



ARTILHA

# SISTEMA DE GESTÃO PARA AGROINDÚSTRIAS INDÍGENAS

## ORGANIZADORES

JONATHAN BARBOSA DOS SANTOS  
MATHEUS ANDRADE ATAÍDE  
VINÍCIUS SACHET PAZZINI  
PAULO HENRIQUE CAMELO DE SILOS



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL**

CAMPUS  
LARANJEIRAS DO SUL

# CARTILHA

## SISTEMA DE GESTÃO PARA AGROINDÚSTRIAS INDÍGENAS

### ORGANIZADORES

JONATHAN BARBOSA DOS SANTOS  
MATHEUS ANDRADE ATAÍDE  
PAULO HENRIQUE CAMELO DE SILOS  
VINÍCIUS SACHET PAZZINI

LARANJEIRAS DO SUL - PR

2021

# APRESENTAÇÃO

Essa cartilha é fruto de um trabalho acadêmico da disciplina de Organização de Cadeias Agroindustriais, da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, campus Laranjeiras do Sul/PR. A ideia de desenvolver este material surgiu com o intuito de promover e disseminar o conhecimento dos conceitos básicos adotados para a gestão de um empreendimento agroindustrial.

A gestão de um empreendimento é um desafio, principalmente ao considerar um ambiente competitivo. Deste modo, muitas organizações que possuem potencial não conseguem se manter no mercado, em razão da deficiência de sua gestão. No entanto, esse fato pode ser revertido com a implementação de conceitos básicos de gestão dentro da organização.

Dessa forma, a criação de um material de gestão para indígenas representa uma possibilidade de dar suporte para a criação, organização e desenvolvimento de empreendimentos em uma perspectiva de desenvolvimento de ocupações e geração de renda.

Nesse sentido, é fundamental que experiências indígenas de agregação de valor dialoguem com elementos de administração, ainda que com as devidas mediações culturais e de estratégias e objetivos de cada experiência concreta.

Portanto, o objetivo desta cartilha consiste em proporcionar, inicialmente, a formação de indígenas na gestão de uma agroindústria localizada na aldeia Tapixi do Rio das Cobras, no município de Nova Laranjeiras/PR. Todavia, a ideia que move esse trabalho surge no sentido de não se restringir, podendo ser aplicado para outros grupos.

Este material, sendo sua primeira versão, está disponível apenas na língua portuguesa. Levando em consideração a existência de mais de 200 línguas indígenas no Brasil, o conteúdo desta cartilha poderá ser traduzido em versões futuras, sendo avaliado em sua utilidade e sofrendo as devidas adequações linguísticas e culturais.

# SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO: A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>FINANÇAS</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>PRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>MARKETING</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>PESSOAS</b>	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>AÇÕES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>21</b>
5.1.	PLANEJAMENTO	21
5.2.	ORGANIZAÇÃO	26
5.3.	DIREÇÃO	29
5.4.	CONTROLE	32
	<b>DINÂMICAS</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>

# INTRODUÇÃO: A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO DE INICIATIVAS COLETIVAS

Uma organização é um conjunto de pessoas que se esforçam para alcançar certos objetivos. Podemos ainda destacar que atualmente grande parte dos produtos e serviços essenciais para a sobrevivência só se tornam disponíveis porque existe uma ou mais organizações que os produzem, como por exemplo: os serviços de saúde, de segurança, de fornecimento de água e outros.

Assim, o desempenho das organizações passa a ser importante para a sociedade, pois a produção de seus serviços é essencial para os consumidores. Além disso, as organizações fornecem os meios de sobrevivência para muitas pessoas. Por isso as organizações são tão importantes, pois o seu desempenho passa a ser importante para todos que se beneficiam da existência das organizações.

## POR QUAL MOTIVO EXISTEM AS ORGANIZAÇÕES?

Inicialmente, o motivo que explica a existência das organizações é o fato de que alguns objetivos só podem ser alcançados via ação conjunta e organizada de um grupo de pessoas.



No entanto, para que as organizações atinjam os seus objetivos, elas precisam ser bem administradas. Mas o que é administração?

EM UM PRIMEIRO MOMENTO PODEMOS DEFINIR ADMINISTRAÇÃO COMO A ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS PARA SE ALCANÇAR OBJETIVOS.

Vamos entender melhor essa definição, a partir de dois pontos importantes: o primeiro é que para se atingir os objetivos propostos são necessários recursos e o segundo ponto é que esses recursos devem ser organizados de alguma forma.

#### TEXTO EM BOX

QUANDO OBSERVAMOS UM PRODUTO, UMA BOLA DE FUTEBOL POR EXEMPLO, ESTAMOS OBSERVANDO ALGO QUE FOI TRANSFORMADO, UM MATERIAL BASE, QUE FOI MOLDADO PARA ATENDER CRIAR OUTRO PRODUTO (PRODUTO NOVO). ESSE MATERIAL BASE É A MATÉRIA PRIMA (NO CASO DA BOLA DE FUTEBOL, A MATÉRIA PRIMA OU MATERIAL BASE SERIA O COURO). PORTANTO A MATÉRIA PRIMA PODE SER ENTENDIDA COMO OS MATERIAIS RETIRADOS DA NATUREZA PARA SEREM TRANSFORMADOS. VAMOS FAZER UM EXERCÍCIO E CITAR ALGUNS PRODUTOS E SUAS MATÉRIAS PRIMAS?

Vamos começar pelo primeiro ponto, o que são recursos? Os recursos são tudo aquilo que é utilizado na produção de um bem ou serviço. Alguns exemplos de recursos são: o recurso humano ou as pessoas, que nada mais é do que o trabalho das pessoas envolvidas na organização; a matéria prima, que é tudo aquilo que é utilizado para se produzir, por exemplo: em uma agroindústria que se produz geleia de goiaba, a matéria prima seria o goiaba.

O segundo ponto evidencia que os recursos devem ser organizados, isso é o mesmo que dizer que eles são organizados e dispostos de uma maneira eficiente. Vamos entender melhor com um exemplo: Vamos imaginar que temos uma agroindústria que produz doce de abóbora, é importante que tenhamos um controle de quantas e quais pessoas irão fazer o doce, quantos quilos de abóbora será utilizado e qual a capacidade de produção da agroindústria.

É fundamental destacar que o que sustenta uma organização são as pessoas que fazem parte dela. As pessoas são o que uma organização tem de mais importante, pois são elas que reúnem e organizam recursos, que realizam processos (atividades dentro das organizações) e atingem resultados, realizando objetivos.

No entanto, para que os objetivos sejam alcançados os envolvidos precisam realizar uma série de tarefas, e para que as tarefas sejam realizadas é necessário que as pessoas e os recursos sejam organizados de alguma maneira, por exemplo: eu tenho como objetivo fazer um bolo de fubá, para isso eu preciso reunir os ingredientes que estão na receita e organizar esses ingredientes de maneira adequada.





Na receita estão todos os ingredientes (recursos para fazer o bolo), o modo de preparo (como o bolo será feito) e tempo de preparo. Assim, é possível notar que para fazer um bolo também é necessário seguir um processo.

Nessa perspectiva, o processo administrativo (organização das pessoas e recursos) ou processo de gestão, pode acontecer de forma natural no nosso dia a dia, sem que a gente perceba. Entretanto, para um empreendimento, não saber como ocorre o funcionamento desses processos pode colocar em risco a continuidade da organização. Dessa forma, conhecer e realizar uma administração de forma eficiente é um dos passos mais importantes para garantir o sucesso do empreendimento.

Mesmo com as particularidades de cada comunidade, existem alguns elementos em comum que possibilitam a realização de uma boa gestão, podendo ser apresentados em seis principais dimensões, sendo: Finanças; Produção; Marketing; Pessoas e Ações Administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar).

Assim, o desenvolvimento desta cartilha se baseia na compreensão desses elementos, evidenciando sua importância para o processo de gestão. Ao decorrer do material serão apresentadas algumas dinâmicas que poderão ser aplicadas aos grupos interessados, a fim de criar situações em que os participantes possam melhor compreender e vivenciar, de forma prática, os conceitos apresentados.

# 1. FINANÇAS

Realizar o controle financeiro de um empreendimento é essencial para manter as atividades em funcionamento. Quando este controle é realizado, é possível utilizar os recursos financeiros de maneira mais eficiente.

## E por que é importante realizar a gestão financeira?

O controle dos recursos financeiros é importante pois auxilia nos processos de tomada de decisão como:

- **Investimento:** avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos;
- **Financiamento:** identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- **Controle:** acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização;
- **Destinação dos resultados:** seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

## MAS PARA REALIZAR O CONTROLE FINANCEIRO É NECESSÁRIO TER COMPUTADOR?

Não! Um computador pode facilitar a organização de cálculos a serem realizados, mas não é um item necessário para que se possa fazer esse controle.

A questão importante é sempre anotar as informações, seja em um caderno, seja em uma agenda. É essencial manter o registro dos recursos financeiros que entram e os que saem, isto é, as receitas e as despesas.



Isto significa que quando o gestor conhece a situação financeira, ele é capaz de tomar decisões sem colocar em risco a continuidade do empreendimento.

Será que eu posso comprar mais uma máquina? Será que tenho condições de comprar um veículo para levar meus produtos para outros lugares? Quanto a agroindústria recebeu neste mês com a venda dos produtos? Se não houver controle dos recursos financeiros, o gestor não será capaz de responder essas perguntas.

Quando o gestor verifica que as entradas financeiras foram maiores do que as saídas em um determinado mês, ele saberá que naquele período o saldo de caixa foi positivo. Assim, as anotações permitem que essas informações sejam obtidas.

Quando esse controle é realizado mês a mês, o gestor também poderá acompanhar a sua evolução financeira durante o ano. Desta forma, vai ser capaz de avaliar a viabilidade em manter as suas atividades em funcionamento.

Existem outros elementos na gestão financeira que devem ser levados em consideração. Essas questões estão relacionadas aos custos de manter a atividade. É fundamental que o gestor tenha o conhecimento básico dos controles de custos, como os custos fixos e os custos variáveis.

**CUSTOS FIXOS:** são todos aqueles que ocorrem independentemente da quantidade produzida, como por exemplo aluguéis ou depreciação das máquinas.

**CUSTOS VARIÁVEIS:** são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida. Como por exemplo em uma agroindústria que venda geleia. Quanto mais geleias forem produzidas, mais embalagens deverão ser adquiridas. A embalagem, neste caso, é um custo variável.

**SALDO DE CAIXA:** é a diferença entre as entradas e as saídas de recursos financeiros, isto é, a diferença entre a receita e as despesas realizadas em determinado período.

Nesse sentido, ainda é importante que os membros da organização façam um levantamento de todos esses custos, tanto os fixos quanto os variáveis.

Novamente vamos tomar como exemplo a nossa produção de geleia. Os membros da organização devem ter em mente tudo aquilo que será necessário para se produzir o produto final e os seus respectivos preços.

Para facilitar a identificação do que é custo fixo e variável, a questão que se deve ter em mente é: Quanto mais geleias forem produzidas, quais elementos serão necessários comprar em maior quantidade? A Embalagem, por exemplo, deve ser comprada em maior quantidade na medida em que se aumenta a produção de geleias de goiaba. Este, portanto, é um custo variável.

### Custos Fixos

- Aluguel;
- Energia elétrica;
- Água;

### Custos Variáveis

- Embalagem;
- Açúcar;
- Goiaba;

## 2. PRODUÇÃO

A produção é um dos objetivos das organizações, na qual os indivíduos se reúnem com o objetivo de produzir uma mercadoria ou prestar um serviço. Assim, esta área deve se preocupar com uma série de questões.

As primeiras dessas questões são:

O QUE SERÁ PRODUZIDO?  
PARA QUEM SERÁ PRODUZIDO?

A partir da definição do que e para quem será produzido, as organizações devem se preocupar com mais dois fatores, a aquisição das matérias primas e dos insumos e as características dessa matéria prima.



Vamos considerar, por exemplo, a produção de Doce de Abóbora. Mas dessa vez o foco da produção será para a venda, e não apenas para consumo interno. A agroindústria, neste caso, já escolheu o que será produzido, mas deve ter em mente quem



serão os consumidores, ou seja, quem vai comprar.

Todo o processo produtivo se inicia conhecendo seu consumidor, a partir disso é realizada a aquisição das matérias primas e dos insumos (de tudo aquilo que será necessário para a produção do doce).

No dia a dia, as características de matérias primas e a sua aquisição também estarão relacionadas a algumas questões como: preço, disponibilidade dessas matérias primas na região e qual a melhor matéria prima para cada tipo de produto. No caso do Doce de Abóbora, um dos ingredientes é o açúcar, mas que tipo de açúcar será utilizado? Tem uma marca mais indicada? Qual o preço? Esses elementos devem ser pensados.

A seguir outras questões passam a se apresentar como relevantes:

## COMO SERÁ PRODUZIDO? COMO AS TAREFAS SERÃO DIVIDIDAS?

Nesta etapa deve ser definido o passo a passo da produção do doce, quais os ingredientes e qual a quantidade correta de cada ingrediente.

As pessoas que irão fazer o doce devem estar organizadas. A divisão das tarefas é importante para a participação de todos, para a eficiência do trabalho em equipe e para alcançar o objetivo.





Outra questão que deve ser pensada pela agroindústria é o quanto produzir.

A questão de quanto será produzido em um dia de trabalho, será definida pela organização considerando os recursos dos quais ela dispõe, isso significa que a organização vai observar quantas pessoas estão disponíveis para a produção e quanto cada uma dessas pessoas consegue produzir em um dia normal de trabalho. Uma limitação que devemos levar em conta é a disponibilidade de dinheiro para se comprar as matérias primas, as máquinas e os equipamentos. Voltando ao nosso exemplo, vamos imaginar que uma pessoa consiga fazer cerca de 10 porções de geleia de goiaba por dia, mas para isso ela irá precisar de 250 g de açúcar, 1 kg de goiabas, 1 limão e meio copo de água, o que representa cerca de R\$ 418,80 por mês apenas com as matérias primas. Contudo, a organização só dispõe de R\$ 300,00 por mês para comprar as matérias primas, dessa forma a quantidade produzida por dia terá de ser ajustada de acordo com a limitação de dinheiro disponível.



A divisão de tarefas é um elemento muito importante para o processo produtivo, já que uma pessoa pode executar de forma mais eficiente um determinado tipo de tarefa, por exemplo: No caso de uma produção de Cri-cri de Casca de Laranja (casca de laranja caramelizada), as pessoas ficarão responsáveis por alguns processos, que podem variar de acordo com as habilidades de cada indivíduo. Assim, os indivíduos deverão se organizar para definir quem ficará responsável por coletar as laranjas, por descascar, por adicionar os ingredientes, mexer a panela e por outros processos para o preparo.

O sucesso de uma organização passa pelo processo chave de produzir, mas após a produção temos a etapa de comercialização. A comercialização é a ligação entre a produção e os resultados. A seguir vamos ver o processo de marketing e o como esse processo se relaciona com a comercialização eficiente.



### 3. MARKETING

O marketing está presente em todas as partes. Tanto de maneira indireta quanto direta, as pessoas e o mercado possuem interação em muitas atividades. Podendo chamar essa interação de vendas. A venda dos produtos é uma forma abrangente e eficaz para atingir retornos em dinheiro para a organização. No entanto, a razão para um bom funcionamento do das vendas dos produtos é a constante interação de propaganda e a venda dos produtos, tendo em vista as mudanças que ocorrem no mercado.



A divulgação dos produtos possui função essencial para enfrentar dificuldades em relação ao setor de finanças, operações, contabilidade e outros, sendo que, não haveria sentido, caso não houvesse pessoas para comprar os produtos suficientes para que a organização recebesse dinheiro para se manter. Assim, deve-se entender as preferências dos

consumidores, para realizar a venda de produtos que atendam essas necessidades. Um exemplo, é de consumidores que preferiam e que comprariam geleia de goiaba com menos adição de açúcar. Assim, ao notar isso, o marketing dialoga com o setor de produção para a realização de tal produto.

Deve-se possuir entrada de dinheiro na organização para conseguir continuar produzindo, essa entrada de dinheiro ocorre pela venda de produtos ou serviços que são auxiliadas pelo marketing. É por isso que se nota muitas vezes que o que ajuda na venda dos produtos e na entrada de dinheiro na organização é a divulgação do que está sendo produzido além da divulgação do próprio empreendimento.



Por intermédio do marketing, os produtos são apresentados ao mercado e aos consumidores. Também são determinados produtos reconhecidos e conquistados pelos compradores. O marketing identifica quais produtos os consumidores desejam comprar, e assim, a organização realiza tais produtos para estes consumidores. A

ideia do marketing seria, por exemplo, quando uma pessoa pensar em geleia de goiaba, remeterá na mente da pessoa ao seu produto ou ao seu empreendimento.

Assim, a pessoa que ficará com a função de marketing dentro da organização deve tomar decisão sobre como será o produto? Como será a embalagem do produto? Qual será o preço? Onde serão vendidos os produtos? Onde será fornecido os serviços? Quanto dinheiro a organização estará disposta para gastar em divulgação? As vendas, podem ainda ser realizadas pela internet tendo o marketing digital, ou ainda, pessoalmente, de porta em porta, em feiras, mercados, em pontos estratégicos, visando atrair a clientela, etc.

O processo de elaboração do marketing segue a abordagem: **Pensar e Agir**, ou seja, as organizações tentam descobrir a melhor forma de oferecer aos clientes o que eles querem, procurando realizar essa tarefa antes dos concorrentes. Assim, seus produtos ou serviços se tornam únicos e atraem os consumidores. Desta forma, a organização conseguirá clientes satisfeitos, que comprarão mais vezes do empreendimento.



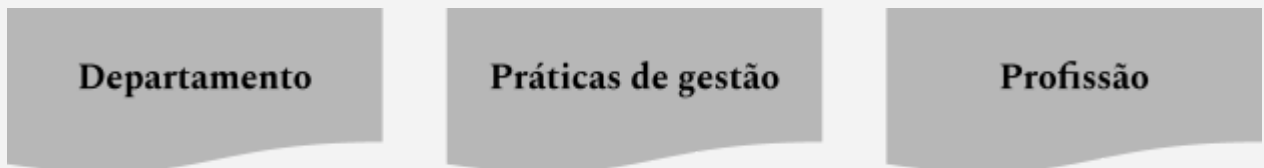


Assim, a ideia de Marketing procura a realização da venda dos produtos, atraindo consumidores para os produtos que são feitos pela organização. Pegamos, por exemplo, a geleia de goiaba, após realizados todos os processos para a realização da geleia, é necessário que se realize a venda deste produto. Para a apresentação do produto, temos como exemplo a entrega de panfletos para as pessoas saberem dos produtos que serão comercializados, a venda de porta em porta, feiras, etc.

Deste modo, a divulgação sobre os produtos que a organização produz, ajuda no alcance do público alvo do empreendimento, chamando a atenção dos consumidores que se interessam pelos produtos ou serviços, aumentando a sua visibilidade no mercado consumidor. Isso remete-se ao ditado popular: “quem não é visto não é lembrado”. Sendo assim, a organização que não realiza a divulgação de seus bens ou serviços, pode não conseguir vender seus produtos.

## 4. PESSOAS

O que são pessoas ou Recursos Humanos (RH)? Os recursos humanos podem ser vistos de três formas, na primeira pode ser visto como um departamento, ou seja, uma divisão da organização que cuida das pessoas. A segunda forma, ele pode ser visto como uma prática de organizar seus integrantes, em outras palavras gerir as pessoas. Enquanto a terceira se refere ao RH como profissão, são pessoas que fazem parte do departamento de Recursos Humanos, atuando constantemente na gestão de pessoas.



### **O que vamos aprender nesta parte da cartilha?**

Os recursos humanos ou pessoas como prática de gestão, ou seja, uma forma de organizar e gerir os indivíduos.

Então?

A gestão de pessoas pode ser entendida como administração do pessoal que integra uma organização. Os integrantes desta organização são recursos preciosos, com eles podemos ter diferentes experiências, valores e características individuais que somados movem a agroindústria.

O ato de gerir pessoas é um conjunto de técnicas administrativas voltadas para seleção, melhoria e manutenção do pessoal necessário para o funcionamento do empreendimento. As técnicas estão intimamente relacionadas e estão sujeitas a impactos ambientais de: diversidade de trabalho, mudança de requisitos de habilidades e leis trabalhistas.



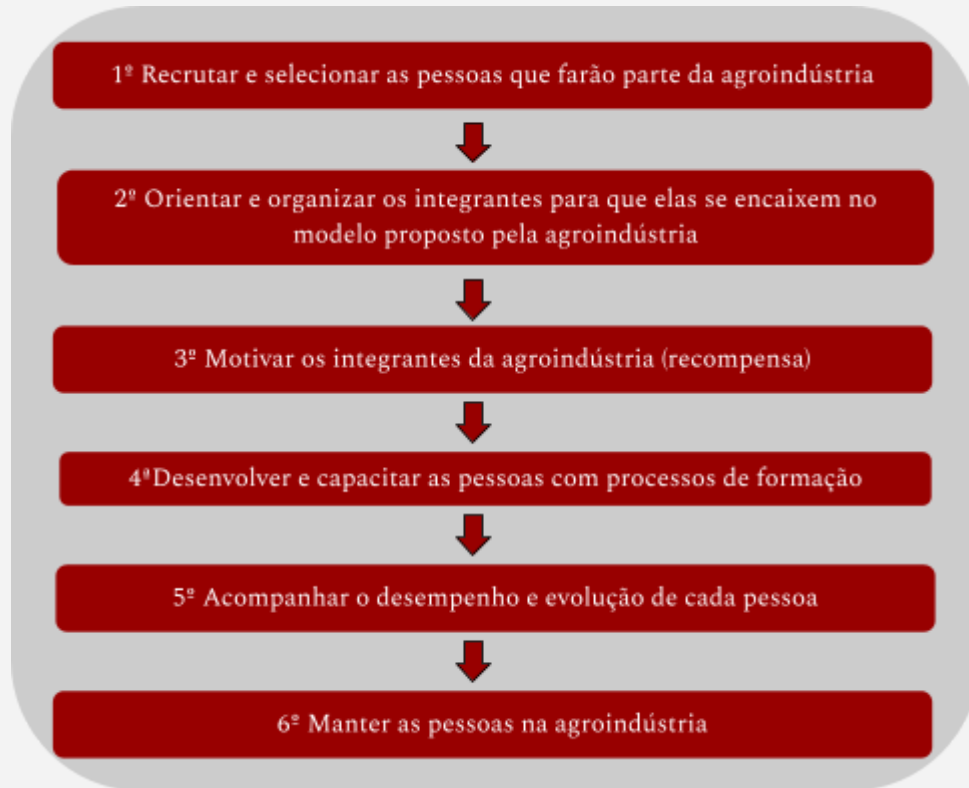
É importante que os gestores estejam atentos aos momentos de maior pico ou movimento das atividades da empresa e fornecer à organização as quantidades de mão de obra e tempo necessário para a conclusão de processo produtivo. Portanto, eles devem conhecer o perfil de seus funcionários para que cada um exerça a função adequada para o cargo.



Vamos imaginar um jogo de futebol, para que uma equipe possa fazer gols e conseguir uma boa defesa, é necessário ter um bom entrosamento, distribuição de funções por aptidão e estratégia ao longo do torneio e chegar ao tão esperado primeiro lugar.

Desse mesmo modo as agroindústrias devem fazer esses requisitos, entendendo quem são as pessoas que fazem parte do grupo e como distribuí-las ao longo dos cargos da organização para que todos executem bem suas rotinas ou procedimentos, atingindo os objetivos das empresas. A figura abaixo demonstra os processos para a gestão de recursos humanos.

**A gestão de pessoas possui seis processos. Mas quais são eles?**



**A gestão de pessoas é um gerenciamento diário que apoia processos e mudanças por meio de suporte, desenvolvimento de competências e treinamento de pessoal.**

## 5. AÇÕES ADMINISTRATIVAS

As ações administrativas compreendem uma gama de ações que são comuns para todos os negócios e cuja a execução favorece o bom desempenho da gestão de uma organização.

### 5.1. PLANEJAMENTO

O tema que trabalharemos nesse ponto da cartilha é sobre o planejamento.

#### **O que é planejar?**

A resposta é: um ato de pensar quais passos nos levam aos resultados.



Mas antes de traçar um planejamento também é necessário tomar uma decisão de quais são os objetivos que desejamos alcançar. Por exemplo, temos o objetivo de comprar cebola, a decisão de adquirir esse produto faz com que tracemos um plano simples em nossas mentes sobre como conseguir.



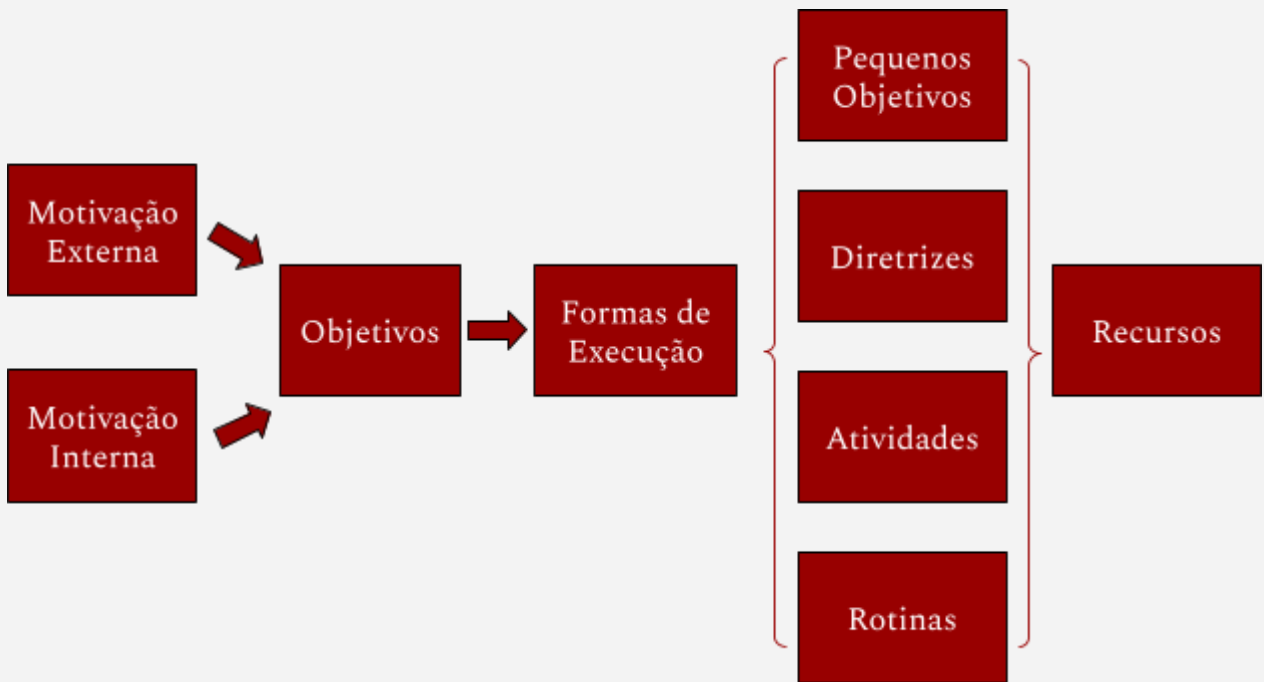
Primeiro se decide em qual resultado se deseja chegar, no caso do exemplo, gostaríamos de ter uma cebola, depois traçamos um plano para conseguí-la. Alguns elementos devem ser pensados neste momento, como por exemplo: Em qual mercado o produto será comprado? Qual a distância até este mercado? Quem irá comprar? Quanto custa a cebola? Dessa forma, é possível notar que um simples objetivo exige várias escolhas para alcançá-lo.

**Portanto, o planejamento na gestão é um procedimento sistemático de tomada de decisões, considerando os objetivos das organizações e indivíduos.**

Um resultado do planejamento é de que as ações podem ser eficazes reduzindo a incerteza e aumentando a chance de sucesso. O planejamento também proporciona um mapa claro para os indivíduos e a organização do que fazer no futuro, levando em consideração as condições pessoais e as mudanças que ocorrem no dia-a-dia. Além disso, o planejamento é um trabalho consciente e controlado que atribui importância ao conhecimento e à experiência dos colaboradores de toda a organização.

Assim, planejar é um processo de gerenciamento cuja finalidade é definir tarefas e estabelecer metas. O planejamento proporciona a base para a tomada de decisão e orienta qual direção deve ser tomada para garantir os resultados, assim, estabelecendo as bases para projetos e planos de ação. O planejamento envolve fatores como: compreender a situação atual, supor uma situação futura e propor metas viáveis.

## Qual o passo a passo do planejamento?



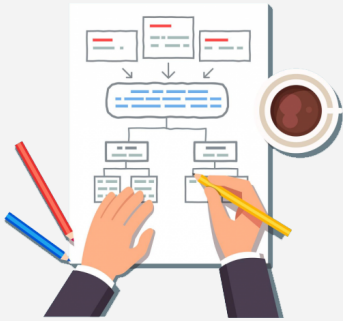
1º. Inicialmente observamos as motivações internas, como são a disponibilidade de recursos, a motivação do pessoal e os limites e potenciais da organização. As motivações externas são a concorrência, fornecedores, clientes, oportunidades e ameaças encontradas no ambiente.

2º. Definimos os objetivos da organização;

3º Elaborarmos as formas de execução, através da criação de objetivos menores, diretrizes, atividades e rotinas;

4º E descobrimos quais os recursos estão disponíveis para eventual execução.

## O resultado de todo planejamento é criação de um plano



O plano representa todo o passo a passo do planejamento, mas em um documento físico. Ele pode ser escrito em papel ou feito em programas de computador. Este plano deve ser constantemente revisado, ter um tempo de execução bem definido. Ele também precisa mostrar qual é a escala que se procura planejar, sendo possível planejar apenas um setor da agroindústria ou toda ela.

### Quais os tipos de planos disponíveis?

O plano estratégico se refere à definição dos objetivos e maneiras de realizá-lo, pensando em como toda a organização vai agir ao longo prazo.

O plano tático tem um foco específico em um departamento como o de marketing, recursos humanos e finanças, ele é pensado no médio prazo.

Já operacional tem um visão de especificar as atividades e entender quais os recursos necessários para executá-las, a fim de atingir os objetivos.



## COMO INICIAR UMA ROTINA DE PLANEJAMENTO



- 1º Construa planejamentos com curta duração, para uma semana, por exemplo.
- 2º Realize reuniões semanais para definir quais são as atividades e metas para realizar ao longo da semana.
- 3º Faça planos com base em metas e atividades prioritárias para o mês ou trimestre.
- 4º Desenvolva o hábito de planejar as metas e atividades.
- 5º Acompanhe a execução e avalie os resultados.
- 6º Faça planos para um ano ou semestre.
- 7º Elabore planos de longo prazo, de 4 a 5 anos.

## 5.2. ORGANIZAÇÃO



Dentro das funções administrativas, a organização complementa a função de planejamento, pois acredita-se que para atingir seus objetivos, a organização deve preparar uma estrutura interna de forma a desempenhar com eficiência as funções necessárias à realização de suas tarefas. Sendo destinados como funções da organização do empreendimento, ações como: a divisão de trabalho, atribuir atividades aos participantes do empreendimento, agrupar essas atividades em cargos, e alocação de recursos.

Organização é uma função de gerenciamento responsável por identificar, organizar e agrupar as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa. O agrupamento de atividades envolve as pessoas e materiais. Portanto, as organizações precisam lidar com as pessoas e a relação de autoridade e responsabilidade.

Para atingir as metas, você pode planejar para que as pessoas possam trabalhar com eficiência; você precisa agrupar as atividades e atribuir as permissões de maneira adequada. A organização é baseada na formação de equipes de trabalho e trabalho em equipe.

O papel de uma organização como sendo uma função gerencial é agrupar e organizar todos os recursos disponíveis na organização, reunir as pessoas para que possam cooperar melhor, permitir a melhor forma de atingir os objetivos desejados. A organização é necessária porque alguns objetivos só podem ser



alcançados via ação conjunta e organizada de um grupo de pessoas.

As organizações devem ser baseadas na divisão de trabalho que leva as pessoas a se especializarem em certas atividades, e aumentará a qualidade do trabalho. As atividades de cada um dentro da organização devem ser definidas por escrito. As empresas geralmente usam organogramas, para atender aos princípios de definição de funções. É importante descobrir onde cada pessoa realiza suas funções dentro da organização.

A igualdade enfatiza que deve haver correspondência entre os membros da organização, apesar das responsabilidades atribuídas a cada pessoa. Todos devem saber exatamente quem é o responsável por cada atividade e por cada cadeia de relacionamentos diretos em toda a organização.

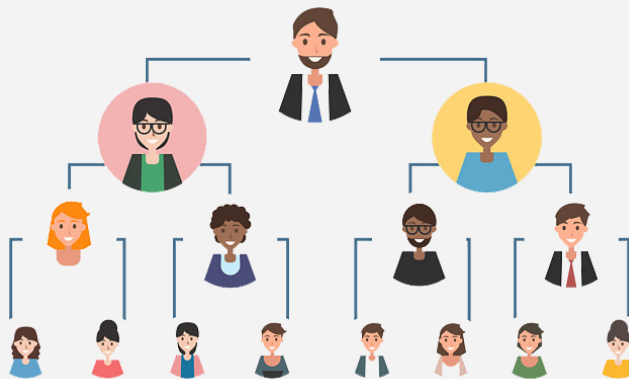
Também podemos entender o termo organização com um sentido de preparação para o alcance de metas, como em procedimentos administrativos. Organização é o processo de organizar os recursos em uma estrutura que ajuda a atingir metas. Em um empreendimento, pode-se dizer que a organização inclui: Determinar as atividades específicas necessárias para atingir o objetivo; atividades do grupo em uma estrutura lógica; atribuir atividades a cargos e pessoas específicas.

Em outras palavras, esta é a construção do seu organograma. Um organograma nada mais é do que uma representação gráfica de uma organização, empreendimento ou trabalho que tem objetivos e mobiliza recursos para atingir seus objetivos.

Portanto, a organização é um processo de gestão, é a atribuição que determinará quem fará o quê e quais são as responsabilidades de cada pessoa dentro da agroindústria. Além da alocação dos recursos disponíveis.

Uma das dificuldades existentes na administração das agroindústrias ou qualquer outro empreendimento é sobre a definição sobre a estruturação organizacional, as atribuições dos cargos que fazem parte da agroindústria e as responsabilidades de cada membro da organização. O procedimento de comunicação de uma organização oferece a interligação entre os membros dentro da agroindústria possibilitando assim a ação

organizada.



A estrutura da organização é simbolizada pela figura ao lado, sobre a exemplificação da organização. Este organograma é o molde que representa o empreendimento. Ele é formado por pessoas que estão associadas entre si e por linhas (que destacam as associações dentro da agroindústria). Os que não

possuem vínculos por linhas na estrutura, não exercem relação entre si ou ao menos não possuem uma associação direta de funções.

### 5.3. DIREÇÃO

A direção se preocupa com a execução das tarefas para que sejam alcançados os objetivos definidos no planejamento. Assim, a direção vem depois da organização, isto é, primeiro haverá o planejamento, depois a organização e após essas duas etapas vem a direção. Vamos entender melhor com um exemplo:

Vamos imaginar que seis amigos querem formar uma agroindústria de produção de geleia, o primeiro passo será definir onde eles querem chegar, isto é, qual o objetivo da formação da agroindústria? É a geração de renda? Ou tem outro objetivo? E o que será necessário para gerar renda? Qual tipo de geleia vamos produzir? Para quem iremos produzir? Quais os insumos necessários? Essa seria a etapa do planejamento.

A seguir eles terão que se organizar, inicialmente eles percebem que vão precisar se subdividir e estabelecer tarefas para cada grupo, o primeiro grupo ficará responsável pela produção da geleia, o segundo grupo ficará responsável pela comercialização e o terceiro grupo ficará responsável por reunir e guardar o dinheiro para a compra dos insumos e também por controlar os recebimentos. Essa é a etapa da organização.

A etapa da direção se preocupa com a execução das tarefas de cada um desses grupos, como fazer com que essas tarefas sejam cumpridas de forma mais simples e mais fácil, como o grupo vai distribuir as tarefas entre seus indivíduos, quem vai ficar responsável por cada tarefa e como atuar na solução de problemas e conflitos durante a execução dessas tarefas.

No caso do nosso exemplo, os amigos podem definir um responsável que terá como funções dividir o grupo, explicar as funções de cada membro e também ficará responsável por resolver os conflitos.

Vale destacar que a direção é uma função muito complexa, pois ela está intimamente conectada com as pessoas e também com todo o processo produtivo de uma

organização, dessa forma, para que a direção seja executada de forma adequada, é necessário uma boa compreensão do processo produtivo, uma boa compreensão do grupo e interesse para se resolver problemas, conflitos e para lidar com pessoas em geral.



Vamos tentar compreender a importância da direção observando a performance de um time de futebol, vamos imaginar que um time possui um técnico que cumpre a função de dirigir, consegue integrar o meio de campo, com a zaga, com os laterais e com os atacantes. Dessa forma, o time trabalha junto para vencer o jogo. Por outro lado, em um time que não cumpre a função da direção, os jogadores tendem a ficar

perdidos nas suas funções, realizando um trabalho de campo confuso e muitas vezes perdendo a partida. Tente lembrar da partida entre Brasil e Alemanha na copa do mundo de 2014, a seleção brasileira nesse episódio é um exemplo de um time que não cumpria corretamente a função da direção.

A ideia principal por trás dessa ação é:

**Dirigir esforços para um propósito comum**

Como as organizações não existem sem pessoas, elas precisam ser comunicadas de suas funções, precisam estar motivadas e precisam ser guiadas para que os esforços do grupo cumpram com os objetivos estabelecidos no planejamento.

Algumas questões que podem nortear a boa execução da direção são: Quais os planos da organização? Quais as nossas metas e os nossos objetivos? Quais as estruturas de trabalho que nós temos? Isto é, quais grupos temos dentro da nossa organização (o grupo da produção, o grupo das vendas, o grupo do financeiro e etc)? Como promover a harmonia entre esses grupos e entre seus membros? Como guiá-los da melhor forma? Como dirigir seus esforços? Qual a melhor forma de me comunicar com os membros e com os grupos? Como demonstrar a importância deles para a organização? Como motivá-los? Todas essas questões são questões norteadoras que contribuem para uma boa execução da função de direção.

Ainda vale destacar que para organizações de maior porte, a direção pode ser dividida em três níveis: Uma direção de nível global, que serve para dirigir os esforços de toda a organização, geralmente essa função é cumprida pelo presidente e pelos diretores gerais; a direção de nível departamental, que serve para dirigir os esforços de um departamento da organização, geralmente essa função é cumprida pelos gerentes de departamento, e a direção de nível operacional, que serve para dirigir os esforços de um grupo de pessoas, geralmente essa função é cumprida pelos supervisores.

A função de direção está intimamente conectada com a função de controle, essa última função será retratada a seguir.

## 5.4. CONTROLE

O controle diz respeito à importância de registrar informações. Todo empreendimento precisa manter um controle, registrar informações em cadernos, planilhas, sistemas, tratar essas informações e interpretá-las e reavaliá-las.

A função do controle é garantir que o que foi planejado, organizado e dirigido esteja realmente sendo executado de forma adequada. Vamos voltar ao nosso exemplo da agroindústria de geleias, provavelmente o responsável que foi escolhido pelo grupo de amigos tem que verificar se cada membro do grupo está executando a tarefa pela qual foi designado e como o membro está executando essa tarefa. Vamos imaginar o grupo responsável por fazer a geleia, o nosso responsável terá que verificar se a geleia está sendo feita de maneira adequada.

Para que o controle seja implementado de forma adequada, existem quatro fases importantes que devem ser seguidas:

- (i) A definição de padrões;**
- (ii) Monitoramento do desempenho;**
- (iii) Comparação do desempenho com os padrões;**
- (iv) Ações corretivas.**

Vamos discutir cada uma dessas quatro fases iniciando pela:

## Definição de padrões

Os padrões determinam o resultado final desejado e seguem as seguintes óticas: a ótica da qualidade, a ótica da quantidade, a ótica do tempo e a ótica dos custos.



A ótica da qualidade vai dizer respeito a qualidade do resultado do processo produtivo, vamos voltar ao nosso exemplo da formação de uma agroindústria de geleia. A ótica da qualidade vai dizer respeito ao processo de fazer a geleia, se a geleia for mal feita ela pode não agradar os consumidores ou pode fazer algum consumidor passar mal com o seu

consumo. Dessa forma, a ótica da qualidade vai verificar se o produto segue um padrão de qualidade adequado.

A ótica da quantidade, vai verificar se a quantidade de produção está de acordo com o estabelecido. A ótica do tempo vai verificar o tempo de produção e de estocagem, ainda no exemplo da geleia, é necessário verificar quanto tempo é necessário para produzir cada geleia (esse tempo de produção vai estar relacionado com a técnica, existem técnicas de produção que conseguem produzir mais e com menos esforço, a procura dessas técnicas é fundamental para a sobrevivência da organização) e também para verificar quanto tempo se pode estocar cada geleia, para não perder o produto. Por exemplo, vamos imaginar que estabelecemos que para cada hora, 30 porções de geleia podem ser feitas. Dessa forma, esse é o padrão estabelecido de quantidade e também de tempo

A ótica do custo vai relacionar com o custo de se produzir e com o custo de estocagem dos produtos, a noção de quanto custa para produzir cada unidade e quanto custa para estocar cada unidade é fundamental. Vamos recorrer ao nosso exemplo da agroindústria de geleia novamente, é importante que seja padronizado o custo de cada tipo de geleia, para que a nossa organização funcione de forma adequada devemos estabelecer um padrão dos custos de produção e procurar seguir com esse padrão. Para que possamos cumprir os nossos objetivos determinados no planejamento.

Vamos imaginar que definimos no planejamento o objetivo de geração de renda, padronizamos o custo de produção de cada pote de geleia em R\$ 12,50 e estabelecemos o nosso preço de venda em R\$ 15,00. É só após a padronização que conseguimos obter o nosso preço de venda e através da comercialização adequada conseguimos alcançar o nosso objetivo de gerar renda.

Após a definição dos padrões teremos que:

### **Monitorar o desempenho e comparar com os padrões**



Vamos continuar com o nosso exemplo do custo de produção de geleia por unidade, para compreendermos se estamos conseguindo alcançar o nosso objetivo de gerar renda ao longo do tempo, devemos sempre monitorar o desempenho da produção através das óticas da qualidade, quantidade, tempo e custo. Vamos imaginar que não monitoramos a ótica do custo, ao longo do tempo vamos perceber que podemos estar gerando menos e menos renda,

mesmo mantendo a mesma quantidade produzida por dia, a mesma qualidade e a mesma quantidade vendida. Isso vai acontecer porque os preços das matérias primas podem aumentar, aumentando o custo de produção de cada pote de geleia, contudo como não monitoramos esse processo não vamos aumentar o preço de venda e assim vamos deixar de cumprir o nosso objetivo, que é gerar renda para os membros da organização.

É importante ressaltar que aquele que vai monitorar o desempenho deve conhecer bem o processo produtivo e observar atentamente todas as operações. No nosso exemplo da agroindústria, imagine que o nosso responsável não soubesse como fazer uma geleia de forma adequada, como então ele iria saber que a forma como a geleia estava sendo feita não iria agradar os consumidores? Não tem como, não é mesmo. Por isso, aquele que vai monitorar o desempenho deve ter conhecimento sobre o processo.

### **A ação corretiva**

A ação corretiva surge quando verificamos que algum processo não está de acordo com o planejado e precisa ser corrigido. No exemplo da agroindústria de geleia, se o responsável verificar que a geleia está sendo feita de forma inadequada, ele pode alertar aos membros daquele grupo e pode os ensinar a forma adequada de se fazer, explicando que daquela forma seus esforços não vão atingir o objetivo.

Da mesma forma que todas as funções e ações da administração descritas acima, o controle é um processo contínuo. Para que a organização seja bem sucedida ela deve aplicar continuamente as funções e as ações da administração, para que possa cumprir seus objetivos ao longo do tempo.

# DINÂMICAS

## FÁBRICA DE AVIÕES

**OBJETIVO:** Criar uma linha de produção de aviões de papéis;

**TEMPO:** Aproximadamente 10 minutos;

**MATERIAIS:** Lápis/caneta e folhas de papel para confecção dos aviões;

**Nº DE PARTICIPANTES:** No mínimo 9 pessoas;

### **DESENVOLVIMENTO:**

Primeiramente os participantes devem ser divididos em 3 grupos, podendo ser classificados em 1, 2 e 3; A, B e C ou algum nome a ser escolhido pelos próprios integrantes.

O condutor da dinâmica, neste momento, apresenta um determinado cenário, dizendo que a força aérea brasileira precisa de novos aviões, e um representante entrou em contato com esses 3 grupos para apresentar a proposta de um novo modelo. Este representante deseja saber quantos aviões cada grupo consegue produzir em 3 (três) minutos, e apresenta algumas características que os aviões precisam ter:

- Possuir 10 janelas;
- Possuir 1 cabine (onde fica o piloto);
- Deve voar.

Assim, são definidas as seguintes regras aos grupos:

- 1º - o avião deve começar em uma ponta e terminar na outra;
- 2º - cada grupo escolhe a forma como irá realizar o processo de montagem;
- 3º - Não pode haver estocagem de materiais;
- 4º - os grupos terão 1 minuto para discutir como será o processo;

5º - a montagem dos aviões será de 3 minutos;

Cada grupo deve possuir 3 tipos de papéis estratégicos no desenvolvimento da dinâmica: o Motivador, o Membro e o Avaliador. Cada grupo possuirá apenas 1 Motivador e 1 Avaliador. Os demais irão desempenhar o papel de Membro.

Para fazer a escolha dos papéis, é sugerido realizar um sorteio.

**Motivador:** Tem a função de motivar a equipe a cumprir as metas estabelecidas, deixando o caminho livre caso tenha obstáculos e buscando os materiais para confecção dos aviões, se necessário. O Motivador não poderá desenvolver o produto.

**Membro:** Irá fazer parte do processo produtivo, contribuindo para uma parte do produto final. O Membro deverá comunicar o Motivador quando encontrar algum obstáculo ou dificuldade.

**Avaliador:** Tem o papel de avaliar o produto final, e dizer se aceita ou não o produto.

Ao final da dinâmica, quando se encerrarem os 3 minutos, o Avaliador então, julga o material produzido. É realizada a contagem de aviões que cada grupo montou.

### **LIÇÕES APRENDIDAS:**

Algumas lições podem ser aprendidas com essa simples dinâmica. Primeiramente é evidenciada a importância do trabalho em equipe para alcançar os objetivos. Se cada participante fosse responsável por todos os processos de produção, a confecção dos aviões seria mais demorada, e por isso, quando cada participante assume uma responsabilidade para um objetivo em comum, é mais fácil esse objetivo ser alcançado.

É possível também visualizar a aplicação das ações administrativas. Como o grupo **planejou** inicialmente como seria a dinâmica para a montagem dos aviões, a partir da definição dos resultados desejados. Como os recursos e os integrantes foram

**organizados** em cada grupo, desempenhando diferentes papéis. Como a **direção** foi realizada pelo Motivador, tendo o papel de liderar e disponibilizar os recursos para a equipe e como foi o acompanhamento da evolução da produção, isto é, de que forma foi **controlada** pelos integrantes.

## NOSSA COMUNIDADE

**OBJETIVO:** Avaliar os pontos fortes e fracos da comunidade;

**TEMPO:** Aproximadamente 30 minutos;

**MATERIAIS:** Lápis de cor ou giz colorido e cartolinas;

**Nº DE PARTICIPANTES:** No mínimo 8 pessoas;

### **DESENVOLVIMENTO:**

Os participantes são divididos em 3 ou 4 grupos. Para cada grupo são entregues 1 cartolina e lápis ou giz de cera.

Cada grupo tem o objetivo de fazer um mapa da sua própria comunidade, evidenciando os elementos que os integrantes consideram importantes. Devem ser identificados nos desenhos tanto os pontos bons/fortes quanto os pontos ruins/fracos (dificuldades).

Para facilitar a dinâmica e a visualização dos desenhos, os pontos fortes e fracos devem ser pintados com cores diferentes. Aqui sugere-se que a cor vermelha seja utilizada para os pontos fracos.

Quando todos os grupos finalizarem os desenhos, eles deverão apresentar aos demais, destacando três elementos importantes: Quais foram os pontos fortes, quais foram os pontos fracos e o motivo.

### **LIÇÕES APRENDIDAS**

Grupos indígenas talvez tenham dificuldades em se expressar, e o desenho pode ser um método que facilite sua comunicação. Nesta dinâmica os elementos são

construídos sob a perspectiva dos próprios participantes, podendo trazer elementos culturais e simbólicos para a comunidade.

Esta atividade busca ser uma representação do olhar da comunidade, identificando os pontos fortes e fracos, exercitando a capacidade analítica dos participantes, fundamental para o ato de planejar.

## ⇒ JOGO DA COOPERAÇÃO

COOPERAÇÃO é um jogo educacional criativo projetado para o crescente movimento cooperativo. Os jogos provaram ser recursos únicos que moldam a forma como as pessoas aprendem, trabalham e interagem umas com as outras, mas este é mais do que apenas um jogo de tabuleiro. É uma forma inovadora para se aprender sobre cooperativas, praticar a cooperação e aprender sobre os processos de gestão.

No jogo COOPERAÇÃO os jogadores devem colaborar para fundar e administrar um negócio democrático. A fim de sobreviver como indivíduos e lutar pelo sucesso de sua cooperativa, os jogadores fazem escolhas difíceis em relação a grandes e pequenos desafios enquanto testam suas habilidades de trabalho em equipe.

COOPERAÇÃO é um emocionante jogo de habilidade e solidariedade, onde todos ganham ou todos perdem. Ao jogá-lo, os jogadores aprenderão sobre os benefícios, desafios e operações do mundo cooperativo, proporcionando uma visão prática de como algumas práticas de gestão são adotadas em um empreendimento.

Aos grupos que estiverem interessados em aprofundar seus conhecimentos a partir deste jogo, poderá adquiri-lo através do site: <https://uffsnecoop.wixsite.com/necoop/co>

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed.: São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 796 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SANTOS, C.S. dos. **Curso de qualificação de dirigentes de cooperativas da agricultura familiar**. Cristina Sturmer dos Santos, Pedro Ivan Christoffoli; Organizadores: João Guilherme Dal Belo Leite, José Tadeu Leal Peixoto, Solange Toderro Von Onçay. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário (SEAD), Núcleo de Estudos em Cooperação (NECOOP), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) [Chapecó]: , 2017. – 94p.: il.
- VIEIRA, Paulo Roberto Cisneiro. **Gestão agroindustrial**. Recife: Edufrpe, 2012. 110 p.
- WIVES, Daniela Garcez; KÜHN, Daniela Dias. **Gestão e planejamento de agroindústrias familiares**. Porto Alegre: Sead/Ufrgs, 2018. 104 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad401.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

## Realização:



## Apoio financeiro:



MINISTÉRIO DA  
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,  
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**

MINISTÉRIO DA  
**EDUCAÇÃO**

MINISTÉRIO DA  
**AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO**

SECRETARIA ESPECIAL DE  
**AGRICULTURA FAMILIAR E DO  
DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO**

**CASA CIVIL**