahia, apresentam que 33% 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, costata-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 18). Nesse contexto fica evidente 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 18 – Extensão Territorial da Propriedade

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

No que se refere as questões documentais em relação a posse da terra, todos os entrevistados afirmaram possuir a documentação declarando-se proprietário. Quatro entrevistados relataram que essa terra foi fruto de herança dos pais que também trabalhavam com plantio de mandioca e produção de farinha. 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 19, 20 e 21 é possível visualizar a estrutura das casas de farinha na localidade do Juazeiro.

Figura 19 – Casa de farinha da localidade Juazeiro - forno



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Figura 20 – Casa de farinha da localidade Juazeiro – maquinário



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Figura 21 – Casa de farinha da localidade Juazeiro - prensa



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Um outro ponto de descrição desse comparativo que foi considerado relevante relaciona-se com a implantação de casas de farinha nas diferentes propriedades da localidade de Juazeiro, já que eles evidenciaram que a mais de vinte anos atrás muitas unidades de produção familiar na localidade não possuíam casas de farinha e realizavam o processamento da mandioca em unidades de parentes e ou amigos, pagando pela utilização do espaço com uma quarta da produção de farinha produzida. Os agricultores e agricultoras enfatizaram que na época da gestão dos pais deles, era mais comum outras pessoas de fora da propriedade/família utilizarem as casas de farinha, para produção e que atualmente praticamente todos da região já possuem sua própria casa de farinha. Essa mudança aconteceu através de um política de incentivo da construção das casas de farinha em diferentes unidades, através de parceria do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e bancos de financiamento.

A partir dessa informação é possível inferir a presença do crédito rural nas unidades em estudo, através de programas de incentivo creditício promovidos pelo governo. Considera-se de grande relevância a utilização do crédito rural para o agricultor familiar em estudo, pois poderá contribuir para melhorar a dinâmica da propriedade, possibilitando investimentos em tecnologia que contribuam para plantação e que possibilite o aumento da escala de produção da farinha, assim

como o processo de comercialização, embora deva ser utilizado de acordo com critérios técnicos que justifiquem a aquisição dos bens desejados.

De acordo com Antão e Campanholo (2003), o crédito rural se destina ao financiamento das atividades de custeio das despesas normais de cada ciclo produtivo, investimento em bens ou serviços cujo aproveitamento se estenda por vários ciclos produtivos, ou ainda, na comercialização da produção.

Vislumbra-se que, a partir de, posse do capital, possibilitado através do crédito rural, os proprietários invistam em processo de transformação de 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 a 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 farineiras no eixo Sul/Sudeste do Brasil, o que contribuiu para uma produção em maior escala ocupando diferentes mercados, sendo uma ameaça aos produtores local.

Nas questões referente a produção agrícola foi possível constatar que o plantio de mandioca tem predominância na região, sendo que das doze unidades pesquisadas, oito possuem de 50% a 100% da área plantada com mandioca.

Outras duas culturas que aparecem nas unidades estudadas são o feijão e o milho que, em algumas unidades, possuem o plantio consorciado com a mandioca. Em três unidades produtivas, os agricultores(as) descreveram que primeiro plantam o feijão e que, apenas posterior à colheita, é que realiza o plantio de mandioca. É importante relatar que as duas culturas (milho e feijão) aparecem com pouco expressividade de comercialização na localidade do Juazeiro.

Em vários relatos, eles evidenciam que a produção de mandioca permite maior segurança ao agricultor, pois a colheita pode acontecer durante todo o ano e que a farinha produzida tem garantia de comercialização.

Salienta-se que os sistemas de cultivos consorciados são característicos nas regiões tropicais e utilizados com frequência pelos pequenos produtores da região Nordeste. Nessa região tem como destaque a consorciação de mandioca com feijão e/ou milho, o que garante uma diversificação de alimentos energéticos e proteicos

para a unidade produtiva, sendo o excedente comercializado, contribuindo para renda do agricultor (MATOS, 2000).

Alves e Silva (2003), reafirmam a utilização dessa modalidade de plantio, pelos pequenos produtores das regiões tropicais, ressaltando que,

[...] o cultivo consorciado apresenta, sobre o monocultivo, as vantagens de promover maior estabilidade da produção, melhor utilização da terra, melhor exploração de água e nutrientes, melhor utilização da força de trabalho, maior eficiência no controle de ervas daninhas e disponibilidade de mais de uma fonte alimentar (ALVES; SILVA, 2003).

Salienta-se ainda que todos os entrevistados relataram dificuldades com o plantio de feijão, evidenciando ausência de mão de obra para o trabalho, por ser uma cultura com data pré determinada de plantio e colheita, assim como grande dificuldade com a armazenagem, espaço físico coberto para secar o feijão, no pós colheita. Foi relatado ainda uma perda expressiva de feijão em 2013, pois o preço não apresenta-se compensador de acordo com o relato dos agricultores. Muitos afirmaram que foi preferível perder o feijão, a pagar mão de obra para colher, conforme depoimentos abaixo:

Olha a produção aqui basicamente é de mandioca, porque o feijão e o milho só vai uma vez no ano né? Então a base mesmo é da mandioca pois é uma produção mais direta, vai o ano todo. Porque o feijão é o seguinte, a cultura dele é só focada ali em um mês, vamos supor que esse mês é mês de feijão, você tem que abandonar tudo para cuidar do feijão e se você deixar passar perde e como você não acha mão de obra a coisa pega. Aí fica eu e meu marido. Se você plantar uma área muito grande, é difícil. Esse ano (2013) meu marido deu de meia a várias pessoas, teve feijão que eles arrancaram e deixaram perder, não colheram um saco. Aqui perdeu mais de 30 sacos de feijão por causa da chuva, deixaram lá e perdeu. A perda é grande. Valia a pena se você tivesse muita gente para colher (AGRICULTORA 11 – A11).

Meu problema sério é falta de trabalhador. As vezes as pessoas que estão por fora da zona rural não estão sabendo, mas a gente da zona rural sente na pele é a bolsa família. Quer dizer a bolsa família é um benefício muito bom. Porque se eu tenho comida eu não preciso comer sozinho, os outros também precisam comer. Eu por exemplo, tenho meio para todo sábado ir fazer minha feira, mas ali tem um que não tem. Então essa bolsa família auxilia. Mas o povo não tem inteligência, não tem visão, fica ali só naquele pouquinho e se você tiver o trabalho e chamar ninguém vem. Não se acha trabalhador. Aqui tinha 15 a 20 pessoas (antes da seca) hoje a gente tem 4 e tratando bem e com paciência. E ainda quem dá o horário são eles. A gente precisa, minha filha. Vai falar o que? Se falar a gente fica sem trabalhador (AGRICULTORA 1 – A1).

Do ano 2000 até 2009 eu tive boa produção de roça. Nesse período minha produção de mandioca chegava a 50 sacos por semana, no ano de 2009

cheguei a produzir 100 sacos por semana. De 2009 para cá aí só diminuiu, não por falta de terra, não por falta de adubação, mas por conta da seca mesmo. Mas se tivéssemos farinha tinha comprador. Não falta comprador, é a produção que diminuiu. Hoje minha produção está em torno de 5 à 10 sacos, por conta da seca dos últimos anos. Hoje só tenho em média 30 tarefas plantadas de mandioca. Tenho 50 tarefas desocupadas para plantar mandioca feijão e milho. Mas ano passado colhi 54 tarefas de feijão bate 400 sacos e só consegui vender 200. Tive perda. O feijão ficou aí que o preço não valia vender (AGRICULTORA 4 – A4)

A partir dos depoimentos apresentados é 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 Porter (1989), ao definir suas estratégias de mercado é importante para a organização conhecer os seus pontos fracos e pontos fortes. Evidencia-se ainda que a falta de planejamento no plantio trará prejuízos para 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.

Compreende-se, a partir da análise de Crozatti (1998, p. 1), que cada unidade produtiva possui individualidades nos aspectos relacionados ao “nível de eficiência e eficácia, estrutura organizacional, níveis e linha de poder entre outras”. 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 poder de competitividade em relação aos concorrentes. Porter (1999) ainda enfatiza a necessidade de definir a eficácia operacional para melhor posicionamento da organização no mercado.

Nesse contexto, a fim de garantir a eficácia operacional da unidade produtiva, é preciso contemplar a mão de obra familiar como um dos custos diretos da produção, de forma a reconhecer como uma atividade laboral na unidade que precisa ser remunerada. Compreende-se como de grande relevância, que esse é um

custo que precisa ser estimado pelos produtores, pois a força de trabalho precisa ser reconhecida e valorizada. De acordo com Nachiluk e Oliveira (2012, p. 3).

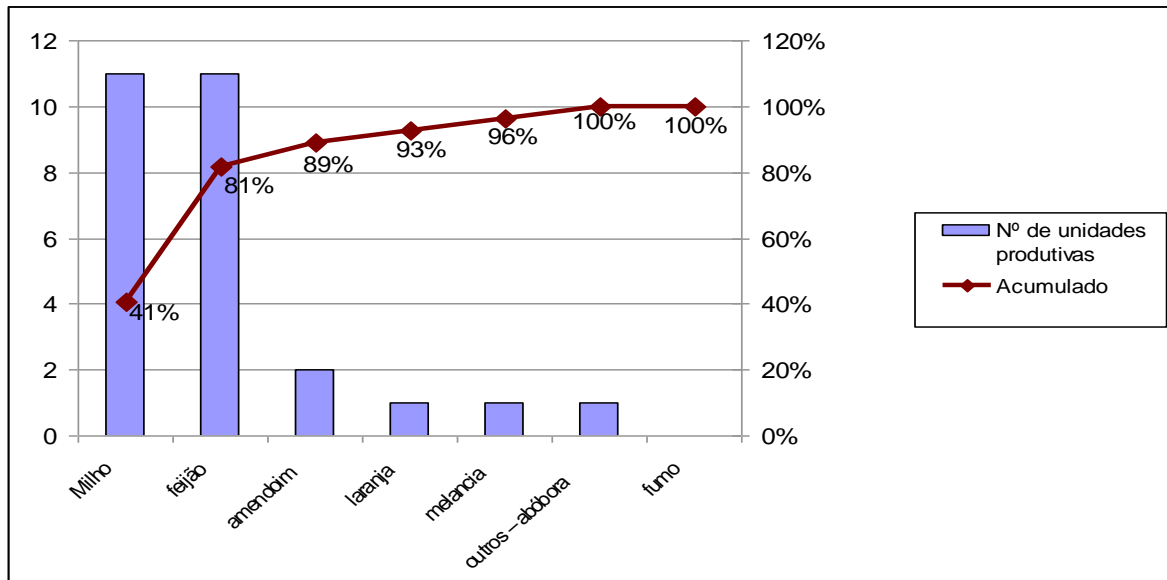
Sempre que se estimar determinados custos de produção, vão surgir questões a serem respondidas, do tipo: como considerar custos de mão de obra familiar, juros sobre o capital próprio utilizado na produção, etc. Essas questões terão de ser abordadas em cada caso específico, sempre visando alocar os custos de todas as subatividades envolvidas na produção de um determinado produto (NACHILUK E OLIVEIRA, 2012, p. 3).

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 alinhadas as estratégias organizacionais referentes ao plantio das diferentes culturas e da produção da farinha. Atendendo a alguns elementos estabelecidos por Ansoff (1997), para a construção da estratégia, é necessário uma definição dos produtos, assim como uma avaliação dos diferentes mercados, analisando o vetor de crescimento que poderá contribuir para definição com mais clareza da melhor estratégia de competitividade a ser implantada nas unidades produtivas familiares.

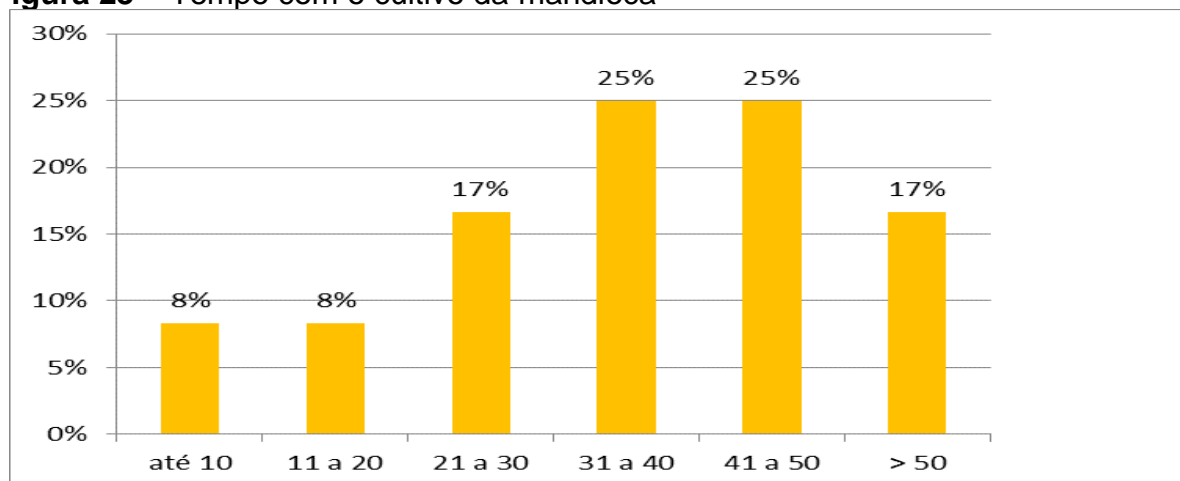
Ainda em relação a diversificação da produção agrícola, do universo total dos pesquisados, apenas o agricultor (A4) relatou em seu depoimento que além do cultivo de mandioca, milho e feijão, tem diversificado a produção, com o propósito de comercialização, investindo no plantio de melancia e abóbora. Hoje ele possui (10 tarefas) dedicada a essa produção e conseguiu fazer um convênio com a prefeitura para vender diretamente à merenda escolar através de um programa do governo estadual.

Salienta-se ainda o registro referente a produção de amendoim em apenas duas unidades do universo pesquisado, mas os agricultores afirmaram ser para consumo próprio. Em uma única unidade registrou-se o plantio de laranja, que atualmente não é comercializável, pois de acordo com a agricultora (A2) “não tem mão de obra para realização do trabalho”. A Figura 22, apresenta a diversificação da produção nas unidades pesquisadas.

Figura 22 – Diversificação da produção

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No relato sobre o tempo de produção de mandioca nas unidades familiares em estudo constatou-se que 16% já trabalham com a agricultura familiar e especificamente com o plantio de mandioca a menos de vinte anos e que 84% já produzem mandioca a mais de 21 anos demonstrando um longo período, o que retrata uma experiência significativa com esse tipo de cultivo (Figura 23).

Figura 23 – Tempo com o cultivo da mandioca

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Questionou-se aos entrevistados qual seria o produto mais rentável economicamente, e todo o universo pesquisado afirmou ser a mandioca depois de processada, especificamente a farinha, seria o produto com maior rentabilidade. No entanto o agricultor (A3) e a agricultora (A11) registraram em suas falas que o feijão

apresenta uma rentabilidade maior que a farinha, porém nesses dois últimos anos as duas unidades produtivas tiveram problemas em relação a quantidade produzida, tendo dificuldades na colheita e secagem do feijão.

No tocante a cultura mais rentável, acrescentou-se ainda um questionamento perguntando ao agricultor (A3) e agricultora (A11) se eles tinham registros financeiros que expressem esse comparativo de rentabilidade entre uma cultura e outra e ambos afirmaram não possuir nenhum tipo de registro em relação à produção, ratificaram, porém, que tem os valores “de cabeça” no final de cada colheita.

A partir desses depoimentos reafirma-se a falta de planejamento organizacional, evidenciando a ausência de controle da produção. Para Mintzberg et. al. (2008), o planejamento e o controle precisam estar sempre alinhados para garantir o alcance dos resultados organizacionais.

De acordo com Ansoff e McDonell (1993, p. 360), “o planejamento estabelece propósitos, diretrizes, estratégias e restrições à empresa. [...] o controle avalia o desempenho da organização e determina os ajustamentos necessários no planejamento e na implantação”. O controle orienta o comportamento da organização em busca de uma situação de maior estabilidade, garantindo atender as demandas do mercado, através de uma política de planejamento, que estejam alinhada a definição estratégica da cada unidade produtiva. O que não foi possível constatar ao longo desta pesquisa. As práticas de controle são imprescindíveis para a organização, pois são responsáveis pela avaliação do alcance do padrão de eficiência organizacional (MINTZBERG, 2008).

4.1.4 Aspectos relativo ao cultivo da mandioca

Os resultados da pesquisa confirmam que o plantio de mandioca ocupa maior área plantada nas unidades produtivas familiares em estudo. Conforme mencionado anteriormente, 67% dos agricultores possuem mais de 50% da área cultivada com mandioca. Os dados obtidos revelam que a mandiocultura ocupa espaço significativo na produção rural na localidade do Juazeiro em Irará-Ba, sendo considerada a principal atividade econômica dessa localidade.

O fator que determina o plantio de mandioca na região está diretamente relacionado à produção de farinha, caracterizando-a como principal produto de comercialização das unidades produtivas pesquisadas.

Em termos práticos esse é um dado que precisa ser acompanhado pelo poder público local, pois a mandioca apresenta-se, nessa informação, como a principal fonte econômica dessa localidade, resultando em retornos para a economia do município. No entanto, os dados referentes aos membros da família envolvidos na produção agrícola revela que não se tem perspectivas de sucessores para continuidade da produção agrícola nas unidades pesquisadas. Mais uma vez evidencia-se que os mandiocultores não “enxergam” a propriedade como uma unidade de negócio e seus sucessores estão sempre na perspectiva de outros trabalhos que não estejam relacionados ao “trabalho na roça”.

Outro aspecto a ser considerado a partir das informações dos sujeitos da pesquisa, relaciona-se a ausência de programas de assistência ou acompanhamento municipal/estadual em relação a atividade agrícola ou de incentivos de gestão/comercialização. Este é um outro dado que revela uma não articulação da secretaria de agricultura do município/estado com os sujeitos da pesquisa.

De acordo com a Embrapa (2013), o Nordeste constitui-se como a região que possui maior área plantada de mandioca, por ser uma cultura de fácil adaptação as questões climáticas dessa região. Ainda de acordo com os dados da Embrapa (2013), o município de Irará – Bahia no período de (2009 a 2013) teve redução da lavoura de mandioca. Essa redução foi atribuída ao período de estiagem nos anos citados, conforme demonstrado na Tabela 2, apresentada no subcapítulo 2.3 SISTEMA PRODUTIVO DA MANDIOCA.

Os agricultores (as) da pesquisa confirmaram esse dado, relatando que a seca de 2010 a 2012 foi a maior responsável pela redução do plantio de mandioca na região, impactando assim na produção de farinha do município.

Em seus relatos, afirmaram que muitas casas de farinha pararam de produzir ou reduziram significativamente a produção nesse período, devido a ausência da matéria prima. Ainda revelado pelos agricultores, nesse mesmo período a redução de farinha produzida no município de Irará-Bahia, permitiu a entrada de farinha de outros municípios da Bahia como de Santo Antonio de Jesus e, mais

expressivamente, a farinha vinda do Estado do Paraná, estabelecendo uma concorrência com a farinha local que apresentou nesse período redução de oferta.

É importante ressaltar que, de acordo com as informações do presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e depoimentos dos agricultores entrevistados, a farinha do Paraná ao chegar no município passa por uma nova torração para aproximar-se das características da farinha da região e em muitos casos, são vendidas como produzidas no município. Compreende-se, a partir dessa informação, que esta é uma situação bastante complexa e que precisa ser analisada com critério pelos produtores locais, já que a inserção da farinha do Paraná sendo vendida como farinha de Irapá, pode influenciar negativamente, descaracterizando a farinha da região que tem sabor diferente da farinha do Paraná. Registro feito pelos sujeitos da pesquisa.

Acredita-se, portanto, que as associações rurais do município, em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, precisam desenvolver uma estratégia para garantir a unicidade da produção da farinha local ou os mandiocultores de Irapá poderão perder cada vez mais espaço para concorrência, já que não existe registro de características próprias que definam especificidades da farinha do município.

Os dados obtidos nas entrevistas revelaram que em alguns períodos do anos de 2012 e 2013, era economicamente mais rentável trazer farinha do Paraná, reprocessar e vender como farinha local, do que produzir farinha no município. Porém do ponto de vista ético, trata-se de uma ação questionável e imoral.

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 FOFA⁸ 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.

O nicho da organização corresponde à parcela do mercado a ser atendida que, de acordo com Robbins (2000), equivale à intersecção entre a oportunidade identificada e os recursos disponíveis nas instituições. Ressalta-se que a

⁸ Mariz FOFA – (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

organização encontra maiores vantagens nos nichos que apresentam elevadas oportunidades quando equiparadas aos recursos da empresa, haja vista a possibilidade desta em ascender no mercado em que atua. Desta forma, é observado que o objetivo da análise FOFA é a potencialização da atuação do nicho da organização.

Quando bem feita, [...] identifica um nicho no qual os produtos ou serviços da companhia podem dispor de alguma vantagem competitiva. A área a qual as oportunidades no ambiente se sobrepõem aos recursos da organização representa o nicho em que residem suas oportunidades (ROBBINS, 2000, p. 123).

Contudo, Filion (1999) salienta que o processo de escolha do público alvo requer cuidados da organização quando da sua definição. Assim, ele assegura que o processo das organizações construírem uma identidade no mercado deve ocorrer de forma gradual ao tempo em que elas concentrem e estabeleçam “limites para sua atividade, a definir essa e a escolher um alvo a ser atingido”. Tal cautela é justificada por Filion devido à concentração dos esforços da organização em se estabelecer e manter-se atuando no cenário escolhido, por isso o autor afirma que “o espaço ou nicho de mercado a ser ocupado, uma vez identificado, forma o elemento central em torno do qual o empreendedor imagina e define o contexto organizacional necessário para se alcançar o fim desejado”.

Verifica-se, portanto, que a análise do micro ambiente determina o delineamento interno da organização quanto aos objetivos, bem como auxilia na redução das fraquezas e na potencialização das forças. Desse modo, a análise do ambiente deve ser realizada de forma contínua pelas organizações em estudo, haja vista sua importância em estabelecer a estrutura e condições em que se pode operar, a fim de determinar políticas que potencializem o crescimento das instituições.

Considera-se relevante avaliar a entrada da farinha do Paraná no município de Irapá a partir da análise de dois pontos discutidos nas cinco forças de Porter:

a) Ameaças de novos entrantes.

A ameaça oriunda da entrada de uma nova organização no mercado demanda, das empresas existentes, uma maior atenção quanto às políticas adotadas devido o seu conhecimento do público-alvo, bem como das variáveis componentes do ambiente. Nesse caso, não é estabelecida uma interação entre os

concorrentes, por estes representarem para as organizações existentes, um grupo com potencialidades em conquistar a parcela do mercado específico.

Assim, Porter (2004) apresenta as barreiras de entrada como uma política protecionista, a ser adotada pelas organizações, contra seus possíveis competidores, a fim de assegurar uma atuação de forma plena no mercado.

Constata-se, assim, de acordo com Porter (2004), que as barreiras de entradas originam-se de fontes que determinarão as táticas de atuação de cada instituição. A economia de escala, diferenciação dos produtos, necessidades de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental são exemplos de fontes que auxiliarão as organizações a dificultarem a entrada de novos concorrentes. Dessa forma, “qualquer organização que pretenda se estabelecer no mercado vai sofrer alguma barreira seja dos concorrentes, seja de ordem legal. Quanto maior o número de concorrentes, mais fortes serão as barreiras de entrada” (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010, p. 58).

Observa-se que o esforço das organizações em estabelecer barreiras à entrada de novos concorrentes dá-se mediante a ameaça na redução da comercialização destas entidades, haja vista a possibilidade dos entrantes conquistar e reter uma grande parcela do mercado. Tal fato contribui para o acirramento da competitividade.

b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

A inclusão, no mercado, de produtos ou serviços substitutos despertam as organizações para um redirecionamento de sua estratégia visando a retenção de seu público alvo. Tal estratégia pode consistir na agregação de valor ao produto ou serviço, a fim de otimizá-lo frente ao substituto, haja vista a impossibilidade identificada, de realizar uma concorrência direta.

Contudo, diante das dificuldades em manter a vantagem competitiva, quando as organizações entrantes desenvolvem estratégias que garantam a eficácia dos produtos substitutos, Stoner e Freeman (1999, p. 149) recomendam que havendo possibilidade de que o produto ou serviço seja “aperfeiçoado ou diferenciado objetivando maior lucratividade, os compradores podem substituir produtos de fornecedores tradicionais”.

Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83) ressaltam que “a concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são

substituíveis por produtos de outra”. Tal afirmação permite a conclusão que a forma de comercialização das organizações exige práticas que mantenham seu funcionamento em ritmo de concorrência, sabendo que as consequências de tais práticas podem garantir uma atuação com grande vantagem frente às demais organizações.

Nesse contexto é importante salientar que a forma de organização dos mandiocultores na localidade do Juazeiro, caracteriza-se pela agricultura familiar, apresentando semelhanças desde o cultivo até o beneficiamento da mandioca, nas doze unidades produtivas familiares pesquisadas o que demonstra uma fragilidade em relação a capacidade produtiva das farinheiras do eixo Sul/Sudeste, possibilitando a entrada da farinha do Paraná, por exemplo, como um produto substituto .

Com relação a preparação da terra para o plantio de mandioca, pode-se afirmar a presença do preparo manual e mecanizado, obtendo similaridade na caracterização do processo em todas as unidades, conforme relato dos proprietários. Inicialmente eles começam com o preparo da terra que envolve o processo de limpeza descritos por eles como (roçar a terra), posteriormente dão continuidade a aração, sendo utilizado o arado com tração animal, seguido da gradagem realizando a adubação sendo utilizado com mais intensidade o esterco de granja, por considerarem contribuir melhor para o desenvolvimento da raiz e pela oportunidade de aquisição já que na região tem muitas granjas. Para realização do plantio utilizam o sulcador, fazem a limpeza quando necessário, posterior a essa etapa inicia o processo de arranque manual.

De acordo com Fialho e Vieira (2011, p. 41), “é importante ressaltar que todas as atividades de preparo da área para o plantio do mandiocal deverão, quando necessário, seguir as curvas de nível previamente marcadas e que os solos deverão, ser removidos o mínimo possível, visando preservar suas características químicas e físicas”.

O trabalho revelou que os mandiocultores do Juazeiro não realizaram análise de solo nos últimos cinco anos, nem tiveram a preocupação de reservar muda (maniva) para o plantio seguinte. Vale ressaltar que “o preparo do solo visa melhorar as suas condições físicas para a brotação das manivas, crescimento das raízes e brotação das partes vegetativas, pelo aumento da aeração e infiltração de água e redução da resistência do solo ao crescimento radicular” (ALVES; SILVA, 2003).

O agricultor (A4) afirmou que não tinha como plantar no período de 2010 a 2012, pois, devido à seca, ficou sem maniva. E 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).

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 estabelecido uma gestão por controle, mas que os gestores das unidades precisam garantir o controle da produção de forma a atender seu mercado consumidor.

Para uma organização manter-se bem posicionada e competitiva é necessário garantir o êxito em suas atividades, preservando seus pontos fortes. Nesse caso específico, compreende 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-se como um desafio as unidades produtivas do Juazeiro, implementarem a administração estratégica, à 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.

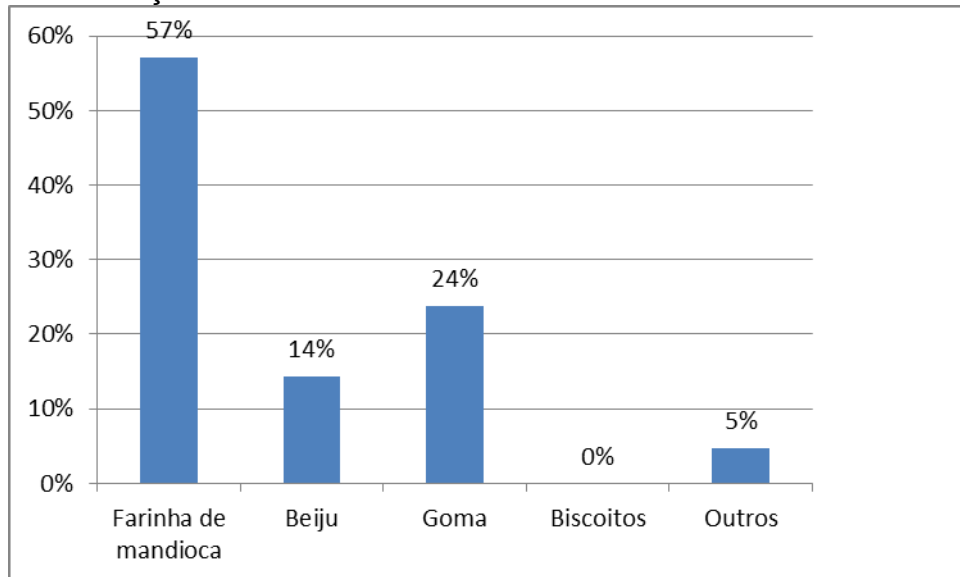
Mintzberg (2008) afirma que a estrutura de uma organização pode ser definida a partir de como o trabalho é dividido, resultando nas diferentes tarefas, e na coordenação dessas tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais. Compreende-se então que a definição da estrutura organizacional está intimamente 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.

4.1.5 A casa de farinha no contexto da localidade de Juazeiro

Nessa categoria objetivou-se uma descrição das casas de farinha da localidade do Juazeiro, com propósito de conhecer a forma de organização dos mandiocultores e seus saberes em relação às práticas de gestão por eles utilizadas nas casas de farinha.

De acordo com Modesto Junior e Alves (2013, p. 44) “as farinheiras são pequenos empreendimentos denominados no Pará de “Casas de Farinha”, que se constituem em estruturas produtivas que processam as raízes de mandioca para produção de farinha de mesa”. Essa denominação adequa-se com as características das Casas de Farinha encontradas no *locus* da pesquisa.

A partir dos relatos dos sujeitos participantes da pesquisa foi possível confirmar que todas as unidades produzem farinha de mandioca e que mesmo em escala menor a produção de beiju e de goma, acontece em cinco casas de farinha (Figura 24).

Figura 24 – Produção casas de farinha

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ressalta-se, portanto, que das cinco unidades familiares, apenas três confirmaram a produção desses outros produtos com propósito de comercialização, as outras duas unidades atualmente produzem para consumo próprio, apesar de em anos anteriores já terem comercializado. Na expressão de uma das agricultoras obteve-se o seguinte relato: “já produzi muito beiju e muita goma minha filha, era um dinheirinho bom. Sinto saudade. Mas hoje não aguento mais (Agricultora A1)”. “Antes tinha duas a três moças para ajudar a tirar goma. Hoje não posso sozinha” (Agricultora A2).

Os outros mandiocultores relataram a falta de mão de obra como um dos empecilhos para diversificar a produção, ressaltando que é uma atividade que demanda mais dedicação e que é mais trabalhosa para um retorno pequeno. Questionou-se a partir dessa resposta se eles tem informações sobre a demanda de beiju e de goma na região, e os mesmo não sabiam estimar o mercado. Um dos agricultores informou que a produção de beiju é mais característica da localidade do Santo Antônio – Irapá – Ba.

Compreende-se a partir das informações relatadas que não é perceptível na localidade do Juazeiro o interesse em diversificar a produção da casa de farinha. Contudo é válido salientar que os agricultores definem o portfólio de produtos sem fazer uma análise de mercado, atendendo inicialmente a conveniência deles em relação ao que já estão habituados a produzir. Não existe em nenhuma das

unidades estudadas uma análise financeira sobre custos e ganhos da produção da farinha em relação a produção de beiju e de goma.

No tocante ao beneficiamento de outros produtos derivados da mandioca que não seja a farinha é interessante comentar que, nas três unidades onde identificou-se essa atividades, a produção é exclusivamente realizada pelas mulheres. Toda responsabilidade de produção e de comercialização é delas, assim como a renda obtida com essa tarefa. Essa é uma informação que respalda a divisão do trabalho a partir do sexo.

Quanto ao processo de comercialização da farinha, identificou em todas unidades produtivas, apresentando diferenças em relação a modalidade de comercialização. Em cinco unidades, a produção final é entregue ao que eles denominaram de atravessador, já tem uma relação comercial estabelecida e a transação acontece na casa de farinha, sendo vendido em sacos fechados. Nas outras sete unidades, os mandiocultores vão até o mercado em dias de feira livre e realizam a venda em sacos fechados ou a peso (unidades em litro). Salienta-se que cinco desses mandiocultores frequentam a feira de Irará – Bahia, que acontece aos sábados e dois optaram por Conceição do Jacuípe. Questionou-se o motivo da escolha por outro município que não fosse Irará e obteve-se como resposta que a farinha vendida em Conceição de Jacuípe apresenta qualidade inferior a produzida por eles, garantindo facilidade de escoamento da produção em relação a concorrência, sendo que em Irará-Ba muitos apresentam farinha de qualidade similar a que eles produzem.

Analisando a estrutura das casas de farinha, diagnosticou-se similaridades entre as unidades de produção da localidade do Juazeiro por apresentarem características de gestão pouco profissionalizada, os atores envolvidos no trabalho são os membros da família (já constatado no trabalho como mão de obra familiar); a organização da tarefa em relação à produção de farinha está centrada no representante masculino (chefe de família) com ajuda das esposas no processo de raspa da mandioca, no entanto, as atividades da produção na casa de farinha na maioria das unidades é desenvolvida pelo homem; quanto à instalação da casa de farinha, localiza-se no mesmo terreno da habitação familiar. Apenas uma unidade está situada fora do terreno da residência domiciliar, encontrando-se em um terreno a frente desta. Outro ponto em comum refere-se a organização do espaço interno (*layout*): pouca ventilação e reduzido espaço para o mandiocultor transitar; as casas

apresentam uma aparência rústica que não revela critérios básicos de higiene e de salubridade, (Figura 25, 26 e 27), sendo que, do total pesquisado, apenas duas casas de farinha apresentam características melhores, em relação a ventilação, higienização, e organização do espaço. Acredita-se que inicialmente, poderiam ser consideradas modelos de referência para a comunidade por apresentar condições melhores para o ambiente de trabalho.

Figura 25 – Forno Casa de farinha - unidade do Agricultor 4 (A4)



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 26 – Estrutura da Casa de farinha – unidade do Agricultor 10 (A10)



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Figura 27 – Estrutura da Casa de farinha – unidade do Agricultor 8 (A8)



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entretanto, no que diz respeito às etapas de produção (recepção da mandioca, ralação, prensagem, trituração, torração, classificação), reconhece-se serem bem definidas, ficando explícito uma forma de organização, apresentando padronização dessas tarefas nas diferentes casas de farinha estudadas. É válido

ressaltar que 50% dos entrevistados afirmam não existir padronização em relação as funções praticadas na casa de farinha.

Esse dado nos remete a uma reflexão em relação ao questionamento apresentado. Acredita-se que os entrevistados não compreenderam a questão, pois no relato de todos os entrevistados sobre as etapas de produção, os mesmos descreveram tais etapas com tamanha similiaridade que reafirmaram apresentar a padronização das funções nas diferentes casas de farinha do *locus* da pesquisa.

Existe ainda uma similiaridade em relação a tecnologia apresentada na produção (parque de máquinas) confirmando a padronização dos equipamentos: prensa manual; moinho; cessador, forno elétrico nas casas de farinha visitadas. Apesar do aspecto mecanizado do trabalho, a produção é classificada como artesanal em comparação às indústrias (as farinheiras) do eixo Sul e Sudeste Brasileiro. É interessante ressaltar que apenas uma unidade ainda possui o forno manual.

Nesse contexto, de acordo com classificação da estrutura de organizações propostas por Mintzberg (2008), pode-se caracterizar as unidades em estudo como estrutura simples, por apresentar sistemas de operação e administração elementares, tendo o proprietário na supervisão direta do trabalho, compondo a cúpula estratégica.

A estrutura simples é caracterizada acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente a organização que utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo é orgânica (MINTZBERG, 2008, p. 179).

Apesar das unidades apresentarem uma padronização do modelo de organização de produção, é importante ressaltar que todos os mandiocultores afirmaram que o produto final apresenta diferença de uma unidade para outra. Ao longo da entrevista eles afirmaram que tem no Juazeiro uma farinha superior a outra e que essa diferenciação está no modelo de beneficiamento, mais especificamente na torração.

O agricultor (A9), relatou que “para a farinha ser de qualidade é necessário arrancar a mandioca no mesmo dia da produção. Quando fica de um dia para outro sente muita diferença no produto final”. Esse mesmo agricultor ainda relatou que

alguns produtores da região não possuem um produto de qualidade por não se preocuparem em padronizar a farinha. A cada produção a farinha deles apresenta características diferentes. Na unidade produtiva do agricultor (A9), o mesmo afirma primar pela qualidade mantendo uma fidelidade aos clientes apresentando o produto final com as mesmas características.

Analisando a organização do trabalho nas casas de farinha, os dados obtidos nas entrevistas revelaram que, por unanimidade, os produtores (as) afirmaram que o responsável pela casa de farinha é o chefe de família, aqui representado pelo homem, sendo o mesmo considerado o gestor da unidade produtiva familiar. Afirmaram ainda não possui funcionários fixos na propriedade, sendo as atividades desenvolvidas pelos membros da família e diaristas contratados em período de produção. O valor da diária na região varia entre 35,00 à 40,00 reais para os homens e de 25,00 à 30,00 para mulheres.

Foi questionado aos entrevistados o porquê dessa diferença entre os valores pagos referentes às diárias de trabalho aos homens e mulheres, sendo que a maioria respondeu ser uma tradição de muitos, que quando eles chegaram para o trabalho na roça, já acontecia dessa forma e assim se manteve. Outros complementaram que o homem desenvolve o trabalho mais pesado e que o papel das mulheres está na atividade de raspa de mandioca, considerada por eles uma parte mais leve da atividade.

Nessa estrutura organizacional foi possível identificar uma valorização superior da função do torrador, sendo que a diária do mesmo varia entre 50,00 e 55,00 reais na região. No tocante ao torrador é válido ressaltar que em sete unidades de produção o torrador é o proprietário e que em quatro unidades contrata-se essa mão de obra, enfatizando por eles ser sempre do sexo masculino justificado pelo fato de ser um trabalho pesado. Contradizendo a essa lógica apresentada pelos proprietários, em apenas uma unidade foi possível identificar a esposa do proprietário como responsável pelo forno na casa de farinha. Ela afirmou que “sempre foi assim, minha farinha era melhor que a dele (marido) e ele optou por deixar eu cuidar do forno” (ESPOSA DO AGRICULTOR, A7).

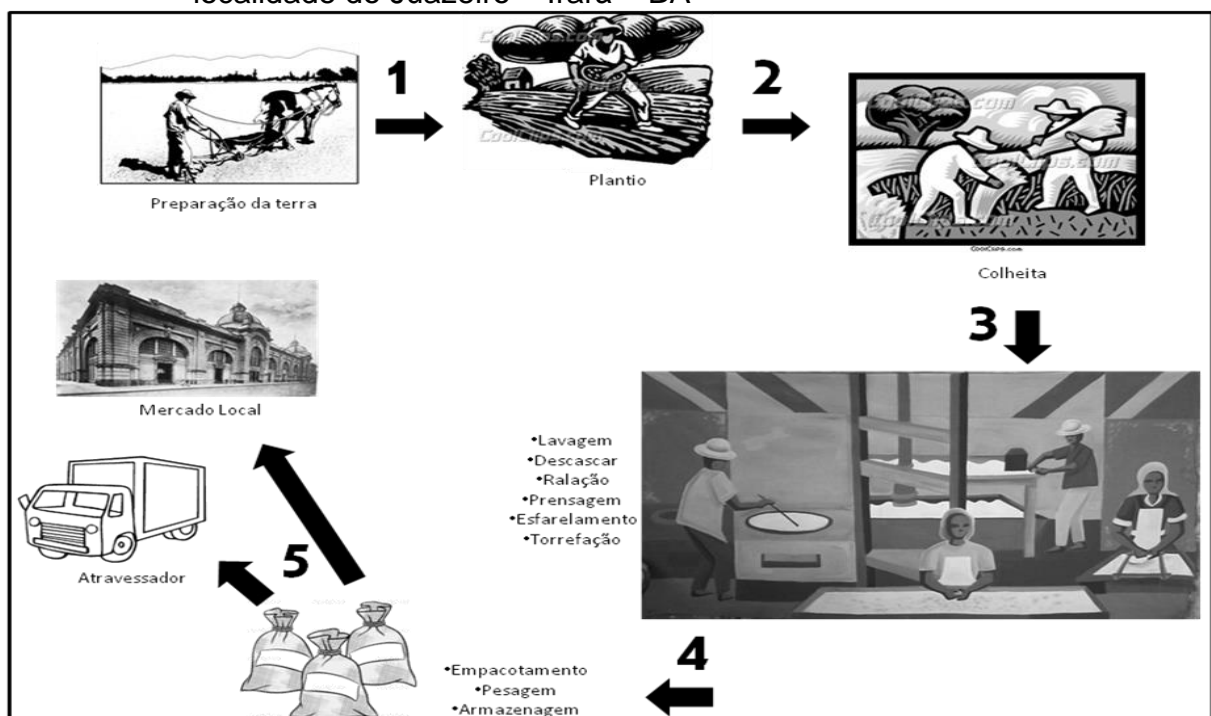
Ressalta-se que o agricultor (A 5) mantém uma relação de fidelidade com o torrador, que já trabalha com ele a mais de cinco anos. O mesmo afirma que “toda diferença da farinha tá no torrador. Se cada dia você contrata um torrador, a farinha saí diferente e o comprador percebe”.

Quando questionados sobre quem pode utilizar a casa de farinha, obteve-se com unanimidade que o espaço é aberto a qualquer pessoa da comunidade que esteja interessada na utilização dos serviços desse espaço. A relação entre proprietário e usuário da casa de farinha foi descrita pelos mandiocultores de duas formas. Em algumas unidades é entregue a matéria prima e o proprietário se responsabiliza pela produção da farinha; em uma outra modalidade é concedido o espaço e o próprio mandiocultor se responsabiliza pelo processo produtivo. Em ambos os casos a relação de pagamento está configurada em conceder uma quarta da produção ao proprietário da unidade produtiva familiar.

4.1.6 Proposição aos dados analisados

A seguir, a Figura 28 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 28 – Esquema produtivo do cultivo da mandioca a produção de farinha na localidade do Juazeiro – Iará – BA

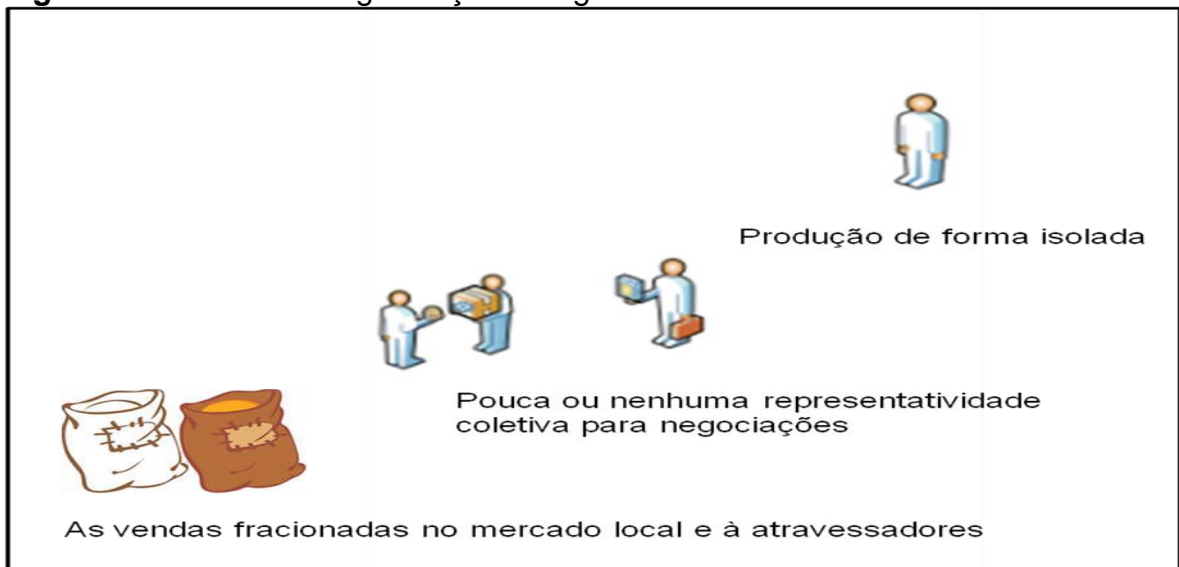


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

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 29.

Figura 29 – Forma de organização do agricultor



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A gestão da casa de farinha é feita de forma intuitiva e baseada nos costumes tradicionais da atividade exercida pelas gerações anteriores. De acordo com Vasconcelos (2003), as características organizacionais de um empreendimento variam de acordo às fases de seu crescimento (Quadro 7), usando como parâmetro a classificação proposta por Greiner.

Quadro 7 – Características organizacionais das várias fases de crescimento da empresa

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ênfase da Administração	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão do Mercado	Consolidação da Organização	Resolução de problemas e inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e Geográfica	Linha/Assessoria e "Grupos de Produto"	Estrutura Matricial
Estilo da Alta Administração	Individualista e Empreendedor	Diretivo	Delegação	Vigilante	Participativa
Sistema de Controle	Resultados de Mercado	Centros de Custo	Relatórios e Centros de Lucro	Controle Rígido	Estabelecimento de Metas em conjunto
Ênfase no sistema de recompensa	Participação na Propriedade ou nos Lucros	Aumentos de Salário	Prêmios Individuais	Participação nos lucros e Direito de subscrição de Ações	Prêmios para a Equipe

Fonte: Adaptado de Greiner, (1967) apud Vasconcellos (2003).

Ao analisar as características organizacionais das casas de farinha na região de Juazeiro, identifica-se que aquelas se configuram na fase 01, pois a ênfase da administração é produzir a farinha e vendê-la; a estrutura organizacional é informal, ou seja, não há padronizações de operações, formulários para comunicação e decisões; o estilo gerencial é individualista e de empreendedorismo; quanto ao sistema de controle, o mesmo é baseado na cotação do preço da farinha no mercado e a quantidade produzida na propriedade.

Tais constatações corroboram a identificação da estrutura simples mencionada por Mintzberg (2008), já apresentada no trabalho. Ainda de acordo com autor, compreende-se então que a estrutura simples tende a ser ao mesmo tempo um espaço simples e dinâmico, e que muitas organizações no seu período de formação passam pela estrutura simples. Entretanto muitas mantêm-se nessa configuração, por adequar-se à sua realidade. Na estrutura simples todo o processo de coordenação das tarefas é realizado por supervisão direta, sendo que o poder pela tomada de decisão centra-se em uma única pessoa representada pelo proprietário ou principal executivo da organização, garantindo ao mesmo uma amplitude de controle, os tornando referência nas decisões organizacionais. A estrutura simples também apresenta uma força de trabalho não especializada, permitindo uma maior flexibilidade na execução das atividades.

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 necessário 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 Iará, ampliando a força competitiva das unidades em estudo.

Bezerra (2012, p. 1) discute que o “planejamento de plantios futuros deve levar em consideração fatores importante 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.

Ainda de acordo com Bezerra (2012), para realização do plantio deve-se avaliar a quantidade de maniva a ser plantada levando em consideração os espaçamentos de 1,0 m entre plantas e entre fileiras, para o plantio em fileiras simples (Figura 30), e para o sistema de fileiras duplas deve considerar com espaçamento de 0,60 m entre plantas, 0,60 m entre fileiras e 2,20 m entre fileiras duplas (Figura 31). A autora ainda evidência a importância de deixar uma reserva de

20% da área plantada do mandiocal como matriz. No entanto Mattos (2006) ressalta que para definir o espaçamento ideal para o cultivo da mandioca, devem-se considerar fatores como “fertilidade do solo, práticas culturais, variedade e finalidade da exploração”. Nesse sentido esse estudo aponta que os sujeitos da pesquisa, assessorado por especialistas na área avalie as características de cada unidade produtiva no Juazeiro, a partir das experiências vivenciadas, para, a partir daí, compartilhar das informações que contribuam com uma produção mais satisfatória de acordo com os objetivos propostos.

Figura 30 – Plantio de mandioca fileira simples



Fonte: Bezerra (2012).

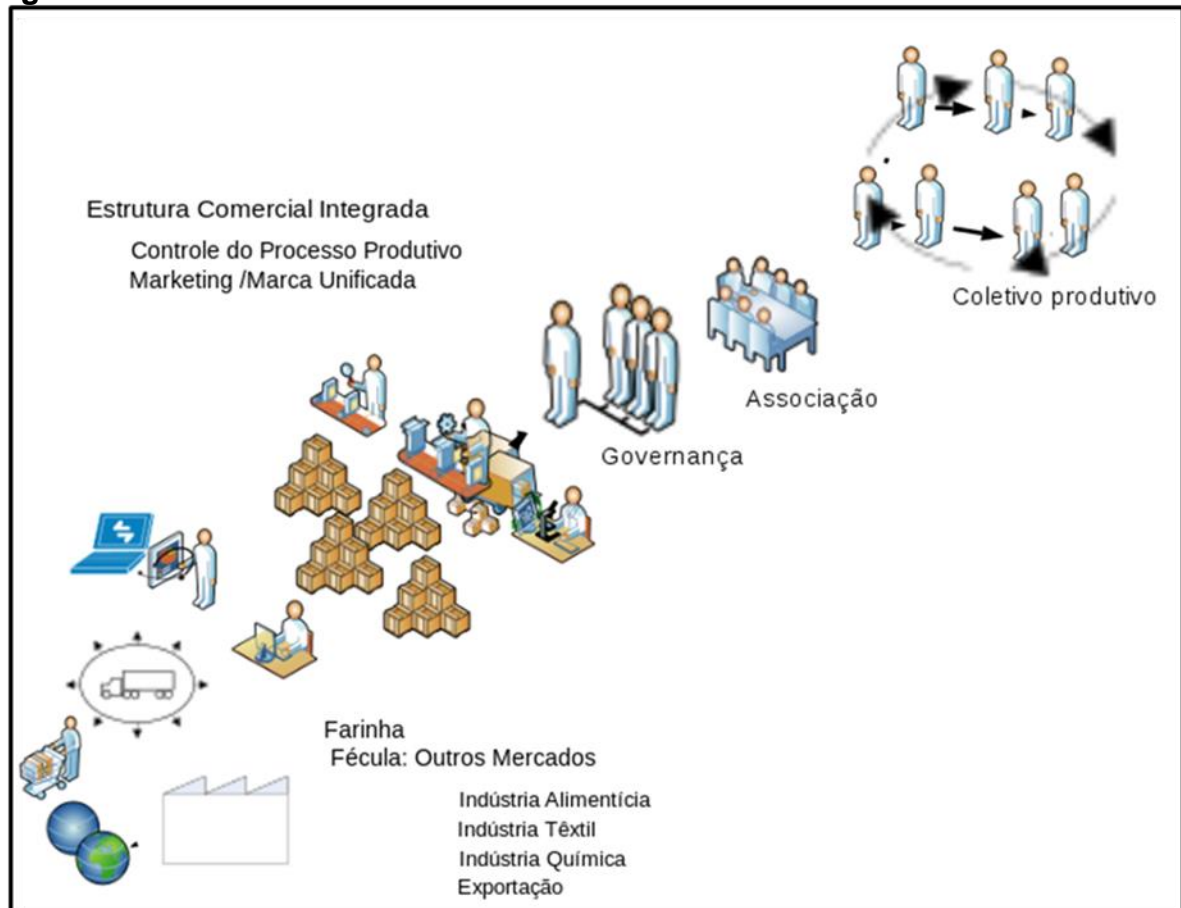
Figura 31 – Plantio de mandioca fileira dupla



Fonte: Souza (2012).

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 32.

Figura 32 – 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.

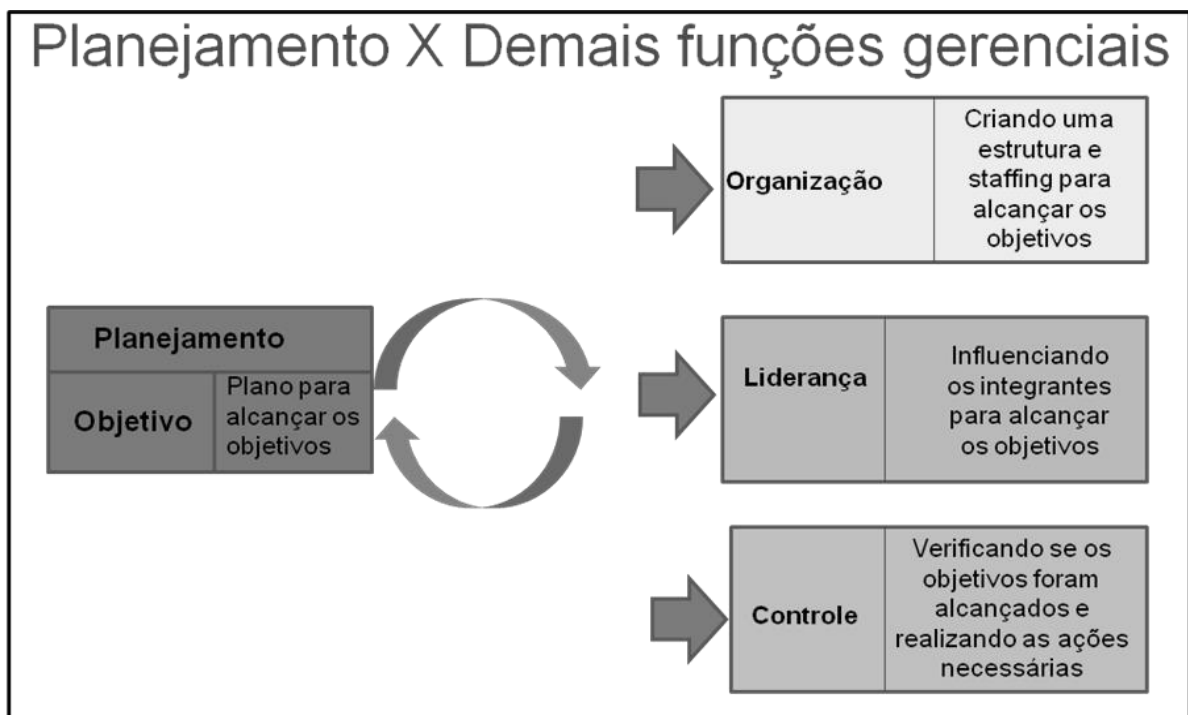
Esse processo é definido por, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), como um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades e até mesmo como uma sequência de ações que se sucedem para chegar a determinado ponto.

Ainda de acordo com esses autores, planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los; organizar, constitui-se em um processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira

estruturada para alcançar objetivos comuns; dirigir, está associado à interpretação dos planos para outros e dar instruções sobre como executar as tarefas em direção aos objetivos a atingir, e controlar é fazer a devida verificação pormenorizada no sentido de observar se os objetivos e metas estão sendo cumpridos, tornando-se necessária a comparação do previsto no planejamento com o que foi realizado.

Essas funções devem ser desenvolvidas de maneira harmônica e de forma integrada, como ilustrado na figura 33, uma vez que o processo administrativo é cíclico e sistêmico.

Figura 33 – 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), papelaria, 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 Ipirá.

5 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 Ipirá-BA, tem-se o seu objetivo geral 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.

Uma variável que colaborou para afetar a produtividade dos agricultores foi a alteração do regime de chuvas na região do *locus* da pesquisa, que ocasionou um longo período de estiagem comprometendo a permanência da atividade da mandiocultura. Com essa realidade, diminui-se a potencialidade produtiva daqueles mandiocultores e a falta de farinha abriu espaço para entrada de concorrentes sulistas. Daí torna-se maior a necessidade de se intensificar as perspectivas de compreensão do processo estratégico e posicionamento competitivo das unidades produtivas de farinha.

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 tem 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?

Por fim, recomenda-se que outros estudos sejam feitos sobre a cadeia de valor da farinha de mandioca, aventando a possibilidade dos produtores se organizarem para conseguirem indicação geográfica da Farinha de Irará, retomando a força histórico-econômica que em tempos idos trouxe notoriedade ao município. De outra sorte, é importante também que organizações, cujos propósitos sejam a geração do conhecimento na área da Ciência, Tecnologia e Inovação possam se aproximar daqueles agricultores e fomentar o desenvolvimento socioeconômico do lugar.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Jozeneida Lucia Pimenta de; SOUSA, Tito Carlos Rocha de; LÔBO, Camilla Ferreira. **A importância da Mandioca. (In)** FIALHO, Josefino de Freitas; VIEIRA, Eduardo Alano. **Mandioca no Cerrado: orientações técnicas.** 2ª. ed. Brasília: Embrapa, 2013.

ALMEIDA, Clóvis Oliveira de.; LEDO, Carlos Alberto da Silva. **Perpectivas de Crscimento da Demanda. (In)** SOUZA, L. S.;FARIAS, A.R.N.; MATTOS, P.L.P.;FUKUDA, W.M.G. Aspectos Socioeconômicos e agrônômicos da mandioca. Cruz das Almas:Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, 2006.

ALVES, Alfredo Augusto Cunha.;SILVA, Alineaurea Florentino. Cultivo da mandioca para Região Semi-Árida. Embrapa Mandioca e Fruticultura Sistemas de Produção, 12. ISSN 1678-8796 Versão eletrônica Jan/2003. Disponível em: http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Mandioca/mandioca_semiarido/clima.htm. Acesso em 16 nov. de 2014

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; MCDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Mw Graw Hill do Brasil, 1997.

ANTÃO, Rosimeire Aparecida de Souza. CAMPANHOLO, Tarciso. **O crédito rural no contexto do desenvolvimento econômico e social.** Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo03.pdf>. Acesso em: 29 maio 2015

BARROS, G. S. C. et al. **Melhoria da competitividade da cadeia agroindustrial da mandioca no Estado de São Paulo.** São Paulo: Sebrae, 2004. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/9922067e24b4bfa0832575f900546b2f/\\$FILE/NT00041BEA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/9922067e24b4bfa0832575f900546b2f/$FILE/NT00041BEA.pdf). Acesso em: 11 out. 2014

BATALHA, M. O.; SILVA, L. A. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades, e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. et. al **Gestão agroindustrial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônico C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 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.

CARDOSO, C. E. L.; GAMEIRO, A. H. **Caracterização da cadeia agroindustrial. (In) SOUZA, L. S.; FARIAS, A.R.N.; MATTOS, P.L.P.; FUKUDA, W.M.G. Aspectos Socioeconômicos e agrônômicos da mandioca**. Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, 2006.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 78-91, jul./set. 2002

CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makon Books, 1993.

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

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.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, Fipecafi, v. 10, n. 18, maio/agosto, 1998.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agrapecuária. **Mandioca**. 2013. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-geral/-/busca/mandioca?buscaPortal=mandioca>> Acesso em: 22 nov. 2014

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

FERREIRA, C. P. Victor; CARDOSO, S. R. Antônio; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FELIPE, Fábio Isaias.; ALVES, Lucilio Rogerio Aparecido.; VIEIRA, Rafaela Moretti. **Fécula de mandioca: produção na Tailândia versus Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.agroanalysis.com.br/materia_detalhe.php?idMateria=1454>. Acesso em: 23 jul. 2014.

FIALHO, Josefino de Freitas; VIEIRA, Eduardo Alano. **Manejo do solo no cultivo da mandioca**. (In) FIALHO, Josefino de Freitas; VIEIRA, Eduardo Alano. Mandioca no Cerrado: orientações técnicas. Planaltina: Embrapa Cerrados, 2011. p. 37- 57.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n.4, p. 6-20 outubro/dezembro, 1999.

FRANÇA, Caio Galvão de. GROSSI, Mauro Eduardo Del.; MARQUES, Vicente P. M. de Azevedo. **O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil**. Brasília: MDA, 2009.

FROEHLICH, José Marcos; RAUBER, Cassiane da Costa; CARPES, Ricardo Howes; TOEBE, Marcos. Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS. **Cienc. Rural [online]**. Santa Maria, v.41, n.9, p. 1674-1680. Setembro 2011.

GALEFFI, Dante Augusto. "O que é isto—A Fenomenologia de Husserl." **Revista Ideação**, Feira de Santana 5 (2000): 13-36. – link <http://www.uefs.br/nef/dante5.pdf>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Recuperação Automática**: SIDRA. 2012. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=1612&z=t&o=11>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

_____. **Censo agropecuário IBGE (2006)**. Disponível em: Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006_segunda_apuracao/>. Acesso em: 12 mar. 2015

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. 6ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa ; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MATTOS, Pedro Luiz Pires de. **Consortiação e rotação de culturas**. (In) SOUZA, L. S.;FARIAS, A.R.N.; MATTOS, P.L.P.;FUKUDA, W.M.G. Aspectos Socioeconômicos e agrônômicos da mandioca. Cruz das Almas:Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, 2006.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria A. V. **A pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamento e recursos básicos**. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MODESTO JUNIOR, M. de S.; ALVES, R. N. B. Minha farinha, meu grande negócio. **Ver a Ciência**, Belém, v. 2, n. 4, p. 44-49, jun./set. 2013.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo : Atlas, 1996.

MORVAN, Y. Fondements d'économie industrielle. Paris: Economica, 1998

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 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

OTSUBO, Auro Akio.; SILVA Rogério Ferreira da.; MERCANTE Fábio Martins. **Produtividade de mandioca cultivada em plantio direto sobre diferentes plantas de cobertura.** Circular técnica 21. Dourados: Embrapa, 2013

PAGLIUSO, T. Antônio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competição – on competition:** estratégias competitivas essenciais. Tradução de Anfonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

ROBALO António. **Teorias contingenciais de organização.** Lisboa: Sílabo, 1997

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS, J. B. **Etnicidade e memória entre quilombolas em Irará- Bahia**. 2008. 222 f. Dissertação (mestrado) – Programa Multidisciplinar de Pós Graduação em Estudos Éticos e Africanos, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SEBRAE. **Mandioca, farinha e fécula**: série estudos mercadológicos. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5936f2d444ba1079c3aca02800150259/\\$File/4247.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5936f2d444ba1079c3aca02800150259/$File/4247.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2014

SERRA, Fernando Ribeiro.; FERREIRA, Manuel Portugal.; TORRES, Alexandre Pavan.; TORRES, Maria Candida. **GESTÃO ESTRATÉGICA: Conceitos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2014

SOARES, Marisa Oliveira Santos. **Sistema de Produção em Casas de Farinha: Uma leitura descritiva na Comunidade de Campinhos – Vitória da Conquista(BA)**. 2007. 96 f. Dissertação (mestrado) - Programa Regional de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus - BA, 2007

SOBRAL, Filipe.; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo. HEMSLE, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WANDERLEY, M. de N. B. **O mundo rural como um espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

ZILES, Urbano. Fenomenologia e teoria do conhecimento em Husserl. **Rev. Abordagem Gestalt.** Goiânia , v. 13, n. 2, p. 216-221, jul- dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672007000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 nov. 2014.

APENDICE A: Modelo de Entrevista

Este formulário compõem o instrumento de coleta de dados da dissertação de Suzane Figueiredo Casas, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da Faculdade Maria Milza. Pretende com este estudo Propor ações para reestruturação no modelo de gestão utilizado pelos mandiocultores. Solicito a sua contribuição com a pesquisa respondendo as questões abaixo.

FORMULÁRIO APLICADO AO MANDIOCULTOR**1 IDENTIFICAÇÃO DO/DA AGRICULTOR(A)**

a) Nome: _____

b) Idade: _____

c) Sexo: _____

d) Grau de escolaridade:

- Analfabeto
- Assina o nome
- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Nível superior incompleto
- Nível superior completo

e) Endereço por Localidade:

- Juazeiro
- Candeal
- Outro _____

f) Número de membros da família: _____

2 SITUAÇÃO SOCIOECONÔMICA DO/DA AGRICULTOR(A)

a) Todos os membros da família trabalham na agricultura familiar:

- Sim Em parte Quantos _____ Não

b) Qual a Renda Familiar _____

c) Qual a Renda adquirida direta da produção rural _____

d) Qual a Renda adquirida direta da produção de mandioca _____

e) Outra(s) _____

f) Quanto ao uso da terra:

- () Proprietário Possui documento da terra () sim () não
 () Meeiro
 () Filho do proprietário
 () Contratado esporadicamente pelo proprietário
 () Funcionário do proprietário
 () Outro _____

3 ÁREA PRODUTIVA

a) Qual o tamanho da área em hectare? _____

b) Qual o tamanho da área com produção agrícola diversa? _____

c) Qual o tamanho da área com produção de mandioca? _____

d) Há quanto tempo produz mandioca nessa área? _____

g) Além da mandioca o que mais produz na área? (registrar percentual aproximadamente da produção) – OBSERVAR HIERARQUIA DE CULTURAS

- () Milho _____
 () Feijão _____
 () Fumo _____
 () Amendoim _____
 () Laranja _____
 () Melancia _____
 () Outros _____

h) Na propriedade qual o produto tem maior área plantada? _____

i) E qual produto é mais rentável economicamente? _____

j) Qual a preparação da Terra para o uso da mandioca? (gravar)

k) O que é mais significativo economicamente em relação à produção?

Cultura	Área Plantada	Produção %	Rentabilidade Anual	Calcular participação percentual
Mandioca				
Milho				
Feijão				
Fumo				
Amendoim				

Laranja				
Melancia				

- l) Em relação à mandioca produzida:
 É vendida a raiz (*in natura*)
 É beneficiada na propriedade
 Vende uma parte e beneficia outra

4DIVISÃO SOCIAL E SEXUAL DO TRABALHO

a) Quantas pessoas estão envolvidas na produção agrícola na propriedade? _____
 Quantos homens _____
 Quantas mulheres _____

b) Quantas pessoas estão envolvidas na produção de mandioca? _____
 Quantos homens _____
 Quantas mulheres _____

c) Como o trabalho está organizado? Existe divisão das tarefas? () Sim () Não
 Descrever o processo de divisão de tarefas. (gravar)

d) Existem tarefas específicas para homens e para mulheres?
 Não, todos fazem de tudo
 Sim

Por que há diferenciação entre mulheres e homens?

e) Quais são as tarefas destinadas aos homens e as mulheres?

Homens

Mulheres

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

f) Existe diferença salarial entre homens e mulheres?
 Não
 Sim Por quê? _____

g) Diferença salarial por sexo

FUNÇÃO/ATIVIDADE	FORMA DE PAGAMENTO	HOMENS (R\$)	MULHERES (R\$)

5 BENEFICIAMENTO DA MANDIOCA - A CASA DE FARINHA

a) Por que trabalhar com Mandioca / Casa de Farinha?

- () Porque é um negócio rentável.
 () Porque é uma tradição de minha família.
 () Porque não há oportunidade de emprego nesta comunidade.
 () Porque não saberia fazer outra coisa.

b) Na sua área produtiva existe casa de farinha para o beneficiamento da mandioca?

- () Sim
 () Não Onde faz o beneficiamento? _____
 Qual a forma de pagamento ao dono da casa de farinha? _____

c) Qual o tempo de funcionamento da Casa de farinha:

- () menos de um ano
 () a mais de um ano
 () a mais de cinco anos
 () a mais de dez anos
 () a mais de 20 anos
 () acima de 25 anos

**Observar o que o produtor vai dizer e registrar o tempo _____

d) Se não existe casa de farinha em sua propriedade como realiza o beneficiamento da mandioca? _____

e) Quem administra a casa de farinha? _____

f) Na casa de farinha tem funcionários fixos?

- () Sim

Quantos? _____ Sexo: M () F ()

Como se dá essa contratação? _____

E a forma de remuneração? _____

- () Não

Quem faz o trabalho? _____

Qual a relação de trabalho? _____

Qual a forma de remuneração? _____

g) Se não existe funcionários fixos como acontecesse o funcionamento?
 Descreva as pessoas que trabalham na casa de farinha:

Relação com proprietário	Sexo	Idade	Função	Remuneração

e) Você sabe informar se existe uma padronização das funções nas casas de farinha da região? () Sim () não

Se sim, sabe dizer como chegaram a essa organização de tarefas?

f) Quem pode utilizar os serviços da casa de farinha? _____

g) A casa de farinha é aberta a outras pessoas além do proprietário? () sim () não.

Se sim existe algum pagamento realizado ao dono da casa de farinha?

Descreva essa relação entre mandiocultor e dono da casa de farinha. _____

h) O que é produzido na casa de farinha?

() farinha de mandioca

() beiju

() goma

() biscoitos

() outros _____

i) Posterior ao beneficiamento qual o produto mais rentável? _____

j) Quanto arrecada com beneficiamento da mandioca? _____

k) Qual o destino final da mandioca beneficiada:

Produto	Vende	Consumo próprio	Onde é comercializado?	Qual o principal comparador
Farinha				
Beiju				
Goma				
Biscoitos				

ANEXO A: Imagens da Estrutura das casas de farinha



ANEXO B: Raspa da mandioca

