



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade UnB Planaltina (FUP)**

**JOÃO GABRIEL CUNHA DA SILVA**

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
PAISAGEM NATIVA**

**BRASÍLIA-DF**

**2023**

João Gabriel Cunha da Silva

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
PAISAGEM NATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio, pela Faculdade UnB Planaltina, da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Brasília-DF

2023

Cunha, João

CC972a ANÁLISE ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NA  
EMPRESA PAISAGEM NATIVA / João Cunha; orientador Jonilto  
Sousa. -- Brasília, 2023.

79 p.

Monografia (Graduação - Gestão do Agronegócio) --  
Universidade de Brasília, 2023.

1. Viveiros Florestais. 2. Análise Administrativa. 3.  
Gestão Organizacional. I. Sousa, Jonilto, orient. II.  
Título.

João Gabriel Cunha da Silva

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
PAISAGEM NATIVA**

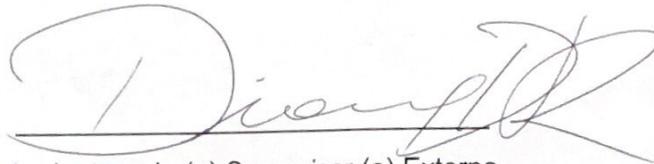
**Monografia Aprovada pela Seguinte Comissão Examinadora:**

---

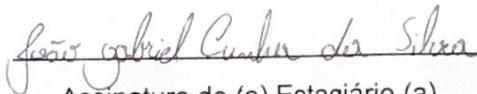
**Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa  
Universidade de Brasília – UnB  
Orientador**

## Termo de Conclusão do Relatório Final de Estágio Supervisionado Obrigatório

Informo que o discente João Gabriel Cunha da Silva, de matrícula 190030631 apresentou o trabalho de conclusão do relatório de estágio supervisionado obrigatório, do curso Bacharelado em Gestão do Agronegócio.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Diana R.', written over a horizontal line.

Assinatura do (a) Supervisor (a) Externo

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'João Gabriel Cunha da Silva', written over a horizontal line.

Assinatura do (a) Estagiário (a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço muito a minha família. Minha mãe, Liziete Ferreira da Cunha, meu pai, Antônio Claudio Ribeiro da Silva, e minha irmã, Karoline Cunha da Silva, por sempre acreditar no meu potencial, assim como constantes incentivos e apoios na em buscar a minha capacitação. Obrigado por todos os investimentos e, fornecimento do que foi necessário para que eu pudesse chegar à onde cheguei.

Agradeço a minha namorada, Danielly Cristiny de Almeida Santos, que me acompanhou desde antes do meu ingresso à Universidade de Brasília. Obrigado por ter ficado ao meu lado e fornecer apoio emocional em tempos difíceis onde eu estava atolado de deveres e responsabilidades com a universidade, assim como momentos de muito estresse e exaustão mental. Obrigado por não me deixar cair e cuidar da minha saúde nesses momentos.

Agradeço aos meus colegas de graduação, João Victor Costa de Oliveira, Gabriela Lopes de Almeida e Gleyce Keli Goncalves Feitosa. Obrigado por toda a ajuda oferecida na conclusão das disciplinas e por aguentarem todas as minhas reclamações relativas as mesmas. Obrigado pelos momentos alegres que tivemos no campus da Faculdade UnB Planaltina – FUP.

Agradeço ao professor e doutor Jonilto Costa Sousa por aceitar me orientar no presente estudo e, deixo os meus sinceros obrigado a todos os conselhos fornecidos, no âmbito acadêmico e pessoal, os quais agregaram e agregarão muito no meu crescimento.

Por último, mas não menos importante, agradeço a Paisagem Nativa e toda a equipe presente na empresa. Obrigado pela receptibilidade e oportunidade de estagiar na organização, me senti muito acolhido e espero ter contribuído com algo no crescimento da empresa.

## RESUMO

O estudo em questão pretende responder como ocorre a gestão organizacional na perspectiva da análise administrativa da empresa Paisagem Nativa. Para resolução do problema em questão, foi utilizado como base do arcabouço teórico Maximiano (2004) e Daft (2017) que tratam de gestão organizacional por meio das atividades administrativas com ênfase no planejamento; organização; execução; controle, e para a análise, tendo como perspectiva uma análise administrativa, utilizou-se como base as proposições de Cury (2000). Objetivando a concretização do estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, onde técnicas de pesquisa de campo, observações assistemáticas, realização de entrevistas não estruturadas, e análise documental foram empregadas durante o período de realização de estágio supervisionado obrigatório do curso de Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília. Durante a análise e discussão dos resultados, ocorreu a caracterização da empresa Paisagem Nativa, a descrição do processo produtivo, apontamento de disfunções na gestão organizacional e a proposição de melhorias para solucionar as disfunções encontradas. Percebe-se que a gestão organizacional da Paisagem Nativa apresenta sinais de incipiência e processos assistemáticos, devido as disfunções apontadas.

**Palavras-chave: Viveiros; Análise administrativa; Gestão Organizacional.**

## **ABSTRACT**

The study in question aims to answer how organizational management occurs from the perspective of administrative analysis of the company Paisagem Nativa. To resolve the problem in question, the theoretical framework was used as a basis for Maximiano (2004) and Daft (2017), which deal with organizational management through administrative activities with an emphasis on planning; organization; execution; control, and for the analysis, having an administrative analysis as a perspective, the propositions of Cury (2000) were used as a basis. Aiming to complete the study, qualitative research was carried out, where field research techniques, unsystematic observations, unstructured interviews, and document analysis were used during the mandatory supervised internship period of the Agribusiness Management course. from the University of Brasilia. During the analysis and discussion of the results, the company Paisagem Nativa was characterized, the production process was described, dysfunctions in organizational management were noted and improvements were proposed to resolve the dysfunctions found. It is clear that the organizational management of Native Landscape shows signs of incipience and unsystematic processes, due to the dysfunctions highlighted.

**Keywords: Nurseries; Administrative analysis; Organizational management.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais funções do processo administrativo .....	23
Figura 2: Organograma .....	26
Figura 3: Níveis organizacionais .....	28
Figura 4: Três estratégias genéricas .....	30
Figura 5: Cadeia de produção .....	35
Figura 6: Organograma da empresa Paisagem Nativa .....	51
Figura 7: Proposição de organograma para a empresa Paisagem Nativa .....	52
Figura 8: Fluxograma do processo de cultivo seminal.....	57
Figura 9: Fluxograma do processo de cultivo por estaquia .....	58
Figura 10: Fluxograma do processo de engorda de mudas .....	59
Figura 11: Fluxograma do processo de aquisição de mudas adultas.....	60
Figura 12: Sugestão para documento de controle de atividades.....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro de entrevista não estruturada .....	41
Quadro 2: Planilha de distribuição de atividades.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %)	20
---	----

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1: Loja, entrada dos banheiros e sala administrativa .....	47
Fotografia 2: Loja .....	47
Fotografia 3: Loja .....	48
Fotografia 4: Entrada do quarto para descanso .....	48
Fotografia 5: Armazém .....	49
Fotografia 6: Copa.....	49
Fotografia 7: Tubete para germinação .....	53
Fotografia 8: Telado de germinação.....	54
Fotografia 9: Telado de rustificação .....	55
Fotografia 10: Mudanças de Oiti alocadas em saco residual de 7 litros .....	55
Fotografia 11: Palmeiras assentadas em recipientes Maxi Bag .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL E AGRONEGÓCIO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 VIVEIROS FLORESTAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>42</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PAISAGEM NATIVA .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PAISAGEM NATIVA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1 CULTIVO SEMINAL.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2 CULTIVO POR ESTAQUIA.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.3 ENGORDA E REVENDA DE MUDAS .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS NA EMPRESA PAISAGEM NATIVA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.1 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÃO ASSISTEMÁTICA.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 PROPOSIÇÃO DE PONTOS DE MELHORIA .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.1 PROPOSIÇÕES PARA O PLANEJAMENTO .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.2 PROPOSIÇÕES PARA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.3 PROPOSIÇÕES PARA EXECUÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.4 PROPOSIÇÕES PARA CONTROLE .....</b>	<b>68</b>

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....71**

**REFERÊNCIAS.....73**

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil por ser um país de proporções continentais, com grandiosas reservas de água e localização privilegiada, possibilita a ocorrência de vários climas, biomas e relevos diferentes, o que favorece o cultivo de inúmeras espécies de plantas e uma elevada produção de animais de maneira espalhada por todo território nacional.

Esses fortes aliados naturais e todo o fomento direcionado por parte do poder público, colaboram para que o agronegócio brasileiro continue grande e se desenvolvendo ano após ano. Segundo o informativo da World Trade Statistical Review, publicado em 31 de julho de 2023 e que pertence a Organização Mundial do Comércio (OMT), o Brasil ocupa a terceira colocação entre os maiores exportadores agrícolas mundiais.

Com tamanha relevância que o setor do agronegócio brasileiro possui tanto dentro quanto fora do país, é crucial que a gestão das organizações (Cury 2000; Maximiano 2004; Vilckas e Nantes 2006; Junior e Sousa 2016; Daft 2017) que estão inseridas nesse setor seja feita por profissionais capacitados, garantindo o pleno funcionamento das instituições, pois Vilckas e Nantes (2006) dizem que a boa gestão da organização garante a perenidade desta.

É importante que o gestor tenha visão sistêmica (Prado et al, 2013) organizacional e que conheça e consiga realizar as atividades administrativas referente a organização em questão, que são: planejamento; organização; execução; liderança e controle (Maximiano, 2004; Daft, 2017; Cury, 2000).

Outro ponto importante para o gestor do agronegócio é saber em qual cadeia produtiva a organização a qual este atua encontra-se inserida. Silva (2005) reforça em sua fala que ao saber sobre a cadeia produtiva, é possível visualizá-la integralmente; identificar os pontos fortes e fracos; motivar o estabelecimento de cooperação técnica; identificar gargalos e elementos que estão faltando; implementar fatores que aumentam a competitividade em cada segmento da cadeia.

Tratando se de cadeias produtivas do agronegócio, o viveiro florestal em questão participa de duas, que são: a cadeia produtiva de silvicultura, através do

fornecimento de mudas para o reabastecimento de florestas, produção de celulose ou carvão vegetal, e a cadeia produtiva da fruticultura, pelo fornecimento de mudas frutíferas a pequenos e médios produtores. Este estudo trata-se da realização de uma análise administrativa na gestão do viveiro florestal Paisagem Nativa.

O viveiro o qual ocorre a realização deste estudo, é um viveiro florestal de caráter privado e permanente, que trata de variadas espécies de mudas onde boa parte destas classifica-se como nativa do bioma cerrado. (Freitas, Freitas e Freitas, 2013)

Com base no que foi abordado por Maximiano (2004) sobre gestão organizacional com ênfase em planejamento, organização, execução e controle, verifica-se a necessidade de analisar **como ocorre a gestão organizacional na perspectiva da análise administrativa da empresa Paisagem Nativa?**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

O estudo em questão tem como objetivo geral analisar a gestão da empresa Paisagem Nativa, localizada em Planaltina – DF, na perspectiva de uma análise administrativa.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar a organização Paisagem Nativa
- Descrever o processo produtivo do viveiro Paisagem Nativa
- Descrever as disfunções na gestão da organização Paisagem Nativa
- Propor pontos de melhoria para a organização Paisagem Nativa no âmbito da gestão da organização

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Uma gestão organizacional efetiva gera sustentabilidade e perenidade ao negócio. Segundo Vilckas e Nantes (2006) é por meio da gestão competente que as

atividades apresentadas por Maximiano (2004), que são: planejamento; organização; execução; liderança e controle, as quais foram corroboradas por Daft (2017) podem ser realizadas da melhor maneira possível, garantindo que a organização sobreviva e cresça atualmente no que Silva (2020) nomeia como ambientes muito complexos. Dito isso, encontra-se a importância de analisar com o que ocorre a gestão da organização, tendo como perspectiva uma análise administrativa.

Referente a cadeia produtiva da silvicultura, Freitas, Freitas e Freitas (2013, p. 210) afirmam que “os viveiros florestais são a base de todas as cadeias produtivas florestais”. Enquanto Fronza e Hamann (2015) discorrem a respeito da cadeia produtiva da fruticultura dizendo que para produzir frutas com qualidade e obter sucesso no setor, é importante que as mudas adquiridas para a produção sejam de qualidade, e para que tal aquisição seja possível, os viveiristas, esses que se encontram nos viveiros florestais, desempenham papel crucial no cultivo destas mudas. Ademais, com os viveiros florestais desempenhando papel significativo nas cadeias produtivas, e pelo local onde ocorre a realização desta pesquisa, sendo esse o viveiro florestal Paisagem Nativa se encontrar dentro das tais, o presente estudo se mostra relevante em abordar a gestão organizacional dentro dessas cadeias produtivas.

Freitas, Freitas e Freitas (2013) ressaltam que devido a importância primária que os viveiros possuem dentro das cadeias que os próprios participam, é relevante que estudos a respeito da organização e gestão destes estabelecimentos sejam realizados. Retomando a respeito da organização, um fator chave e determinante é a estrutura organizacional, onde é possível encontrar indícios de como ocorre o funcionamento da gestão organizacional na organização, já que Junior e Sousa (2016) associam a estrutura organizacional a uma ferramenta que é responsável pela implementação do planejamento da organização, possibilitando que esta alcance os seus objetivos.

O trabalho em questão se mostra relevante para o viveiro Paisagem Nativa pela realização de análise da gestão organizacional do viveiro, proposto por Cury (2000), nas atividades administrativas abordadas por Maximiano (2004) que foram corroboradas por Daft (2017) onde possíveis pontos de melhoria são identificados e

soluções para esses são expostas no estudo, possibilitando que a organização possa aperfeiçoar a própria gestão, gerando resultados efetivos e conseqüentemente garantindo a sua sobrevivência no ambiente complexo a qual está se encontra inserida.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco sessões, que são: introdução; referencial teórico; metodologia; análise dos resultados e considerações finais. Na introdução ocorreu uma rápida inserção a respeito do tema que se encontra, assim como seus objetivos e relevâncias. Na sessão do referencial teórico, ocorreu o levantamento da literatura necessária para fundamentar o arcabouço teórico da pesquisa desenvolvida neste trabalho. Na sessão de metodologia foi descrito o tipo de pesquisa que está sendo realizada, assim como os as técnicas e instrumentos utilizados. Na quarta sessão ocorre a análise dos resultados obtidos através da coleta de dados exemplificada na sessão anterior e na última sessão, a de número cinco, nomeada como considerações finais, realizou-se o apontamento das disfunções encontradas na gestão organizacional da empresa Paisagem Nativa, assim como propostas de melhoria para estes problemas em questão.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

O arcabouço teórico utilizado para a elaboração deste trabalho foi construído em três subtópicos. O primeiro deles abordara sobre o agronegócio brasileiro, objetivando um melhor entendimento do que é esse grande nicho de negócio que existe atualmente, o qual o Brasil é um forte participante. Em seguida, o segundo subtópico aborda informações a respeito do que é a gestão organizacional e agronegócio, onde será apresentado sobre a gestão e como essa se porta no agronegócio. Devido ao trabalho ser elaborado em um viveiro florestal, o terceiro subtópico expõe sobre o que se trata esse tipo de estabelecimento, funcionalidades, propósitos e participação dentro do agronegócio brasileiro.

### **2.1 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

O nome “agribusiness” ou agronegócio como se conhece surgiu tem pouco mais de 60 anos, tendo a sua criação na Universidade de Harvard quando John Davies e Ray Goldberg publicaram o livro “A Concept of Agribusiness”. (Mendonça, 2015). Os autores abordam a perspectiva de que a agricultura era parte integrante da indústria e do comércio há mais de 150 anos, devido ao fato de que nesse período, os camponeses construía os seus equipamentos para auxiliar no campo, produziam seus próprios insumos, alimentos, dentre outros objetos. (Davis e Goldberg, 1957 apud Mendonça, 2015).

Com o passar do tempo, as fazendas deixaram de ter a sua finalidade de autossustentação e passou a ser parte integrante do comércio, sendo assim, os camponeses não produziam apenas para o seu autoconsumo, eles produziam também para realizar negociações. Empresas passaram a fornecer serviços e produtos que anteriormente os próprios camponeses realizavam ou produziam, como armazenamento e distribuição de produtos, produção de fertilizante, pesticidas, dentre várias outras atividades. Devido a estes progressos crescentes, foi sugerido por John Davies e Ray Goldberg a utilização do termo “agribusiness”, ou

traduzindo para nosso idioma, agronegócio. (Davis; Goldberg, 1957 apud Mendonça, 2015).

O conceito de agronegócio reflete ao setor produtivo, agrícola e pecuário, não deixando de acrescentar as indústrias de insumos, de beneficiamento, estocagem, embalagem e comercialização. Sendo assim, enquadram-se tanto as grandes quanto as pequenas propriedades gerando todo o ciclo de antes, durante e depois da porteira (Martins e Binotto, 2015 apud Neves e Souza, 2021 p. 3).

Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) o agronegócio brasileiro teve uma participação de 25% no PIB brasileiro durante o ano de 2022, mostrando-se um setor relevante na economia do país.

Tabela 1: Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %)

<i>Ano</i>	<i>PIB total BR (Em R\$ milhões)</i>	<i>(A) Insumos</i>	<i>(B) Agropecuária</i>	<i>(C) Indústria</i>	<i>(D) Serviços</i>	<i>Agronegócio Total</i>
<b>1996</b>	<b>854.763</b>	0,5%	4,1%	12,1%	18,1%	<b>34,8%</b>
<b>1997</b>	<b>952.089</b>	0,5%	3,9%	10,8%	16,1%	<b>31,3%</b>
<b>1998</b>	<b>1.002.351</b>	0,5%	3,9%	10,1%	15,2%	<b>29,7%</b>
<b>1999</b>	<b>1.087.711</b>	0,6%	4,0%	9,8%	14,9%	<b>29,4%</b>
<b>2000</b>	<b>1.199.093</b>	0,7%	3,9%	10,3%	15,6%	<b>30,5%</b>
<b>2001</b>	<b>1.315.756</b>	0,7%	4,4%	9,7%	15,2%	<b>30,1%</b>
<b>2002</b>	<b>1.488.788</b>	0,9%	5,1%	9,4%	14,7%	<b>30,1%</b>
<b>2003</b>	<b>1.717.951</b>	1,2%	5,8%	9,0%	14,4%	<b>30,4%</b>
<b>2004</b>	<b>1.957.750</b>	1,3%	5,1%	8,4%	12,8%	<b>27,5%</b>
<b>2005</b>	<b>2.170.584</b>	1,0%	4,0%	7,9%	11,6%	<b>24,4%</b>
<b>2006</b>	<b>2.409.450</b>	0,8%	4,3%	7,4%	10,9%	<b>23,4%</b>
<b>2007</b>	<b>2.720.263</b>	0,9%	4,3%	6,9%	10,6%	<b>22,7%</b>
<b>2008</b>	<b>3.109.803</b>	1,1%	4,5%	6,5%	10,4%	<b>22,6%</b>
<b>2009</b>	<b>3.333.039</b>	0,9%	3,8%	6,5%	10,1%	<b>21,3%</b>

<b>2010</b>	<b>3.885.847</b>	0,8%	4,3%	6,2%	10,1%	<b>21,5%</b>
<b>2011</b>	<b>4.376.382</b>	0,9%	4,8%	5,7%	9,3%	<b>20,7%</b>
<b>2012</b>	<b>4.814.760</b>	0,9%	4,2%	5,4%	8,6%	<b>19,1%</b>
<b>2013</b>	<b>5.331.619</b>	0,9%	4,2%	5,2%	8,4%	<b>18,7%</b>
<b>2014</b>	<b>5.778.953</b>	0,8%	4,2%	5,1%	8,5%	<b>18,6%</b>
<b>2015</b>	<b>5.995.787</b>	0,9%	4,3%	5,5%	9,3%	<b>20,0%</b>
<b>2016</b>	<b>6.269.328</b>	0,9%	5,0%	5,9%	10,2%	<b>22,0%</b>
<b>2017</b>	<b>6.585.480</b>	0,8%	4,5%	5,6%	9,6%	<b>20,5%</b>
<b>2018</b>	<b>7.004.141</b>	0,9%	4,3%	5,6%	9,3%	<b>20,0%</b>
<b>2019</b>	<b>7.389.131</b>	1,0%	4,2%	5,6%	9,5%	<b>20,3%</b>
<b>2020</b>	<b>7.609.597</b>	1,1%	6,8%	6,2%	11,6%	<b>25,6%</b>
<b>2021</b>	<b>8.898.727</b>	1,5%	7,8%	6,0%	11,4%	<b>26,7%</b>
<b>2022</b>	<b>9.915.317</b>	1,8%	6,8%	5,8%	10,6%	<b>25,0%</b>
<b>2023*</b>	<b>10.785.456</b>	1,4%	6,9%	5,6%	10,4%	<b>24,3%</b>

**Fonte:** Cepea/CNA (2023)

De acordo com a plataforma AGROSTAT, que pertence ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e trata da exposição de dados estatísticos a respeito do agronegócio nacional, o setor em questão exportou no ano de 2022 o equivalente a US\$ 158,9 bilhões e importou US\$ 17,2 bilhões, resultando em um superavit de US\$ 141,7 bilhões na balança comercial do agronegócio brasileiro.

Complementa Fontana (2021) que, o agronegócio tem destaque entre os setores econômicos do país por se ter boa parte das suas atividades concentradas no setor primário, o que complementa e fortalece, por intermédio de insumos, os outros setores e, conseqüentemente, gera crescimento econômico. Além disso, com todo fomento exercido pelo poder público através do fornecimento de crédito rural e financiamentos com menores taxas, favorece o investimento por parte do produtor

em sua propriedade, acarretando em ganhos significativos, produção elevada e aplicação de novas tecnologias que favorecerão as atividades do próprio.

De acordo com a revista Forbes em sua matéria intitulada “Nem a pandemia de Covid-19 para o agronegócio brasileiro”, publicada no ano de 2020, enquanto países fechavam as suas fronteiras e encerravam atividades econômicas, o Brasil continuava produzindo e desenvolvendo o agronegócio, chegando a exportar 131,5 milhões de toneladas de produtos agrícolas, o que equivale a um crescimento de 9,2% em relação ao mesmo período do ano de 2019.

Reforçam Neves e Souza (2021) que durante a pandemia de COVID – 19 o agronegócio não parou as suas atividades, elas continuaram sendo executadas com as recomendações sanitárias feitas pelos órgãos governamentais competentes e, mesmo com toda a dificuldade do período pandêmico, alterações sanitárias sendo implementadas de maneira abrupta e sem tempo de adaptação, o setor conseguiu aumentar a produção e foi um grande colaborador, o que evitou que o Brasil sofresse uma mórbida recessão econômica.

Para Neves e Souza (2021) o fato de o agronegócio ter auxiliado no afastamento de uma recessão econômica no país demonstra o tamanho e importância que o setor possui para o Brasil, sendo a área comercial que menos sofreu impactos durante o período de crise, enquanto que outras atividades sofreram com impactos muito maiores e alguns chegaram a até fechar as portas.

Destacada a importância do agronegócio brasileiro para o país e o crescimento econômico que ele traz, se faz necessário verificar como se dá a gestão desse agronegócio que movimenta tanto a economia do Brasil.

## **2.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL E AGRONEGÓCIO**

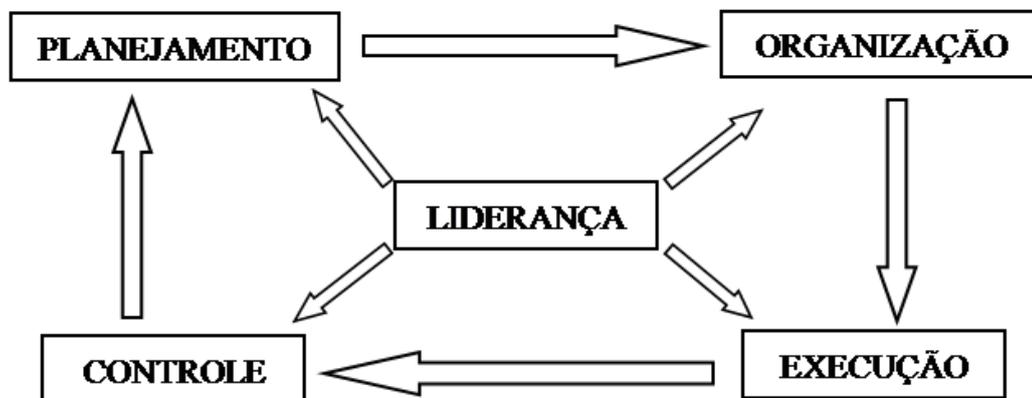
Segundo Maximiano (2004) administração está ligado ao processo de tomada de decisão a respeito dos recursos disponíveis visando alcançar os objetivos desejados, sendo tudo realizado de maneira dinâmica e sistêmica, composto de

cinco características principais que representam essa ligação sistêmica, que são: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Para Lima (2012, p. 6)

Os recursos existentes nas organizações são a base para o alcance de seus objetivos. Desta forma, as instituições buscam o alinhamento de seus recursos internos, de maneira equilibrada. Pode-se citar, de uma forma geral, como recursos internos das organizações os recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Figura 1: Principais funções do processo administrativo



Fonte: Maximiano (2004, p. 34)

As decisões que buscam lidar com problemas e situações que remetem ao futuro ou que serão postas em prática nele são classificadas como decisões de planejamento, considerado também como uma ferramenta. (Maximiano, 2004).

o planejamento estratégico é uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado esperado (visão)." (Valle et al., 2010, p.)

Em concordância com o autor anterior, Silva (2020) diz que as organizações vivem em ambientes muito complexos, os quais são passíveis de inúmeras ameaças ou oportunidades e, dito isto, o planejamento mostra a sua relevância pois permite que diversas variáveis possam ser levadas em consideração na hora de avaliar quais serão os próximos passos da instituição, minimizando desta forma os riscos e possibilitando maior aproveitamento das oportunidades.

A organização é denominada como atividade que pretende ordenar os recursos da melhor maneira, seguindo algum padrão, ordenamento ou hierarquia determinada, objetivando assim o alcance e realização dos objetivos desejados de

maneira facilitada e, a realização de tal tarefa resulta no que chamamos de estrutura organizacional. (Maximiano, 2004). Daft (2017, p. 8) corrobora com o proposto por Maximiano e afirma que organização “[...] envolve atribuição de tarefas, agrupamento das tarefas em departamentos, delegação de autoridade e alocação dos recursos pela empresa”.

Tratando-se de liderança, é dito como uma habilidade de alto nível de complexidade na qual o administrador é capaz de exercer as atividades e alcançar os objetivos desejados juntamente a um grupo de pessoas, e junto disto, coordená-las, direcioná-las e despertar alguma motivação que faça o grupo sentir-se conectado e determinado a atingir o alvo estabelecido. (Maximiano, 2004).

Daft (2017, p. 9) reforça o que Maximiano diz ao afirmar que liderança

refere-se ao uso de influência para motivar os funcionários a atingir as metas organizacionais. [...] significa criar cultura e valores compartilhados, comunicar as metas da empresa aos funcionários e convencê-los da importância de desempenhar as atividades em um nível elevado.

De acordo com Maximiano (2004, p. 34), “O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.” Ou seja, utilizar do recurso disponíveis na organização para colocar em pratica o planejamento elaborado.

O controle tem a função de garantir que os objetivos sejam realizados, este é realizado por meio do comparativo entre as atividades que estão sendo realizadas e as que foram planejadas, possibilitando a obtenção da situação real e se necessário, realizar ajustes na execução das próximas atividades. (Maximiano, 2004). Para Daft (2017, p. 9) o controle significa monitorar as atividades dos funcionários e verificar se a empresa está caminhando em direção às metas e fazendo as correções necessárias”.

Introduzindo o conceito de organização, tem-se que a própria corresponde a uma corporação que se caracteriza por três processos contínuos, que são: insumo, transformação e produto. O insumo corresponde a indivíduos, matéria-prima e energia, que são coisas necessárias para garantir o pleno funcionamento da organização. Em seguida temos o produto, o qual corresponde ao produto ou

serviço que decorrem do funcionamento dos insumos anteriores. E por último, a transformação, que diz respeito ao processamento das informações que veem do ambiente externo e atingem a organização de maneira interna, representando assim um sistema aberto onde a organização é dependente do exterior para disponibilização de seus produtos e serviços e, para a obtenção de insumos, ativando desta forma o processo de transformação ou processamento, mantendo o funcionamento e existência da entidade organizacional. (Argys, 1975 apud Cury, 2000).

Prado et al (2013) reforçam que a organização é um sistema aberto, exigindo que a essa tenha modelos de gestão flexíveis e que consigam atender as rápidas alterações de demandas e as exigências que veem do ambiente externo e, para Prado et al (2013) a visão sistêmica auxilia nessa rápida adaptação pois quando o gestor possui essa característica, esse consegue realizar a análise como um todo, e não em partes separadas.

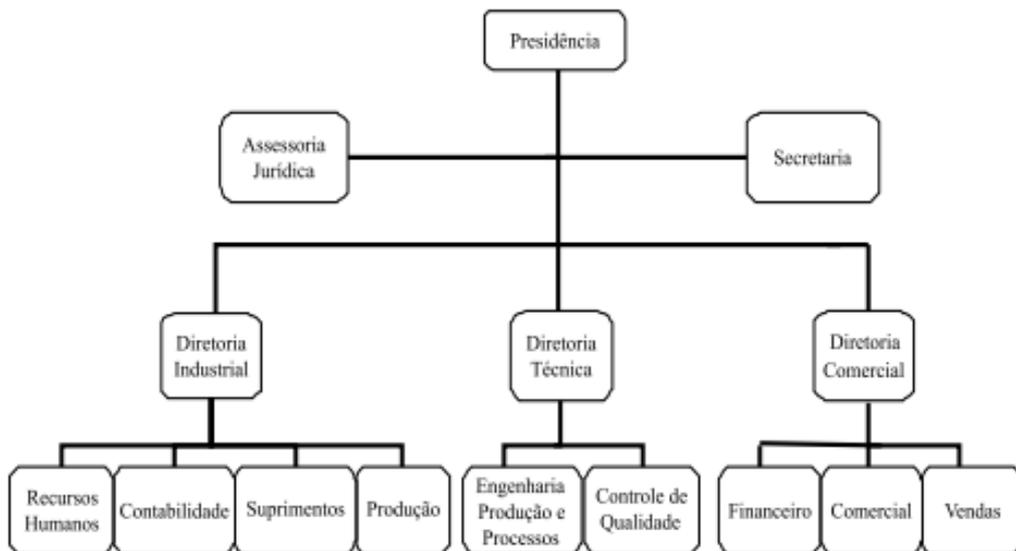
Complementando a fala de Maximiano (2004) sobre organização, Cury (2000, p. 216) discorre sobre estruturas organizacionais, onde ele diz que “a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização”, em outras palavras, a estrutura organizacional é a conexão estabelecida entre cada órgão que se faz presente dentro da organização. O autor reforça que as grandes organizações costumam trabalhar com pequenos grupos, o que em outras palavras significa que estas possuem uma estrutura organizacional estabelecida, o que é importante para Cury (2000) pois ele atribui efetividade a essa separação, já que as pequenas unidades que compõem a estrutura da organização são responsáveis por desempenhar tarefas muito complexas, distribuindo assim as funções e atividades que cada unidade desempenhará.

Destacam Junior e Sousa (2016) a ideia de que a estrutura organizacional é a base da organização por ser responsável na definição das atividades a serem realizadas pela organização, os recursos e, as pessoas disponíveis para a execução das atividades, assim como as competências desses e a criação de hierarquias na organização.

Mintzberg (2009, p. 12) contribui com o autor anterior afirmando que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

Para representar de maneira mais tática a estrutura organizacional, é utilizado o gráfico denominado organograma, o qual consegue representar sucintamente os órgãos que compõem a empresa, as funções desenvolvidas por cada órgão, as conexões estabelecidas entre estes e os níveis administrativos e hierárquicos atribuídos a cada célula da organização. (Cury, 2000).

Figura 2: Organograma



**Fonte:** Silva e Fonseca (2010, p. 25)

A figura 2 apresentada anteriormente é uma exemplificação de um organograma, contendo os órgãos que estão inseridos na estrutura organizacional, suas funções, conexões e hierarquia, complementando a fala dos autores citados anteriormente.

Mintzberg (2003) atribui a construção da hierarquia organizacional ao processo de agrupamento das unidades presentes na organização. Para ele, à medida que as vinculações são feitas, a autoridade é estabelecida uma a uma e a hierarquia da organização é finalizada e, a melhor maneira para visualizar essa

construção é por meio de um organograma, o qual vai mostrar o resultado do processo dos agrupamentos realizados.

Oliveira (2007) relata que as organizações possuem três níveis organizacionais, que são: nível estratégico, nível intermediário e nível operacional. Segundo o autor em questão, o nível estratégico é o mais alto, composto por pessoas do alto escalão da organização como diretores e, é neste nível, que as decisões são feitas e os objetivos da organização, juntamente as estratégias que serão usadas para alcançá-los são estabelecidas. Oliveira (2007, p. 18) afirma que as decisões tomadas e objetivos estabelecidos são realizados “levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar”.

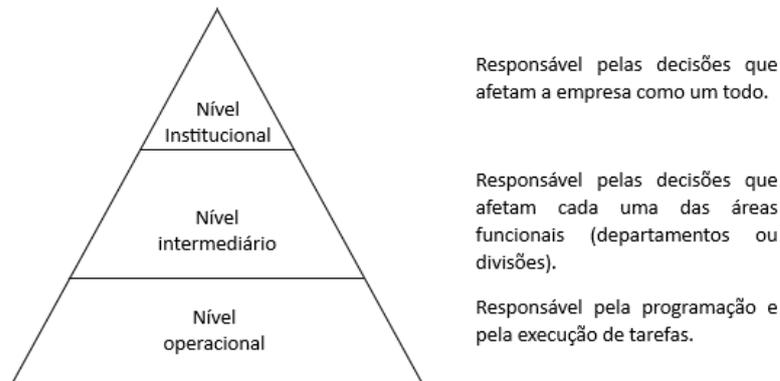
Oliveira (2007) refere-se ao nível intermediário como tático, e diz que o objetivo de quem se encontra neste nível é a otimização, utilizando de maneira eficiente os recursos disponíveis na organização, os quais se encontram no nível operacional, para atingir as metas e objetivos propostos pelo nível estratégico.

O terceiro e último nível é o operacional, o qual está na base da organização e tem como foco as atividades diárias da empresa. É onde as operações são executadas. Nesse nível se encontra quem é responsável pela produção dos produtos e fornecimento de serviços e, é onde se pode encontrar instalações físicas, máquinas, balcão de atendimento, dentre outros componentes que, devem atender a rotina dentro da organização. (Oliveira, 2007).

As rotinas organizacionais são uma característica central das organizações humanas e um mecanismo explicativo em muitas teorias. Reconhecidas como um aspecto essencial do trabalho organizado, as rotinas são uma fonte de inércia onde se uma atividade está dando certo, a tendência é que continue sendo realizada de maneira correta, até que uma força/atividade externa ainda desconhecida se incorpore ao processo. (Feldman et al, 2003 apud Coradi; Spuldaro, 2021, p. 3).

A figura 3 ilustra de forma didática a estruturação desses níveis organizacionais descritos anteriormetne junto a responsabilidade agregada a cada nível de acordo com as palavras de Andrade (2019).

Figura 3: Níveis organizacionais



**Fonte:** Andrade (2019, p. 6)

Ainda sobre as organizações, Cury (2000) aponta que cada uma possui um certo tipo de cultura organizacional, onde não necessariamente há um documento escrito contendo as normas do ambiente. Essa cultura deverá influenciar o comportamento dos colaboradores e direcionar as atitudes e escolhas feitas por eles no ambiente da entidade a qual estão inseridos e, para isso, a cultura organizacional é composta por normas, valores, recompensas e poder.

A respeito das normas, Cury (2000) destaca que regras e condutas explícitas as quais os colaboradores da organização concordaram em aceitá-las mesmo eles concordando ou não com o que isso diz e, as normas também podem ser implícitas, onde as pessoas concordam com o que foi imposto, mas não necessariamente a norma existe ou se tem consciência dela.

Cury (2000, p. 279) explica que os valores representam

o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter-relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar remetidos nas normas, mas, de qualquer forma, pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Refletem esses valores a sociedade em que se insere a organização.

Tratando-se das recompensas, Cury (2000) destaca a importância da organização possuir sistemas de premiação onde o administrador responsável pela equipe possa presentear os colaboradores mais dedicados e não só isso, mas que a recompensa sirva como forma de motivação para os colaboradores menos

esforçados, mantendo assim o ritmo dos melhores e estimulando uma melhor produção dos que rendem menos, e ainda, destaca que caso a organização contenha apenas normas de caráter punitivo, os seus colaboradores sempre estarão desmotivados, o que se torna prejudicial para a produção ou fornecimento de serviço.

Quando Cury (2000) fala a respeito do poder, é levantado questionamentos como: “Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas? Quem decide as normas e onde estão na organização”.

Por conseguinte, o entendimento desses quatro pressupostos psicossociológicos, intrínsecos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico do analista organizacional, mormente naquelas intervenções em que se torna fundamental compreender como a organização funciona do ponto de vista do comportamento humano. (Cury, 2000, p. 280).

Segundo Maximiano (2004) quando olhamos para dentro das organizações, encontramos administradores, os quais são encarregados por estimular um melhor desempenho em quem faz parte da sua equipe e atrelado a esta função, o administrador recebe autoridade, o qual seria um método que daria maior poder quando falamos em tomada de decisão ou utilização de recursos que estão a sua disponibilidade, essa situação é um forte indicador do que é a administração dentro das organizações.

Cury (2000) discorre a respeito da importância da análise administrativa, onde o autor diz que esse é um processo que visa a realização de diagnósticos a respeito da administração, ou como também pode ser chamada, gestão organizacional e posteriormente, propõe-se soluções que objetivam a resolução dos problemas administrativos encontrados, melhorando assim a estrutura e a gestão organizacional das organizações.

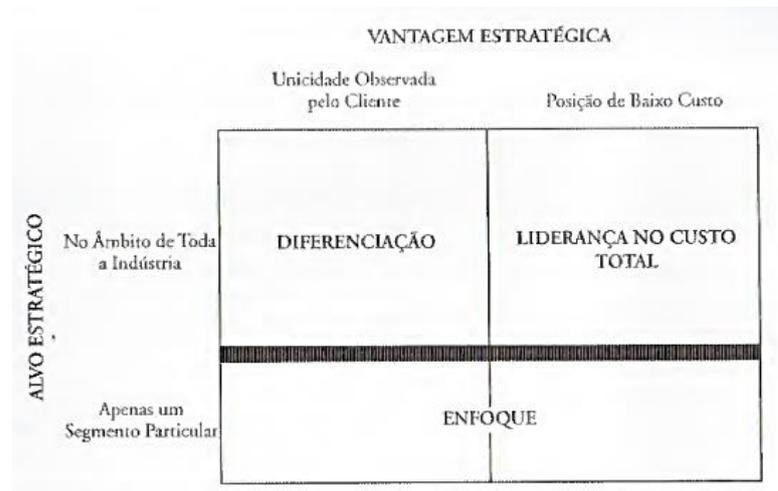
O gestor é o responsável pela administração dos recursos disponíveis no local em que ele exerce tal função e, a utilização desse artifício como tempo, pessoal, dinheiro, espaço, dentre outros, de maneira adequada, influencia no sucesso da organização, principalmente pensando-se em um ambiente competitivo. (Vilckas e Nantes, 2006).

A competitividade de uma organização está muito ligada à sua sobrevivência perante outras empresas que se estabeleceram no mesmo ambiente competitivo, e a sua capacidade de se desenvolver mesmo diante de concorrentes que também estão buscando o autoaperfeiçoamento, porém, o que vai definir se a empresa sobrevive e cresce no mesmo ambiente que as concorrentes se fazem presentes ou obtém sucesso na entrada em novos mercados é, além da sua estratégia competitiva escolhida, a gestão da organização. (Vilckas; Nantes, 2006).

para se ter vantagem competitiva às empresas precisam criar suas estratégias, depois estudar seu ambiente interno e externo, verificar quem são os seus grandes concorrentes e colocar em prática as estratégias competitivas que melhor atendem suas necessidades e expectativas. (Rodrigues, 2014, p. 18-19).

A estratégia competitiva leva a organização a uma posição favorável no ambiente em que ela está inserida, gerando uma vantagem competitiva que, quando ela de fato ocorre, a organização consegue criar um valor para os clientes que a diferencia das demais concorrentes. O autor recomenda que, para obter vantagem competitiva a organização precisa adotar uma das três estratégias genéricas que serão apresentadas na figura a seguir. (Porter, 1989 apud Rodrigues, 2014).

Figura 4: Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2005, p. 41)

A primeira estratégia abordada por Porter (2005) objetiva alcançar a liderança no custo total, e a vantagem competitiva que a estratégia gera é a posição de baixo custo em comparação com os concorrentes da organização. “A liderança no custo

exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais” (Porter, 2005, p. 37). O autor complementa que uma posição de baixo custo entrega para a organização lucros acima da média, e esta estratégia em questão gera defesas que protegem contra o aumento no preço dos insumos.

A segunda estratégia é a da diferenciação, onde a organização propõe um produto ou serviço diferenciado aos clientes, gerando uma vantagem estratégica onde este passará a observar a unicidade da organização, em outras palavras, o cliente passará a enxergar o produto ou serviço fornecido como único e especial. (Porter, 2005). “Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca [...], tecnologia [...], peculiaridades [...] serviços sob encomenda” (Porter, 2005, p. 39). O autor complementa que essa estratégia, além de aumentar a margem de lucro, ela protege a organização da rivalidade competitiva, pois gera o sentimento de lealdade no consumidor.

Porter (2005) explica que a terceira estratégia está voltada ao enfoque, onde é escolhido um nicho específico, seja por tipo de compradores, uma linha de produção específica ou mercado geográfico diferente e, assim como a estratégia anterior, o enfoque possui diversas maneiras de ser executado. O autor especifica que, diferentemente das estratégias anteriores, o enfoque busca atender da melhor forma o alvo estabelecido, baseando-se na ideia de que a organização consegue suprir melhor as necessidades de um nicho específico em comparação com as que produzem e fornecem serviços de maneira ampla.

Para Vilckas e Nantes (2006), o gestor tem duas opções para contornar a situação e evitar a perda de competitividade, sendo a “elaboração e implementação de um planejamento das atividades produtivas”, o que traria mais segurança e informação na hora da tomada de decisão, minimizando a ocorrência de erros e, o outro caminho possível seria a realização do “processo de agregação de valor aos produtos”, o que acarretaria em um produto de maior valor, mais rentável e acrescentaria algum diferencial, coisa que chama a atenção do consumidor final e, conseqüentemente, tornando o empreendimento mais competitivo.

O processo de agregação de valor remete a uma diferenciação do produto ou como Vilckas e Nantes (2006) denominam, é a “descomoditização”, remetendo também ao agronegócio. Nesse processo, a organização consegue impor o seu preço ao que foi produzido por ela através da inserção de algum diferencial, o que conseqüentemente gera um aumento na margem de lucro e retira a organização da posição de tomadora de preço. A ideia dos autores onde é dito que o processo de agregação de valor é considerado uma vantagem competitiva remete e concorda com a estratégia de diferenciação explícita por Porter (2005) anteriormente.

Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000, p. 93) complementam que “agregar valor à produtos e serviços significa imprimir aos mesmos uma diferenciação que os torna mais atraentes aos olhos dos consumidores, quer seja em termos de qualidade, rapidez, durabilidade, assistência ou preço.”

Vilckas e Nantes (2006) argumentam que o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos classificando-os em normas estabelecidas e obtendo selos de qualidade, alterando as embalagens utilizadas, criando uma marca, dentre outras opções que podem gerar qualquer diferenciação do produto se comparado aos demais.

Tratando-se do meio rural, o gestor possui as mesmas atribuições e continua a desempenhar papel crucial no desenvolvimento do empreendimento em questão, contudo, há um nível maior de dificuldade a ser enfrentado devido a fatores que fogem de sua alçada, o que pode impactar na competitividade da organização perante as concorrentes. (Vilckas e Nantes, 2006).

Posterior a reunião do arcabouço teórico a respeito de Gestão Organizacional e Agronegócio, na subseção a seguir ocorreu o levantamento de trabalhos acadêmicos que envolvem viveiros florestais, local onde ocorre o presente estudo, relacionando-o com Gestão Organizacional e Agronegócio.

## 2.3 VIVEIROS FLORESTAIS

Os viveiros possuem uma legislação que os rege, sendo a que falam sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudanças e dá outras providências, visando “garantir a identidade e a qualidade do material de multiplicação e de reprodução vegetal produzido, comercializado e utilizado em todo o território nacional” (Brasil, 2003), além de ter o Decreto N°10.586, de 18 de dezembro de 2020 que regulamenta a legislação citada anteriormente. (Brasil, 2020).

Um viveiro florestal ou viveiro de mudas, nomenclatura a qual também o cabe, trata-se de um ambiente onde as plantas cultivadas no local passarão pelo processo de germinação e desenvolvimento de maneira mais assistida, ou seja, a planta em questão recebe mais atenção através auxílios e cuidados que possivelmente essa não receberia em outros tipos de plantio, como o realizado de forma direta, os quais permitirão que a espécie cultivada obtenha maior chance de sucesso quando a sua transação do viveiro para o campo for efetivada, desta forma a muda terá mais saúde e condições de sobreviver e crescer no ambiente que ela for depositada (SEBRAE, 2020).

Góes (2006), em sua publicação feita pela EMBRAPA Amapá define viveiros como “o local onde as mudas são produzidas, dispostas de forma regular, abrigadas em ambiente favorável, observados os critérios técnicos de instalação, visando obter material botânico de qualidade para plantação em local definitivo.”

os viveiros podem ser definidos como uma superfície de terreno, com características próprias, destinada à produção, ao manejo e à proteção das mudas, até que tenham idade e tamanho para que sejam transportadas ao local de plantio definitivo. (Gomes e Paiva, 2006 apud Freitas, Freitas e Freitas, 2013, P. 212).

Existem três tipos de classificações para os viveiros de muda, podendo ser de propriedade privada, ocorrente quando o local é pertencente a um indivíduo, associação ou corporação sem vínculo algum com órgãos governamentais ou pública, que ocorre quando o viveiro em questão é propriedade governamental ou pertencentes a instituições de ensino público. (Freitas, Freitas e Freitas, 2013).

A segunda classificação se dá pelo objetivo do estabelecimento, podendo ser geral, apontando que o viveiro trabalha com uma grande diversidade de espécies ou pode ser um viveiro do tipo específico, o qual escolhe se especializar e aplicar o conhecimento técnico-científico de maneira mais estreita em uma espécie especializada. (Freitas, Freitas e Freitas, 2013).

A terceira classificação refere-se à longevidade do estabelecimento, podendo ser temporário, que sucede em cultivos menores, com curto período de tempo e estruturas menores e intermitentes, enquanto os viveiros permanentes dedicam a sua produção a um período longo, com estruturas maiores e perenes. (Freitas, Freitas e Freitas, 2013).

Os viveiros florestais exercem importante influência quando falamos de sustentabilidade. (Rodrigues, Moscolgiato e Nogueira, 2004 Apud Freitas; Freitas; Freitas, 2013). No ano de 2022, segundo o Relatório Anual de Desmatamento (RAD 2022) o índice cresceu em 22,3%, mediante esses dados e informações, os viveiros podem exercer um importante papel no fornecimento de plantas para promover a recuperação dessas áreas que foram degradadas.

Pensando nos centros urbanos, cada vez mais a população demanda por lazer e qualidade de vida, sendo assim, os viveiros serão constantemente cogitados para solucionar essa procura crescente nas grandes cidades através da arborização e execução de projetos paisagísticos que vão agregar no bem-estar da população. (Freitas, Freitas e Freitas, 2013).

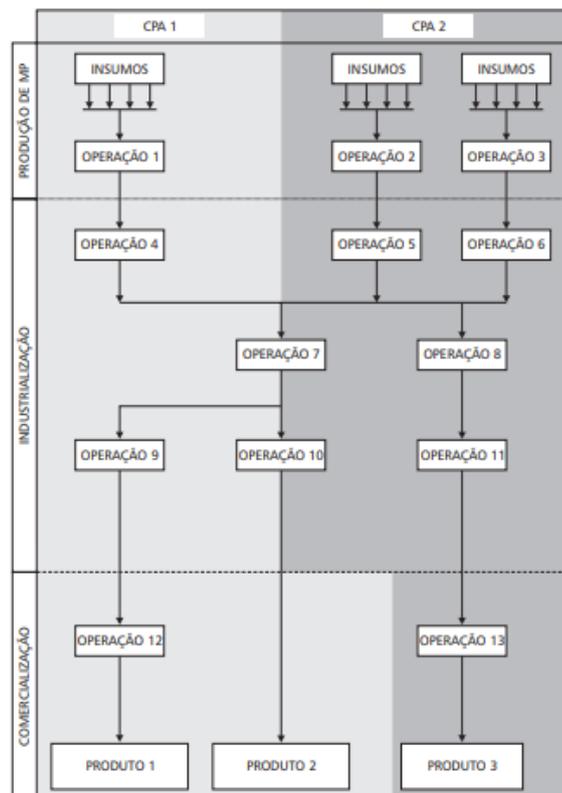
Contudo, os viveiros também estão além de fatores ambientais pois Freitas, Freitas e Freitas (2013) afirmam que estes exercem função conjunta nas vertentes econômicas e sociais também através da geração de empregos, de receita e de movimentações econômicas, que acabam por contribuir com o desenvolvimento da região a qual os viveiros florestais se encontram em atividade.

Na perspectiva do agronegócio e em como os viveiros florestais contribuem com ele, a primeira cadeia produtiva que se destaca é a da silvicultura, onde a produção das mudas possibilita o abastecimento da base florestal e fortalece a obtenção de celulose (Silva, Wichert e Gonçalves, 2008), assim como são usadas

na obtenção de madeira para produção a produção de móveis, lenha ou carvão vegetal (EMBRAPA, 2004) além de várias outras utilizações quando falamos de produtos de origem florestal.

Borrás e Toledo (2006, p. 27) definem cadeia de produção como “um conjunto de subsistemas de produção no qual os fenômenos, acontecimentos e fatores derivados das operações de um subsistema relacionam-se com os fenômenos, acontecimentos e fatos relativos aos subsistemas a ele adjacentes.” A definição dada pelos autores completa a figura a seguir, onde duas cadeias fictícias começam com insumos e processos separados, mas no final, algumas das operações realizadas se integram, formando outra cadeia com outro subsistema. Silva (2005) complementa dizendo que ao saber sobre a cadeia produtiva, é possível identificar os pontos fortes e fracos, identificar gargalos e elementos que estão faltando, levando a implementação de melhorias.

Figura 5: Cadeia de produção



Fonte: Batalha (2014, p. 8).

Referente a figura anterior, Batalha e Silva (2014) diz que as cadeias de produção podem ser divididas em três macrosssegmentos, os quais estão presentes na figura em questão e são: comercialização, industrialização, produção de matéria prima.

Segundo Batalha e Silva (2014) a comercialização refere-se as organizações que estão em contato direto com o consumidor final e que torna possível o consumo (supermercados, atacadistas, restaurantes), enquanto o nível da industrialização é ocupado pelas instituições que transformam a matéria prima recebida e destinam esse material transformado para a comercialização e assim, chegando ao consumidor final. Na divisão onde se encontra a produção de matéria prima, encontra-se os responsáveis por produzir a matéria prima que será transformada e por fim, destinada ao consumidor final.

De acordo com a plataforma AGROSTAT do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, durante o ano de 2022, o Brasil exportou US\$ 16,4 bilhões apenas de produtos florestais, sendo o terceiro maior setor dentro do agronegócio quando falamos em exportação durante tal ano, sendo responsável por 10,4% da receita total gerada com os produtos comercializados no mercado externo, perdendo apenas para o complexo da soja e carnes. (MAPA, 2023).

É uma informação significativa, ainda mais quando agrupamos com dados fornecidos pela Industria Brasileira de Árvores (IBÁ), o qual diz que 91% de toda a madeira produzida com fins industriais no país é proveniente de arvores plantadas. O que demonstra a ideia e prática descrita por Schettino (2000 apud Freitas, Freitas e Freitas, 2013) sobre o cultivo e exploração sustentável das florestas, evitando assim o total desgaste dos recursos e, o principal responsável por garantir essa prática sustentável e ao mesmo tempo, manter o setor florestal abastecido são os viveiros florestais, ou como ele também nomeia de “berçário florestal”.

De acordo com o canal de comunicação Focorural, na matéria de título “Importância de mudas para a agricultura”, escrita por Cepea /Esalq - Maitê de Oliveira e Matheus Rubim (2021), outra cadeia do agronegócio na qual os viveiros se fazem presente, é na da fruticultura, segmento esse que é dominado por

agricultores familiares e por praticarem atividades do gênero, a produção de mudas produzidas nos viveiros conseguem levar mais qualidade para esses produtores rurais. Eles afirmam também que a produção de mudas em viveiros vem se mostrando rentável e crescente, e a tendência é de que continue.

Simão (1998, p. 39) afirma que “Fruticultura é a ciência e a arte do cultivo de plantas frutíferas. Tem por objetivo a exploração racional de plantas lenhosas que produzem frutos comestíveis”. E a cadeia produtiva da fruticultura possui atividades que vão desde a produção do produto in natura até a sua transformação industrial, tornando-se néctar ou suco. (Soares, 2022).

Fronza e Hamann (2015) complementam a respeito da cadeia produtiva da fruticultura dizendo que sucesso no setor está diretamente ligado com os viveiristas, pois esses fornecem mudas aos produtores de frutas e, quanto maior for o grau de qualidade das mudas fornecidas, melhor é o retorno do produtor.

### 3 METODOLOGIA

A sessão em questão aborda o que é pesquisa, assim como os métodos e técnicas utilizadas para a construção do presente trabalho, e também o porquê da utilização dos mesmos, os quais foram escolhidos visando a conclusão do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo em questão.

Gil (2002, p. 17) define pesquisa como “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Este também diz que, é necessária a realização das pesquisas quando o tema em questão não possui respostas que possam sanar as dúvidas relativas ao problema ou quando as mesmas não são suficientes.

Marconi e Lakatos (2017) corroboram com Gil (2002) ao classificarem a pesquisa como um procedimento formal, ou seja, possui métodos e técnicas científicas pré-estabelecidas, as quais devem ser seguidas visando a obtenção de respostas para o problema o qual é motivo de pesquisa. Dito isso, este estudo tem como problema de pesquisa **como ocorre a gestão organizacional na perspectiva da análise administrativa da empresa Paisagem Nativa?**

Lozada e Nunes (2019) complementam Marconi e Lakatos (2017) a respeito dos tipos e das técnicas utilizadas na realização de uma pesquisa científica. Tratando-se dos tipos de pesquisa, tem-se a abordagem qualitativa, quantitativa e quantiquantitativa (mista), as quais apresentam características semelhantes pois todas essas em suas peculiaridades possibilitam a análise dos acontecimentos e leva à obtenção de alguma conclusão a respeito do problema que está sendo pesquisado. Entretanto, o que vai definir qual metodologia será utilizada é a natureza do problema e a proposta que se tem ao investigar o mesmo (Lozada e Nunes, 2019).

Sendo assim, a presente pesquisa se dá por uma metodologia qualitativa pois trata-se da realização de uma análise administrativa na gestão organizacional da empresa Paisagem Nativa. Esta pesquisa aborda a respeito do que ocorre no local de realização da pesquisa, possibilitando uma interpretação subjetiva por parte do pesquisador, o que vai de acordo com o proposto por Lozada e Nunes (2019, p. 133)

ao afirmarem que “esse tipo de abordagem traz a preocupação com a subjetividade, no sentido da relação direta do pesquisador com o objeto estudado.” Esta pesquisa tem por objeto a gestão do viveiro florestal Paisagem Nativa. A fala de Creswell (2010, p. 211) reforça ideia proposta por Lozada e Nunes (2019) pois afirma que “[...] a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes”.

Quanto às técnicas de pesquisa, Lozada e Nunes (2019) atribuem essas a um conjunto de práticas que os pesquisadores utilizam objetivando a realização das etapas do estudo até que se obtenha a resposta do problema que se pesquisa. Marconi e Lakatos (2017) complementam dizendo que as técnicas de pesquisa servem para auxiliar os pesquisadores a cumprirem o propósito de suas pesquisas. Assim como os tipos de pesquisa, as técnicas estão associadas a natureza do problema e o que se pretende realizar para solucioná-lo.

Para a realização da pesquisa em questão, foram usadas técnicas de documentação direta por meio da realização de uma pesquisa de campo de caráter exploratório, devido a condição em que os dados foram obtidos, em outras palavras, no local onde há a ocorrência dos fenômenos pesquisados (Marconi e Lakatos, 2019).

A empresa Paisagem Nativa disponibilizou alguns documentos elaborados pela empresa, os quais auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa em questão. Dito isso, foi realizada uma pesquisa documental, onde documentos escritos de caráter secundário e que ainda não foram analisados, fornecem dados para elaboração da pesquisa em questão (Marconi e Lakatos, 2019; Gil, 2002).

Utilizou-se também técnicas de observação direta intensiva, realizadas no estágio, por meio de observação assistemática aliadas a pesquisa de campo exploratória. A técnica da observação não estruturada ou assistemática “[...] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas.” (Marconi e Lakatos, 2019, p. 226). Ao realizar a observação assistemática, ocorreu o registro de eventos percebidos no ambiente da empresa durante o período de realização do estágio

curricular obrigatório e de vivência na rotina da Paisagem Nativa, por meio de plena observação e de anotações em papel sobre esses.

Por último, visando realizar a caracterização da empresa; descrição do processo produtivo da organização; descrição das disfunções existentes e proposições de melhorias, foi utilizada a técnica de entrevista, por intermédio de uma entrevista não estruturada, onde perguntas abertas a respeito da organização a qual é objeto de estudo da pesquisa em questão, foram feitas a três entrevistados de modo individual. Marconi e Lakatos (2019, p. 229) definem entrevista como “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto.”

### **3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

A Paisagem Nativa é uma empresa de caráter privado, estabelecida na região administrativa de Planaltina – DF, situada na rodovia DF 230, Km 4,5. Está é um viveiro de plantas voltado para a produção de mudas silvícolas e frutíferas, sendo essas nativas ou não da região do cerrado brasileiro. A empresa também fornece outros tipos de serviços que fogem da produção de mudas os quais são plantio e manutenção, compensação florestal, limpeza de terreno, implantação de cerca viva, supressão e poda, arborização.

A organização possui um quadro de funcionários pequeno, cerca dez funcionários onde dentro desse número encontra-se um sócio-diretor, um diretor administrativo, um auxiliar administrativo, um diretor de produção, um diretor de serviço e o restante se encontra nas atividades operacionais de produção das mudas. A paisagem Nativa conta com uma área de cinco hectares, onde destes, cerca de três hectares são ocupados por atividades produtivas, o que rende um volume aproximado de 400 mil mudas anuais.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Houve a realização de três entrevistas não estruturadas com os responsáveis administrativos da organização Paisagem Nativa. Para que fosse possível a realização dessa, foi utilizado o instrumento de pesquisa: roteiro de entrevista não estruturada que se encontra no quadro 1, onde esse serviu de auxílio para nortear a entrevista no âmbito das perguntas direcionadas aos entrevistados. O propósito da entrevista não estruturada foi obter informações a respeito da história da empresa, seu modo de produção e como ocorre a organização das atividades gerenciais na organização Paisagem Nativa.

Quadro 1: Roteiro de entrevista não estruturada

<b>Roteiro de entrevista não estruturada para a empresa Paisagem Nativa</b>	
<p>Eu sou aluno da Graduação em Gestão do Agronegócio, sob orientação do Professor Dr. Jonilto Costa Sousa, da Faculdade UnB de Planaltina, campus interdisciplinar da Universidade de Brasília. Estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso, na perspectiva de uma análise administrativa, onde o propósito do trabalho é analisar a gestão organizacional da empresa Paisagem Nativa, localizada em Planaltina – DF, por meio da caracterização, da descrição e análise das atividades administrativas desempenhadas dentro da organização. A entrevista em questão é de caráter não estruturada. Para esta entrevista, informo que será gravada e mantido sigilo quanto ao registro das informações e à identificação dos participantes.</p>	
<p>Após a utilização das informações a gravação será extinta, conforme protocolos de ética da pesquisa. Você autoriza a gravação? Desde já agradeço a sua participação e contribuição com a pesquisa!</p>	
1.	<p>Diga-me sobre a história da empresa Paisagem Nativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Início das atividades</b></li> <li>b. <b>Missão, Visão e Valores</b></li> <li>c. <b>Estrutura da Empresa</b></li> <li>d. <b>Área total</b></li> <li>e. <b>Área de cultivo</b></li> </ul>
2.	<p>Descreva o modo de produção realizado na empresa</p>
3.	<p>Como é feita a organização das atividades gerenciais na empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Planejamento</b></li> </ul>

- b. Organização**
- c. Execução**
- d. Controle**

4. É da sua vontade acrescentar mais alguma informação?

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

### **3.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES**

As informações obtidas por meio da realização da entrevista não estruturada com o auxílio do roteiro que se encontra no quadro 1. Essas vinde a servir para melhor compreensão dos processos realizados na organização Paisagem Nativa. A análise das informações obtidas foi realizada com base na degravação das entrevistas realizadas com os três entrevistados, os quais serão identificados como E1, E2, e E3, preservando desta forma a identidade dos mesmos. O conteúdo da análise das entrevistas, sustentou a análise e discussão apresentada no próximo tópico.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Nesta sessão, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas e documentos disponibilizados pela Paisagem Nativa, em contraponto com o arcabouço teórico, o que possibilitou a descrição do histórico da empresa e da missão, da visão e dos valores. Na sessão também foi realizada a caracterização da empresa, a descrição do processo produtivo e o apontamento de disfunções no âmbito da gestão organizacional da empresa, por meio da realização de uma análise administrativa, com ênfase no planejamento, organização, execução e controle, assim como a proposições de melhoria para as disfunções apontadas.

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PAISAGEM NATIVA**

A Paisagem Nativa, iniciou as atividades em 2009, ano esse que ocorreu a plantação das primeiras mudas, tendo a sua fundação idealizada por cinco sócios. No ano de 2011, a Paisagem Nativa tornou-se uma empresa de fato, obtendo o registro do seu CNPJ no mesmo ano. Atualmente, a empresa classifica-se como sendo de pequeno porte.

Desde então, a empresa apresentou crescimento, aumentando seu volume produtivo, alcançando no ano de 2023, por volta de 400 mil mudas anuais. A Paisagem Nativa conta com um portfólio de mais de 300 espécies disponíveis para comercialização. Ainda no ano de 2023, a empresa não trabalha em sua capacidade máxima de produção, capacidade essa que pretende-se alcançar até o final do ano de 2024.

Na subseção a seguir, a missão, a visão e os valores da empresa Paisagem Nativa serão abordadas, assim como o papel destes nas organizações com base na literatura de Cruz (2017) e Oliveira (2023).

#### 4.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da empresa representa qual o negócio desta, assim como o motivo pelo qual a mesma existe. A missão de uma empresa demonstra qual o propósito da empresa por meio de uma delimitação do ambiente de atuação da organização e para que uma missão seja bem definida, em sua descrição deve conter o que a organização faz, como é feito e para quem é destinada a sua atividade de negócio (Cruz, 2017; Oliveira, 2023).

Por intermédio da realização da entrevista não estruturada, o E3 informou que a empresa Paisagem Nativa possui uma missão estabelecida. A missão da organização é **“ser a melhor opção para aquisição de mudas de espécies arbóreas e arbustivas do Brasil, em qualidade, variedade de tamanhos e espécies”**.

Ao analisar a missão proposta, identifica-se qual o propósito da organização, entretanto, há lacunas em sua elaboração pois esta não responde como a organização realizará o seu propósito e nem o seu papel na sociedade. Dito isso, propõe-se a seguinte missão: **Fornecer mudas de espécies arbóreas e arbustiva por intermédio do cuidado, acompanhamento e diversificação constante das mudas produzidas, colocando em evidencia a qualidade e variedade das espécies, para uma melhor experiencia de aquisição dos amantes e interessados em plantas ou atividades que as envolvem.**

A visão de uma organização trata do seu posicionamento relativo ao passar do tempo, ou seja, a visão estabelece uma divisão de onde a empresa está e onde a mesma pretende chegar, seja num futuro próximo ou distante e, essa também serve de incentivo aos colaboradores para a realização da missão proposta pela organização (Cruz, 2017; Oliveira, 2023).

A empresa Paisagem Nativa não possui uma visão explicita, sendo assim, com base no que foi exposto por Cruz (2017) e Oliveira (2023), propõe-se a seguinte visão para a organização: **Ser referência de viveiro produtor e fornecedor de mudas de espécies arbóreas e arbustivas, atendendo desta forma a crescente**

## **demanda por arborização urbana, reflorestamento e aquisição de mudas frutíferas no Distrito Federal.**

Relativo aos valores da organização, esses são responsáveis por determinar o que é importante para a organização, assim como suas crenças e, ao efetivar a definição dos valores da organização, esses vão servir de auxílio para as tomadas de decisão, uma vez que os valores representam os princípios e as questões éticas e morais da organização. (Cruz, 2017; Oliveira, 2023).

A realização da entrevista não estruturada com o E3 possibilitou a coleta dos valores da empresa Paisagem Nativa, que são:

- **Excelência em atendimento pré o pós venda**
- **Busca incessante na qualidade dos produtos**
- **Beleza**
- **Sustentabilidade**
- **Profissionalização dos colaboradores**
- **Bem estar dos colaboradores**
- **Preço justo**
- **Eficiência**
- **Eficácia**
- **Ética**

Alguns dos valores descritos estão de acordo com o descrito por Cruz (2017) e Oliveira (2023), contudo, é necessária a complementação de alguns dos valores apresentados por se encontrarem inconsistentes. Dito isso, propõe-se a reformulação dos valores anteriores na seguinte forma:

- **Excelência em atendimento pré e pós venda;**
- **Busca incessante na qualidade dos produtos e serviços prestados;**
- **Beleza visual das mudas produzidas;**
- **Sustentabilidade no negócio de produção das mudas;**
- **Capacitação dos colaboradores;**
- **Bem estar dos colaboradores;**

- **Preço justo na oferta dos produtos e dos serviços prestados;**
- **Eficiência na utilização de insumos;**
- **Eficácia na produção de mudas de qualidade;**
- **Ética profissional no fornecimento de serviços à terceiros;**

A próxima subseção tratar-se-á da caracterização da empresa Paisagem Nativa de modo mais detalhado, onde assuntos como área total da organização, estrutura física e organizacional, serviços fornecidos pela organização e fotos serão expostos, visando proporcionar um entendimento de como é o ambiente da organização em questão.

#### **4.1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PAISAGEM NATIVA**

A Paisagem Nativa é uma empresa de caráter privado, estabelecida na região administrativa de Planaltina – DF na rodovia DF 230, Km 4,5. Está é um viveiro de plantas voltado para a produção de mudas silvícolas e frutíferas, sendo essas nativas ou não da região do cerrado brasileiro. A empresa conta com uma área de quase cinco hectares, onde destes, um pouco mais de três hectares são ocupados por atividades produtivas, as quais são divididas em talhões que são nomeados de A até H, onde as mudas ficam expostas sem proteção e, há a presença de uma área a qual possui duas estruturas com telas, onde as mudas ficam mais protegidas, o que rende um volume de produção aproximado de 400 mil mudas anuais.

Tratando das estruturas físicas, nas dependências da empresa pode-se encontrar uma loja onde há a disponibilização de insumos para venda, assim como vasos de planta e espécies ornamentais. Na loja também se encontram banheiros e duas salas onde o diretor e os gerentes realizam as suas atividades administrativas. Nos fundos da loja no lado esquerdo, pode-se acessar duas salas onde ocorre o armazenamento de insumos para produção e para venda, produtos e ferramentas utilizadas pelos trabalhadores do campo que auxiliam na realização das suas atividades. Já no lado direito, aos fundos da loja, é possível encontrar um quarto com camas, onde os colaboradores podem descansar ou se preciso, se alojarem de um dia para o outro. A empresa também conta com uma copa onde os

colaboradores podem guardar seus alimentos, esquentá-los e consumi-los, assim como mesas e cadeiras para realização das refeições.

A fotografia 1; fotografia 2; fotografia3; fotografia 4; fotografia 5 e a fotografia 6 ilustram o descrito no parágrafo anterior a respeito das dependências físicas da empresa.

Fotografia 1: Loja, entrada dos banheiros e sala administrativa



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Fotografia 2: Loja



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Fotografia 3: Loja



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Fotografia 4: Entrada do quarto para descanso



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Fotografia 5: Armazém



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Fotografia 6: Copa



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

A empresa Paisagem Nativa conta com uma frota de três veículos, sendo um deles um caminhão que é utilizado para o transporte de mudas adquiridas pela empresa através de terceiros ou realizar a prestação de serviços de frete, onde a empresa transporta as mudas adquiridas pelos clientes até o local que estes solicitam a realização da entrega.

A Paisagem Nativa fornece outros tipos de serviços que vão além da produção e transporte de mudas, os quais se encontram no quadro 2:

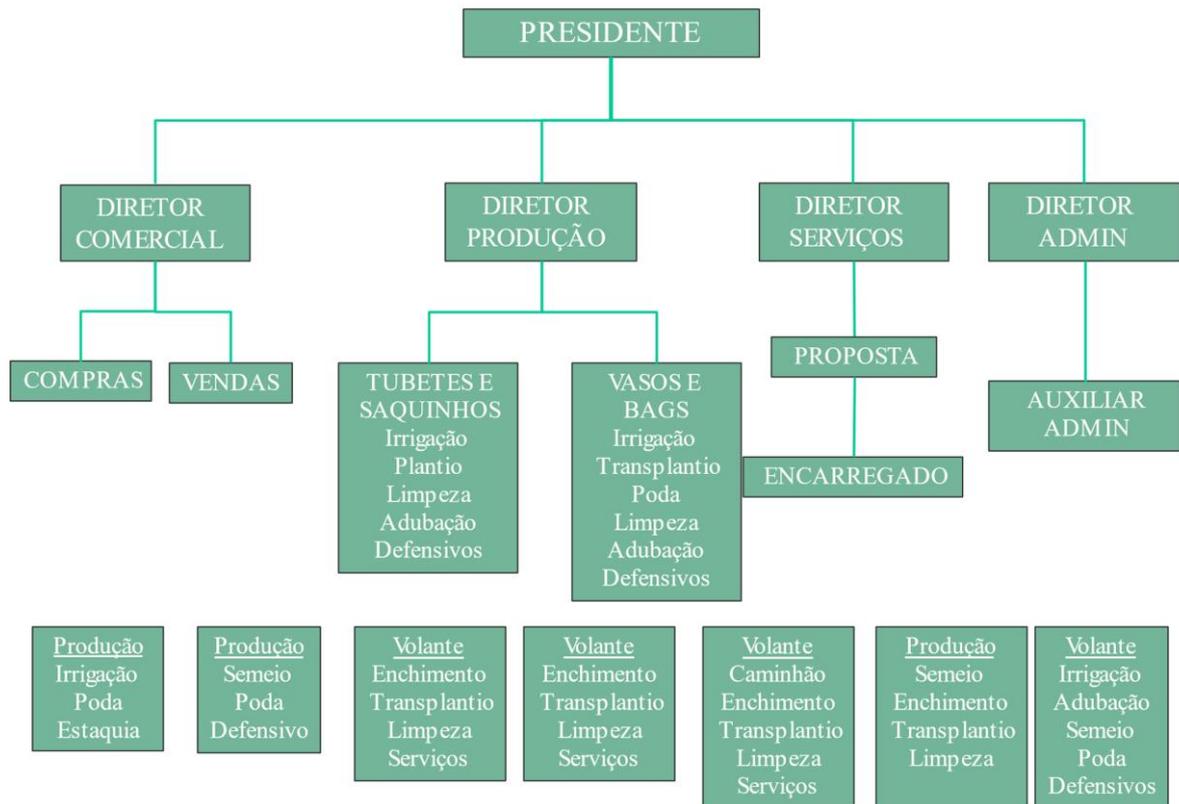
Quadro 2: Outros serviços fornecidos pela empresa Paisagem Nativa

SERVIÇOS FORNECIDOS	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS
Plantio e Manutenção	Preparo de área (roçagem, coroamento, abertura de berços, adubação) e plantio de árvores, grama, ornamentais e cercas vivas. Manutenção da área para instalação efetiva do plantio.
Compensação Florestal	Trata-se de regularização de passivo ambiental de um empreendimento em outras áreas priorizando, a valorização das florestas nativas e dos ecossistemas remanescentes.
Limpeza de Terreno	Roçagem, capina e limpeza de restos vegetais em lotes e condomínios.
Implantação de Cerca Viva	Preparo, plantio e manutenção de cercas vivas de sansão do campo, murta, ficus e outros.
Supressão e Poda	Supressão de árvores com segurança, e corte e limpeza do local. Poda de galhos e cercas vivas.
Arborização	Plantio de árvores em condomínios, parques e residências. Indicação das espécies mais adequadas para cada situação e ambiente.

**Fonte:** Adaptado do site da Paisagem Nativa (2023)

Tratando-se do quadro de funcionários e estrutura organizacional a Paisagem Nativa não possui um quadro de funcionários grande, possuindo um total de 12 colaboradores que se organizam dentro das funções e atribuições que serão explicitadas na figura 6, a qual foi disponibilizado pelo E3 o documento onde consta tais informações, assim como as atribuições de cada função em formato de organograma, tendo a identidade dos colaboradores preservada.

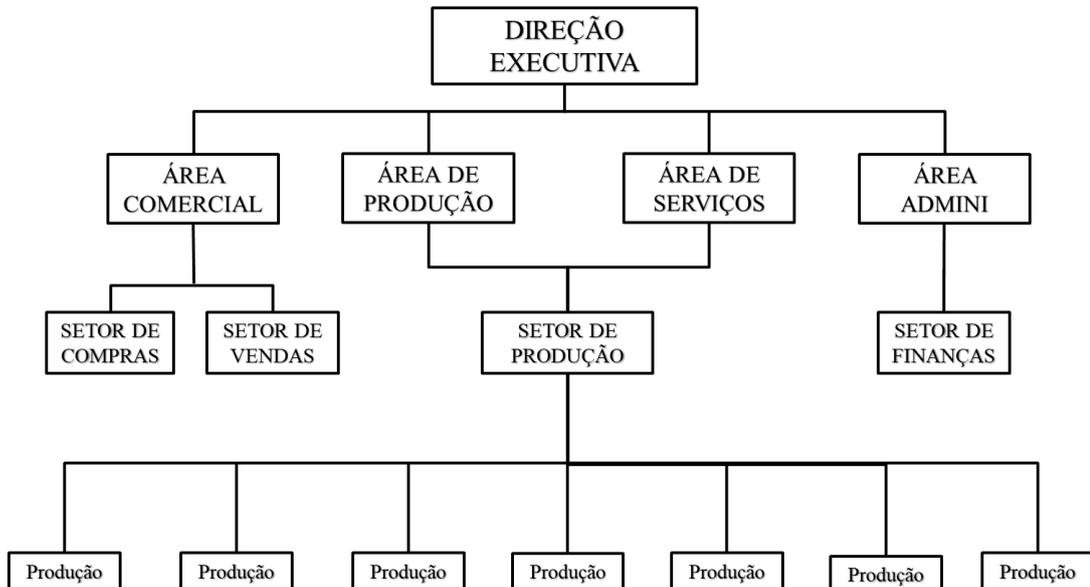
Figura 6: Organograma da empresa Paisagem Nativa



**Fonte:** Paisagem Nativa, suprimido o nome dos colaboradores (2023)

O organograma da figura 6 apresenta-se desalinhado com o proposto por Cury (2000), pois esse expõe que um organograma deve representar a estrutura hierárquica da organização e as respectivas funções desempenhadas. No organograma da Paisagem Nativa ocorre a combinação de funções e tarefas desempenhadas por cada função. Sendo assim, propõe-se o seguinte organograma exposto na figura 7 para explicitar sucintamente a hierarquia da empresa, os setores e as funções.

Figura 7: Proposição de organograma para a empresa Paisagem Nativa



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Na subseção a seguir, o processo produtivo da empresa Paisagem Nativa foi descrito, explicitando assim como a empresa realiza a produção e tratamento das mudas comercializadas no viveiro, a fim de descrever de maneira detalhada a execução das atividades produtivas no viveiro com base nas informações obtidas nas entrevistas realizada.

## 4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Atualmente a Paisagem Nativa possui três formas de realizar a produção das mudas comercializadas pela empresa, sendo o cultivo seminal, cultivo por estaquia, engorda e revenda de mudas, processos os quais as suas especificidades serão abordadas nas subseções a seguir, assim como o fluxograma de cada processo produtivo.

#### 4.2.1 CULTIVO SEMINAL

O processo começa com a coleta da semente da planta ou espécie que é de interesse realizar o cultivo. Essa coleta é feita manualmente pela própria equipe do viveiro os quais são capacitados para desempenhar tal atividade e, caso necessário é realizado a quebra de dormência da semente. Vivian et al (2008) atribuem dormência á falta de germinação da semente, devido a fatores internos e externos, e ao realizar-se a quebra dessa dormência, a semente consegue executar o processo de germinação.

Em seguida é verificada a viabilidade da semente que será plantada. Oliveira, Schleder e Favero (2006, p. 26) afirmam que a viabilidade da semente é “[...] a habilidade de germinar por períodos variáveis e geneticamente determinados”. Os mesmos dizem que por meio dos testes de viabilidade da semente é possível obter uma estimativa da germinação, ou seja, uma porcentagem de quantas sementes vão germinar em um determinado período de tempo.

Posterior a isso, é feito o preparo do substrato o qual a semente é cultivada, podendo ser em tubetes de 55 a 110 centímetros cúbicos, a depender da espécie que está sendo cultivada, os quais serão expostos na fotografia 7 e, após a realização da montagem dos tubetes iniciais, estes são alocados no telado de germinação, ilustrado pela fotografia 8.

Fotografia 7: Tubete para germinação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

**Fotografia 8: Telado de germinação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2023

Quando a muda proveniente deste processo atinge um determinado tamanho, característica essa que sofre variações de acordo com a espécie que está sendo cultivada, a própria é transferida para um tubete maior, contendo 290 centímetros cúbicos e posterior à esta transferência, a planta já em seu novo recipiente é transferida do telado de germinação para o telado de rustificação, ilustrado pela fotografia 9. Processo esse que é responsável por fazer com que as mudas se adaptem as condições do ambiente, como por exemplo, oscilações de radiação solar e, o processo gera significativo impacto na sobrevivência das plantas quando estas chegam ao campo (EMBRAPA, 2021).

**Fotografia 9: Telado de rustificação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2023

As mudas ficam alocadas no telado de rustificação até atingirem cerca de 30 centímetros de altura, podendo algumas espécies atingirem esse tamanho rapidamente e outras lentamente e, assim que atingem os trinta centímetros, as mudas que não foram comercializadas enquanto estavam em tubetes, são transferidas para sacos residuais destinados ao cultivo de mudas, contendo cerca de sete litros cada saco, os quais serão expostos na fotografia 10.

Conforme recomendado pela Embrapa (2021) a Paisagem Nativa é praticante da técnica de rustificação e, segue de acordo com o proposto pelo órgão público as práticas para aplicação dessa técnica produtiva, tornando as mudas mais resistentes a variações de clima e solo.

Fotografia 10: Mudas de Oiti alocadas em saco residual de 7 litros



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

As mudas ficam assentadas nesses sacos residuais de sete litros por um período de 6 a 12 meses, o que pode variar de acordo com a espécie e as mudas que não são comercializadas no saco residual, posteriormente são transferidas para os vasos de 18 litros e o processo se repete novamente, ocorrendo a realocação das mudas não comercializadas nos vasos de 33 litros, até serem alocadas nos Maxi Bags, recipientes que suportam 50 litros, os quais são ilustrados na fotografia 11, e as mudas podem ficar assentadas nestes por um período de até cinco anos.

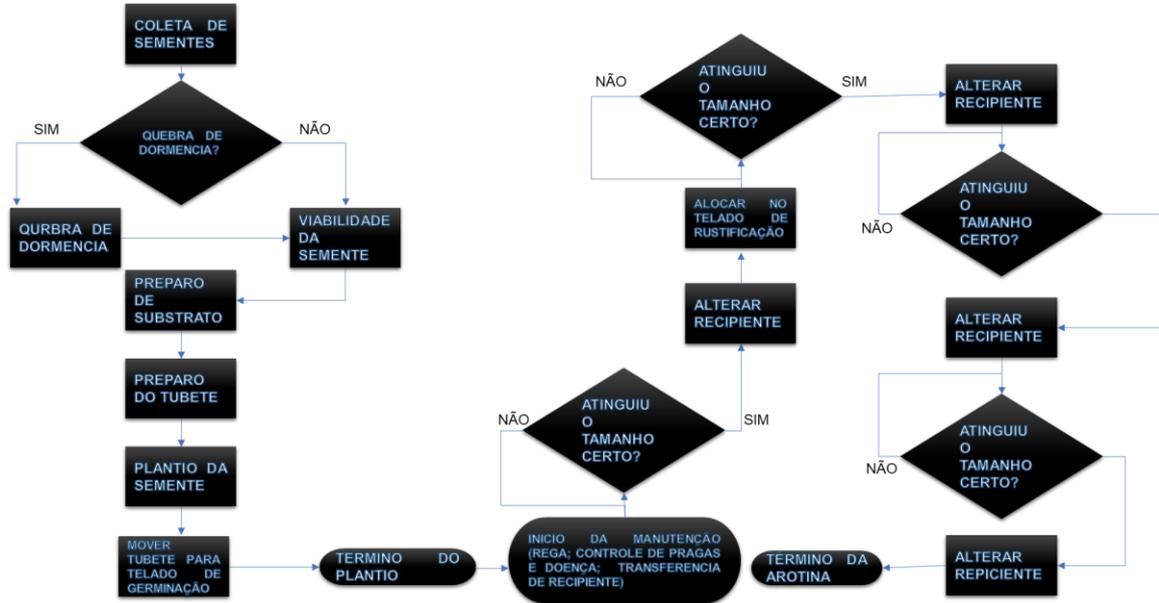
Fotografia 11: Palmeiras assentadas em recipientes Maxi Bag



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A figura 8 apresenta de modo simplificado uma proposição das etapas do processo de cultivo seminal descrito anteriormente.

Figura 8: Fluxograma do processo de cultivo seminal



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

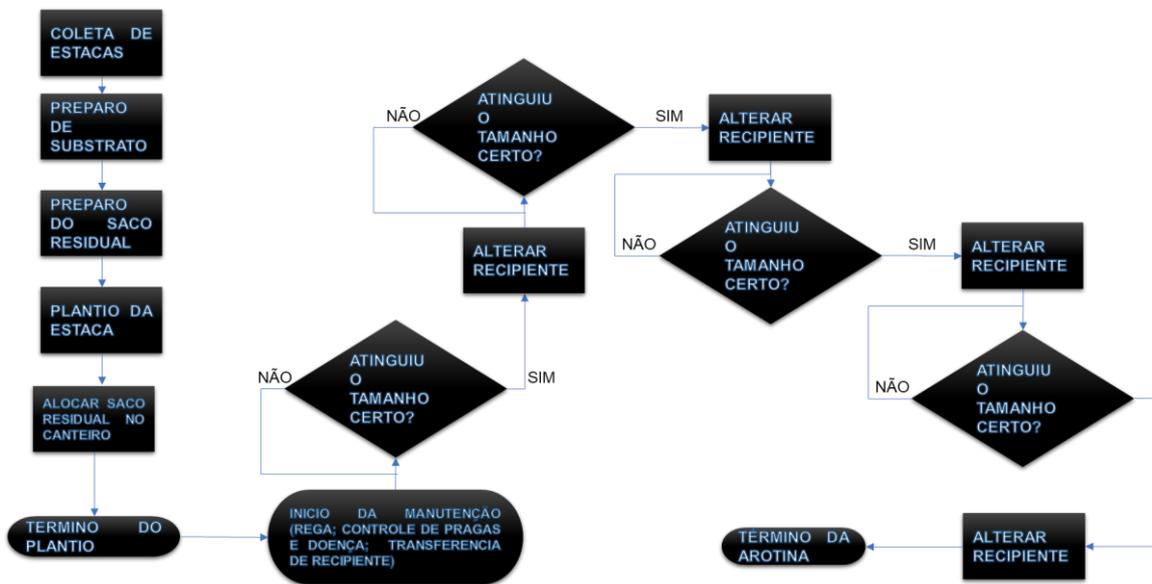
#### 4.2.2 CULTIVO POR ESTAQUIA

A respeito da técnica de estaquia, Wendling (2003, p. 2) diz que “[...] é uma técnica que consiste em promover o enraizamento de partes da planta, podendo ser ramos, raízes, folhas e até mesmo fascículos [...] é a técnica de maior viabilidade econômica para o estabelecimento de plantios clonais”. Para a realização dessa técnica, o produtor necessita apenas que uma parte da planta seja extraída e cultivada, ocasionando em uma nova muda sem custo com a compra de sementes.

Nesse tipo de cultivo, as estacas, ou seja, as partes da planta que vão realizar o enraizamento e conseqüentemente gerar um clone da mesma, são coletadas em campo e posteriormente, como no processo de cultivo seminal, é feito o preparo do substrato para que seja realizado o estaqueamento com partes da planta contendo cerca de 15 centímetros diretamente no saco residual de dois litros

e, estas são alocadas no canteiro. Daí em diante, o processo se assemelha muito ao cultivo seminal, onde a muda fica no saco residual de dois litros até atingir determinado tamanho e posteriormente as mudas que não foram comercializadas nos sacos em questão, são transferidas para recipientes maiores à medida que estas se desenvolvem. A mudança de recipiente é importante para garantir que a muda não morra e que a mesma continue a se desenvolver.

Figura 9: Fluxograma do processo de cultivo por estaquia



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A figura 9 apresenta de modo simplificado uma proposição das etapas do processo de cultivo seminal descrito anteriormente.

#### 4.2.3 ENGORDA E REVENDA DE MUDAS

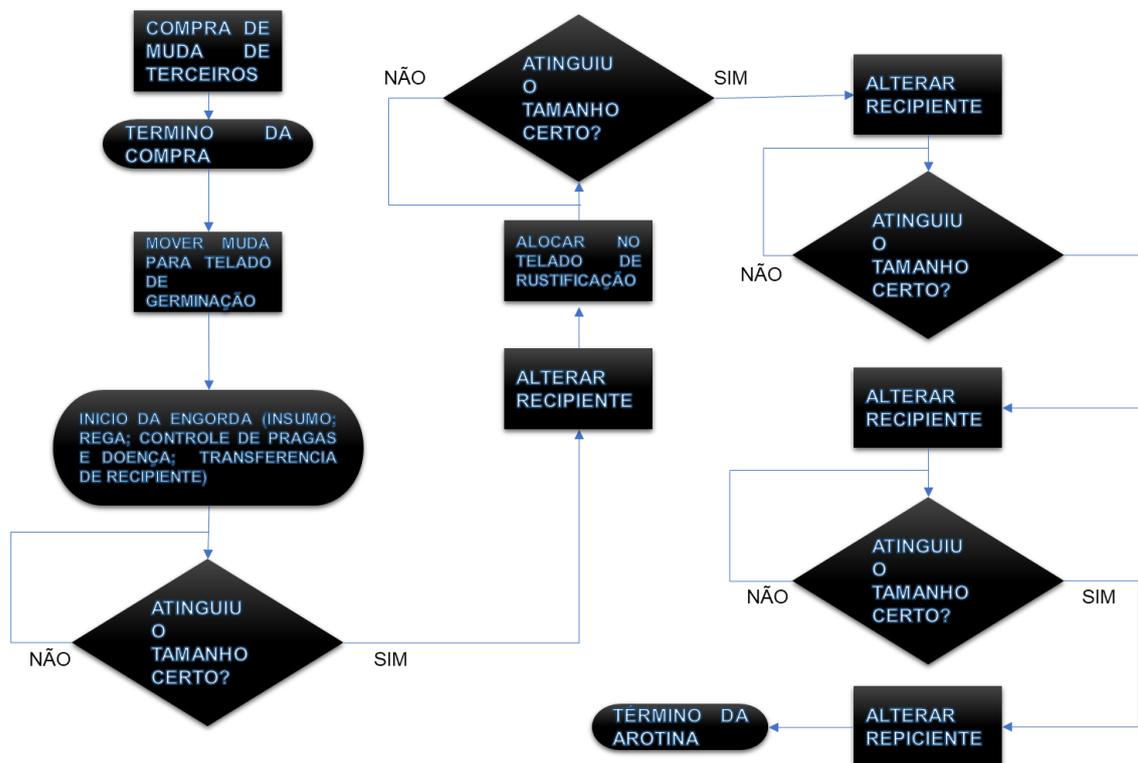
Nesse processo produtivo, a empresa Paisagem Nativa realiza a aquisição de mudas com outros produtores para posteriormente serem revendidas. Nesse processo há a compra de dois tipos de muda, sendo o primeiro a muda de plug. Essa muda é adquirida no menor tubete, com capacidade de 55 centímetros cúbicos, e essa se encontra pequena em tamanho pois a sua germinação ocorreu recentemente. Com a aquisição dessas mudas, é feito um processo de engorda onde a muda recebe os cuidados e tratamentos que as produzidas nos processos

anteriores recebem, como insumo, rega, controle solar e, à medida que a planta vai se desenvolvendo, o processo de transferência de recipientes é repetido como nos processos anteriores.

O outro tipo de muda adquirida nesse processo produtivo são as mudas adultas. Essas após aquisição não recebem muito tratamento como as produzidas no cultivo seminal, cultivo por estaquia e a engorda feita nas mudas plug, deste modo, as mudas adultas adquiridas são direcionadas para revenda.

De modo geral, todos os três processos produtivos da empresa Paisagem Nativa envolvem pessoal capacitado, os quais realizam constantemente o acompanhamento e tratamento das mudas por meio da preparação de substrato, adubação, irrigação e controle de pragas e doenças. Na seção a seguir, serão abordadas as disfunções encontradas na empresa a qual é objeto de estudo desta pesquisa.

Figura 10: Fluxograma do processo de engorda de mudas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 11: Fluxograma do processo de aquisição de mudas adultas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A figura 10 e a figura 11 apresentam uma proposição de modo simplificado das etapas do processo de mudas e aquisição para revenda respectivamente.

### 4.3 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS NA EMPRESA PAISAGEM NATIVA

A sessão em questão tratar-se-á das disfunções encontradas na empresa Paisagem Nativa. Para que essas fossem apontadas, utilizou-se de anotações obtidas por meio de observações assistemáticas e também, foi feita análise de conteúdo das entrevistas não estruturadas.

#### 4.3.1 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÃO ASSISTEMÁTICA

A primeira disfunção percebida é a ausência de rotina. A organização não possui uma rotina sistematicamente estabelecida por parte dos recursos humanos disponíveis, os colaboradores realizam atividades diárias como o tratamento e manutenção dos insumos e produtos por meio da coleta e separação de sementes, mistura de substratos e adubos, manutenção das plantas como troca de recipientes, coletas de frutos e aplicação de defensivos agrícolas, gerando uma falsa percepção de que existe uma rotina determinada. Contudo, na ocorrência de dúvidas, os colaboradores do nível operacional precisam se dirigir à sala da administração onde ocorre a orientação de maneira informal pelos que ali se encontram, o que causa certas “distrações” nas atividades administrativas.

A segunda disfunção percebida foram os processos duplicados e não otimizados. Quando um cliente realiza a compra de algum produto, o nome e quantidades são anotadas em uma folha em branco e posteriormente, as informações são transferidas para uma ficha onde é realizado o romaneio, contendo as mesmas informações anteriores, o preço unitário do produto e o preço total da compra, junto a anexação do comprovante de pagamento.

A terceira disfunção observada foi a falta de organização com os produtos. Durante o estágio, foi evidenciado por meio da observação e contagem de alguns produtos visando a adaptação do estoque para o *software* Conta Azul que a organização dos produtos, das etiquetas e das placas de informação encontram-se desorganizadas. Foram encontrados produtos iguais separados, o que dificultava a contagem e realização do estoque, placas de informação trocadas, levando a uma desinformação a respeito do produto, etiquetas apagadas ou colocadas de maneira equivocada, ocasionando em rotulagem incorreta dos produtos, dificultando a identificação do mesmo por pessoas leigas.

A quarta disfunção observada foi a ausência de pessoal no setor de vendas. A empresa possui um quadro de funcionários pequeno, sendo a maior parte concentrada no nível operacional. O que culmina na ausência de um responsável pela venda dos produtos pois os clientes chegam e necessitam de atendimento, e com a ausência de uma pessoa que realiza a atividade exclusiva de vender, quem se encontra no setor administrativo acaba por executar tal atividade. Algumas vezes os funcionários do nível operacional conseguem realizar o atendimento, entretanto, na maior parte do tempo eles se encontram nas dependências mais internas do local, deixando o ambiente de chegada dos clientes sem alguém para prestar atendimento, o que faz com que os administradores também realizem essa atividade.

#### **4.3.2 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA**

No âmbito da atividade de planejamento destacada por Cury (2000), Maximiano (2004) e Daft (2017) a disfunção encontrada após análise do conteúdo das três entrevistas não estruturadas apontou para um planejamento incipiente. De acordo com o E2, “a gente tem a nossa reunião semanal, que acontece em um dia da semana, onde a gente discute as principais atividades que estão sendo executadas e planejando as próximas atividades.”. Entretanto, esse planejamento enfrenta dificuldades para acontecer de acordo com o E1 e o E3, onde o E1 diz que “a gente tinha combinado de fazer um planejamento semanal. E no momento não está acontecendo.”, e o E3 afirma que “A gente estava combinando de fazer uma reunião semanal. A gente não está conseguindo fazer.”

Esse planejamento incipiente fica mais explícito na fala do E3 ao ser questionado a respeito de como é elaborada a atividade de organização e o mesmo diz que “Hoje eu estou exatamente organizando essa parte de atividades de organograma.”, reforçando que o planejamento não está completo e que há lacunas, o que compromete todas as atividades desempenhadas pela empresa.

Tratando-se das atividades de organização e execução destacadas por Cury (2000), Maximiano (2004) e Daft (2017) o E3 destacou como problema o quadro de funcionários ser pequeno para a organização, problema este que foi corroborado pelo E1. Para esses, o fato de ter poucos colaboradores dificulta a execução das atividades. Durante a entrevista não estruturada, o E3 diz que “a nossa equipe operacional é meio que a galera faz tudo”, o E1 corrobora ao afirmar durante a entrevista que “a maioria do pessoal faz bastante coisa que fica sobreposta à função”. Entretanto, o que acontece de fato é uma sobreposição de rotina. Evento esse que fica nítido na fala do E3 e do E1, onde é dito que os colaboradores realizam todos os tipos de atividades dentro da empresa Paisagem Nativa, o que compromete a organização e execução das atividades. Essa sobreposição de rotina ocorre devido ao planejamento incipiente, uma vez que há lacunas na elaboração do planejamento, impactando negativamente a organização das atividades dos colaboradores.

Outra disfunção encontrada foi a comunicação imprecisa entre os níveis organizacionais, disfunção essa que pode ser percebida na fala do E3 ao afirmar que existe um documento, o qual a empresa Paisagem Nativa cedeu o acesso em partes, exemplificado no quadro 2, onde há as atividades que os colaboradores devem executar, entretanto, o mesmo afirma que “a nossa equipe operacional é meio que a galera faz tudo”, mostrando dessa forma que as informações geradas no nível estratégico não chegam com precisão ao nível operacional.

Quadro 2: Planilha de distribuição de atividades

	ATIVIDADE 1	ATIVIDADE 2	ATIVIDADE 3	ATIVIDADE 4
COLABORADOR 1	X	X		
COLABORADOR 2		X	X	X
COLABORADOR 3	X		X	
COLABORADOR 4		X	X	X
COLABORADOR 5	X			X
COLABORADOR 6	X		X	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

Tratando-se das atividades de controle destacadas por Cury (2000), Maximiano (2004) e Daft (2017) segundo o E2, essa atividade é o maior gargalo que a empresa Paisagem Nativa possui atualmente, a qual ocorre de maneira incipiente. Isso pode ser percebido na fala do E1 ao afirmar que “controle a gente está tentando implantar o mais seguro possível.”, na fala do E2 quando esse fala que “com a substituição do antigo *software* que a gente tinha, a gente passou a fazer esse inventário agora e é algo que a gente quer trazer para o nosso dia a dia.” e na fala do E3 onde o mesmo declara que “O controle, a gente tem um *software* que faz controle de estoque. Mas a gente está começando agora a fazer controle de estoque.”.

Essa atividade de controle é dificultada devido ao tipo de produto comercializado pela empresa Paisagem Nativa. Por ser um estoque vivo, o produto pode sofrer diferentes alterações durante todo o seu processo de produção o qual foi descrito anteriormente. Durante o processo de produção, a mesma muda caso não seja comercializada sofre alterações como progressão de recipiente e alteração de local, com tantas variações possíveis, é complicado manter um controle efetivo.

#### **4.4 PROPOSIÇÃO DE PONTOS DE MELHORIA**

Nesta sessão, ocorreu a caracterização mais detalhada das disfunções citadas anteriormente posterior a exposição das observações assistemáticas e a análise de conteúdo das entrevistas não estruturadas, assim como a proposição dos pontos de melhoria separados de acordo com as atividades destacadas por Maximiano (2004) e Daft (2017).

##### **4.4.1 PROPOSIÇÕES PARA O PLANEJAMENTO**

A ausência de rotina observada dentro da organização está relacionada com o planejamento incipiente da empresa Paisagem Nativa. Uma vez que esse auxilia a empresa a lidar com o futuro, olhando para o ambiente interno e externo de modo sistêmico preparando-a para problemas ou situações que possam afetar a organização ou que serão postas em prática futuramente, assim como também tem a função de nortear os próximos passos da organização, levando em consideração inúmeras variáveis que possam afetar a organização de alguma forma. (Silva, 2020; Daft, 2017; Maximiano, 2004).

Com a presença de lacunas no planejamento da Empresa Paisagem Nativa, essa apresenta dificuldades em preparar eficazmente as atividades a serem realizadas no ambiente organizacional, a tomada de decisão fica comprometida e, todas as outras atividades destacadas por Cury (2000), Maximiano (2004) e Daft (2017) que são: organização; execução e controle, sofrem impactos, afetando também o sistema produtivo.

Sendo assim, propõe-se para a melhoria da atividade de planejamento, a elaboração de um planejamento mais estruturado, onde as lacunas presentes no planejamento atual sejam preenchidas. Esse deve ser elaborado pelos sócios e administradores da empresa contendo a reformulação das diretrizes principais da empresa, que são: missão; visão e valores. Diretrizes essas que são cruciais para estruturar corretamente o planejamento da organização, norteadas assim a escolha de seus objetivos, metas e estratégias, na condução de um plano de futuro efetivo.

Recomenda-se também que a empresa elabore esse planejamento olhando para dentro e fora da organização, de maneira sistêmica, visando minimizar os riscos provenientes do ambiente externo e preparar planos de ação para diferentes situações provenientes das atividades rotineiras desempenhadas no viveiro Paisagem Nativa.

Após a estruturação completa do planejamento, é recomendado a disseminação do histórico da empresa, assim como a missão, a visão e os valores entre os colaboradores da Paisagem Nativa por intermédio de reuniões, conscientizando esses a respeito da organização, dos objetivos a serem alcançados, metas a serem batidas e valores que devem ser respeitados, assim como rotinas e atividades a serem desempenhadas.

Ao realizar esse planejamento, a empresa consegue estruturar a sua base para tomar decisões conscientes e estabelecer uma rotina organizacional, garantindo um bom funcionamento das atividades de organização, execução e controle.

#### **4.4.2 PROPOSIÇÕES PARA ORGANIZAÇÃO**

A ausência de pessoal no setor de vendas assim como a duplicidade dos processos e a sobreposição de rotina estão relacionados com a atividade de organização. Para Maximiano (2004) e Daft (2017) a organização institui uma ordem para melhor utilização dos recursos disponíveis na organização, assim como delega e atribui atividades aos departamentos e aos colaboradores.

A atividade em questão sofre impactos negativos devido ao planejamento incipiente, que ocasionou na ausência de pessoal para o setor de vendas, duplicidade dos processos e sobreposição de rotinas. No organograma apresentado na figura 6, a área comercial desempenha a função de compra e venda de insumos e mudas respectivamente, assim como fecha contratos com fornecedores e compradores em potencial, entretanto, em documento que foi disponibilizado em partes pela empresa Paisagem Nativa, o mesmo executava diferentes funções

dentro da organização como auxílio na produção das mudas, controle de pragas e doenças.

Essas e outras atividades também foram observadas sendo executadas pela mesma pessoa durante o período de estágio curricular obrigatório e, a mesma situação se repetia para diferentes colaboradores em diferentes níveis, revelando que a empresa não possui uma organização bem estabelecida das atividades que cada colaborador deve desempenhar.

Tratando-se dos processos duplicados, essa prática descrita anteriormente demonstra que a organização dos processos está comprometida também, pois não é necessário anotar os produtos escolhidos pelo cliente em uma folha separada para que no momento de fechar a compra as mesmas informações sejam transferidas para uma ficha.

Após análise, sugere-se que seja feita uma reorganização das atribuições dos colaboradores e dos processos realizados dentro da organização, tendo como base a rotina e planos de ação elaborados na reestruturação do planejamento da empresa Paisagem Nativa. Ressalta-se a importância de encarregar cada colaborador com funções singulares e, o mesmo deve cumprir apenas essas, eliminando assim a sobreposição de rotina e possibilitando a alocação exclusiva de um colaborador para o setor de vendas.

Após o redesenho nas atribuições dos colaboradores, caso seja necessário a empresa pode estender o quadro de funcionários. Realizando esse processo a empresa Paisagem Nativa minimiza a chance de realizar uma nova contratação sem que seja necessário.

A respeito do processo duplicado, sugere-se a digitalização dos processos de venda. O *software* Conta Azul, utilizado pela empresa Paisagem Nativa possibilita que o processo de venda dos produtos seja digital, onde o vendedor pode registrar os produtos escolhidos pelo cliente e valores diretamente no sistema e, assim que a venda for concluída, os dados dessa já estão disponíveis no sistema financeiro da empresa. Esse processo entrega mais agilidade para o cliente e para a empresa,

facilitando a venda dos produtos e emissão de notas fiscais, além de possibilitar a diminuição de gastos com impressão de blocos de fichas.

#### **4.4.3 PROPOSIÇÕES PARA EXECUÇÃO**

Maximiano (2004) diz que a execução trata-se de realizar as atividades que são planejadas, utilizando dos recursos disponíveis na organização, os quais devem ser organizados visando concluir de maneira efetiva a efetuação das atividades. A execução se associa as atividades de planejamento e de organização, tornando-se dependente dessas. Dessa forma, um planejamento incipiente e uma organização minguada afetam diretamente à execução das atividades.

Tratando-se da execução, a principal disfunção encontrada foi a comunicação imprecisa entre os níveis organizacionais, fator esse que também contribuiu com o agravamento do incidente de sobreposição de rotina. Devido ao planejamento incipiente e a organização minguada, a comunicação organizacional torna-se instável, uma vez que as informações contidas no planejamento norteiam a organização dos recursos para a execução das atividades dentro do viveiro. Dessa forma a comunicação torna-se imprecisa e, com isso, os colaboradores não possui todas as informações a respeito de quais atividades desempenhar e como desempenha-las, impactando dessa forma a atividade de execução.

Propõe-se então que reuniões quinzenais sejam feitas com os colaboradores, onde haverá a entrega de documentos contendo as atribuições e atividades que esse desempenhara nos próximos quinze dias. Dessa forma o colaborador fica ciente de tudo o que precisa executar em um período de médio prazo, a comunicação entre os níveis organizacionais passa a ser estável e o organizador otimiza a produtividade.

#### 4.4.4 PROPOSIÇÕES PARA CONTROLE

A atividade de controle, assim como as anteriores, depende dessas e está inteiramente associada. Para se ter um controle efetivo, é preciso que um planejamento estruturado esteja em vigor, assim como os recursos precisam estar organizados e a execução das atividades deve ocorrer de maneira sucinta. O controle fornece um panorama real da situação da empresa por meio do comparativo de atividades que estão sendo realizadas e as que foram planejadas, além de verificar a progressão de metas e de objetivos dos colaboradores (Maximiano, 2004; Daft, 2017).

Os entrevistados atribuem a dificuldade no controle de estoque ao tipo de produto que a empresa produz. Por se tratar de um produto vivo, o mesmo sofre algumas alterações enquanto não é comercializado, podendo ter o seu local e recipiente alterados. Entretanto, após análise de conteúdo, verificou-se que o controle de estoque é realizado de maneira incipiente, pois a empresa está realizando a adaptação para um novo *software* e a mesma não possui práticas que levam a um controle preciso do que acontece na organização.

As principais disfunções encontradas referente a atividade de controle foram a desorganização dos produtos, das placas e das etiquetas. As atividades executadas pelos colaboradores do nível operacional não são registradas e a empresa não possui alguém que faça o acompanhamento constante para manter o controle das atividades e dos produtos.

Dessa forma, sugere-se que algum colaborador seja designado para exercer a função de controle dentro da empresa Paisagem Nativa. Esse deve monitorar as atividades que são executadas pelos colaboradores e, atualizar diariamente o *software* Conta Azul com alterações diárias sobre as alterações feitas nos produtos, além de manter os produtos organizados para que seja facilitado o controle e comercialização desses.

Para que o colaborador designado para a função de controle possa monitorar as atividades executadas no nível operacional e as alterações realizadas nas mudas do viveiro, os funcionários presentes nesse nível devem anotar as atividades que



Pipedrive permite a criação de atividades contendo seu nome, descrição e período de execução, além de possibilitar atribuir essas atividades aos colaboradores da empresa e esses, assim que concluírem a execução, podem sinalizar.

Dessa forma as atividades concluídas e as não concluídas ficam salvas no sistema, possibilitando melhorar o monitoramento e controle das atividades desempenhadas pelos funcionários do nível operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os viveiros florestais desempenham papel significativo na manutenção das cadeias de produção da silvicultura e da fruticultura. Por conseguinte, é elementar que a gestão organizacional desses estabelecimentos funcione de modo eficaz. O presente estudo abordou a gestão organizacional da empresa Paisagem Nativa, por meio da perspectiva da análise administrativa nas atividades administrativas da organização, que são: planejamento; organização; execução e controle.

A caracterização da Paisagem Nativa serviu de base para contextualizar a pesquisa em questão. Discorreu-se sobre o histórico da empresa, o início das atividades, progressões, diretrizes bases, estrutura física e de funcionários. Verificou-se que a empresa possui lacunas a serem preenchidas na missão, na visão e nos valores, diretrizes importantes que norteiam e servem de base para elaboração do plano da organização e auxiliam nas tomadas de decisão, afetando diretamente toda a gestão organizacional da Paisagem Nativa. Relativo à estrutura física, esta encontra-se em condições de atender os colaboradores e a produção das mudas.

Relativo à descrição do processo produtivo da Paisagem Nativa, esse foi necessário para expor a operacionalização da empresa. Verificou-se que a empresa detém de um volume de produção de 400 mil mudas anuais, e possui quatro formas consistentes de produzir e obter receita, além de realizar prestação de serviço.

Mediante a realização de observações assistemáticas, realização de entrevistas não estruturadas, análise de documentos e o arcabouço teórico levantado, foi possível realizar o apontamento de disfunções na gestão organizacional da Paisagem Nativa, por meio de uma análise administrativa, nas atividades de planejamento, organização, execução e controle.

Propõe-se que a Paisagem Nativa observe as disfunções apresentadas neste trabalho e considere em suas diretrizes bases para que seja possível a estruturação do planejamento da organização. Recomenda-se que posterior a estruturação do planejamento da organização, esse seja difundido aos colaboradores de todos os níveis, assim como as diretrizes base por meio de reuniões quinzenais com todos os

colaboradores. Orienta-se a reorganização de funções e atividades dos colaboradores, com base no planejamento elaborado, de modo singulares a função do colaborador, visando eliminar a sobreposição de rotina. Propõe-se a adequação digital para o processo de vendas, eliminando a duplicidade de processo e melhorando a execução da atividade de vendas.

Realizar a pesquisa em questão teve seus desafios devido às limitações de tempo, sendo essa realizada em um período de três meses, o que conseqüentemente afetou o levantamento de mais dados a serem analisados. Por ser uma pesquisa que lida com documentos delicados da organização, o acesso a esses foi limitado, implicando em menos informação para ser analisada. Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo de caso na empresa Paisagem Nativa, visando a aplicação de alguma das melhorias sugeridas nesse estudo, assim como os resultados que essa gerou.

Por fim, verificou-se que a empresa possui lacunas nas atividades administrativas, destacando a disfunção do planejamento incipiente, o que afeta diretamente as outras atividades administrativas por serem dependentes desse, gerando um efeito dominó de disfunções em toda a gestão organizacional, e a comunicação irregular entre os níveis organizacionais, o que também causa o mesmo efeito dominó nas atividades administrativas. Enfatiza-se que a gestão organizacional da Paisagem Nativa apresenta sinais de incipiência e processos assistemáticos, devido as disfunções apontadas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Lago. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. [S. l.]: Atlas, 2014. cap. 1. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7609809/mod\\_resource/content/3/Batalha%20%282014%29%20Cap%C3%ADtulo%201.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7609809/mod_resource/content/3/Batalha%20%282014%29%20Cap%C3%ADtulo%201.pdf). Acesso em: 18 out. 2023.

BORRÁS, Miguel Angel Aires; TOLEDO, José Carlos. A Coordenação de Cadeias Agroindustriais: Garantindo a Qualidade e Competitividade no Agronegócio. *In*: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (org.). **Agronegócios: Gestão e Inovação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 2, p. 22-55.

BRASIL. **Decreto nº 10.586, de 18 de dezembro de 2020**. Regulamenta a Lei nº 10.711, de 5 de agosto de 2003, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudanças. Presidência da República Secretaria-Geral, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10586.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10586.htm). Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.711, de 5 de agosto de 2003**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudanças e dá outras providências. Presidência da República Casa Civil, 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.711.htm#:~:text=LEI%20No%2010.711%2C%20DE%205%20DE%20AGOSTO%20DE%202003.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Sistema%20Nacional,Mudanças%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.711.htm#:~:text=LEI%20No%2010.711%2C%20DE%205%20DE%20AGOSTO%20DE%202003.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Sistema%20Nacional,Mudanças%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias). Acesso em: 10 out. 2023.

Características e importância econômica da fruticultura 2 / Organizador Lucas Carvalho Soares. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022. ISBN 978-65-258-0602-0. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.020222610>.

CARVALHO, Marly Monteiro *et al.* **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. 227 p. ISBN 978-85-224-4584-4. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7821655/mod\\_resource/content/1/Estrategia\\_Competitiva\\_dos\\_conceitos\\_a\\_i.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7821655/mod_resource/content/1/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

CEPEA; CNA. **PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**. [S. l.], 28 set. 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 30 set. 2023.

CORADI, C.; SPULDARO, J. D. Modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial: uma proposta a partir de uma análise em administradoras de condomínios. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.1, p.125-139, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0010>.

**Creswell (2010)** CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

Cury, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística* / Antônio Cury. – 7. Ed. Ver. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Daniel Azevedo. Quem são os maiores exportadores agrícolas do mundo? *In: AGROFYNEWS. Quem são os maiores exportadores agrícolas do mundo?* Brasil figura na terceira colocação apenas atrás do bloco da União Europeia e dos Estados Unidos. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://news.agrofy.com.br/noticia/202377/quem-sao-os-maiores-exportadores-agricolas-do-mundo>. Acesso em: 30 set. 2023.

Ferreira, Victor Cláudio Paradela. *Modelos de gestão* / Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antonio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 188p. – (Gestão de pessoas).

FIGUEIREDO, Adelson Martins; SANTOS, Maurinho Luiz; LIMA, Jandir Ferrera. IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO DE BRASIL E ESTADOS UNIDOS. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 82, 17 maio 2012. DOI <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n82>. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/402/1129](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/402/1129). Acesso em: 10 out. 2023.

FOCORURAL. **Importância de mudas para a agricultura**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.focorural.com/2021/05/28/importancia-de-mudas-para-a-agricultura/>. Acesso em: 30 set. 2023.

FONTANA, Vanessa. **O CRESCIMENTO ECONÔMICO, A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E O FUTURO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**. Orientador: Prof. Dra. Maria Carolina Rosa Gullo. 2021. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul - RS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9512/TCC%20Vanessa%20Fontana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 out. 2023.

Freitas, A. F. de, Freitas, A. F. de, & Freitas, A. F. de. (2013). Caracterização dos Viveiros Florestais de Viçosa - MG: um Estudo Exploratório. *Desenvolvimento Em Questão*, 11(22), 208–234. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2013.22.208-234>.

Fronza, Diniz Viveiros e propagação de mudas / Diniz Fronza, Jonas Janner Hamann. – Santa Maria: UFSM, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015. 142 p. ISBN 978-85-63573-82-7. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/05\\_viveiros\\_propagac\\_mudas.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/05_viveiros_propagac_mudas.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

Gil, Antônio Carlos, 1946-Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

Góes, Antônio Carlos Pereira Viveiro de mudas: construção, custos e legalização / Antônio Carlos Pereira GÓes. - 2. ed. atual. e ampl. - Macapá: Embrapa Amapá, 2006. 31p. (Documentos / Embrapa Amapá; ISSN 1517-4859,64).

JUNIOR, Aristides Alvares Dourado; SOUSA, Jonilto Costa. Estrutura Organizacional: Considerações à Modelagem Organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 294-318, 18 dez. 2016.

Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Wanslei Oliveira. **A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASOS DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS - REPRESENTAÇÃO BRASIL**. Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo. 2012. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica para Resultados) - Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD, Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8038/1/51100413.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

Machado LFS, Malta DC, Jorge AO. Desempenho da gestão organizacional dos serviços hospitalares no Brasil. REME - Rev Min Enferm. 2023[citado em \_\_\_\_];27:e-1493. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2316-9389.2023.38538>.

MAPBIOMAS. **DESMATAMENTO NOS BIOMAS DO BRASIL CRESCEU 22,3% EM 2022**: Segundo o mais recente Relatório Anual de Desmatamento (RAD) do MapBiomass, 90% da área desmatada no país no ano passado ficam na Amazônia e no Cerrado. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://brasil.mapbiomas.org/2023/06/12/desmatamento-nos-biomas-do-brasil-cresceu-223-em-2022/#:~:text=A%20%C3%A1rea%20desmatada%20no%20Brasil,de%20desmatamento%20no%20ano%20passado>. Acesso em: 30 set. 2023.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 6. Ed. Ver. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, M. L. O Papel da Agricultura nas Relações Internacionais e a Construção do Conceito de Agronegócio. *Contexto Internacional*, v. 37, n. 2, p. 375–402, maio 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-85292015000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cint/a/Yjs35KhVFpmN7wVpTCCjgyJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2023.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA (Brasil). Ministério da Agricultura e Pecuária. **Exportações do agronegócio fecham 2022 com US\$ 159 bilhões em vendas**: Preços internacionais das commodities agrícolas influenciaram o desempenho. [S. l.], 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-do-agronegocio-fecham-2022-com-us-159-bilhoes-em-vendas#:~:text=Os%20setores%20exportadores%20que%20se,1%25%20do%20total\)%20e%20complexo](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-do-agronegocio-fecham-2022-com-us-159-bilhoes-em-vendas#:~:text=Os%20setores%20exportadores%20que%20se,1%25%20do%20total)%20e%20complexo). Acesso em: 30 set. 2023.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (Brasil). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **AGROSTAT**: Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>. Acesso em: 30 set. 2023.

MINTZBERG, Henry. Fundamentos do Design Organizacional. *In*: MINTZBERG, Henry. **CRIANDO ORGANIZAÇÕES EFICAZES**: Estruturas em Cinco Configurações. 2. ed. São Paulo: ATLAS S.A, 2009. cap. 1, p. 11-35. ISBN 978-85-224-3399-5.

NEVES, Edinelson José Maciel; SANTOS, Álvaro Figueredo; FILHO, Antonio Nascim Kalil. Rustificação. *In*: EMBRAPA (org.). **Rustificação**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/pupunha/producao/producao-de-mudas/rustificacao#:~:text=O%20processo%20de%20rustifica%C3%A7%C3%A3o%2C%20ou,sobreviv%C3%Aancia%20do%20plantio%20em%20campo>. Acesso em: 29 nov. 2023.

NEVES, Lívia Ferrari do Prado; SOUZA, Vitor Gabriel Soares. ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO EM MEIO A CRISES: Pandemia de Coronavírus. **Revista de Gestão e Estratégia - RGE**, São Paulo - SP, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/5050/1/ESTUDO-DA-IMPORT%C3%82NCIA-DO-AGRNEG%C3%93CIO-EM-MEIO-A-CRISES-.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

OLIVEIRA, Ademir Kleber Morbeck; SCHLEDER, Eloty Dias; FAVERO, Silvio. CARACTERIZAÇÃO MORFOLÓGICA, VIABILIDADE E VIGOR DE SEMENTES DE *Tabebuia aurea* (Silva Manso) Benth. & Hook. f. ex. S. Moore. **Sociedade de Investigações Florestais - SIF**, Viçosa - MG, v. 30, n. 1, p. 25-32, 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S0100-67622006000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rarv/a/3fYZBkxzTqHFVtGTyDH3NQK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 nov. 2023.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

ONDEI, Vera. Nem a pandemia de Covid - 19 para o agronegócio brasileiro: Mesmo em meio a uma das maiores crises globais da história recente, setor continua alimentando a economia e a mesa do Brasil e do mundo. *In: FORBES. Forbes Agro*. [S. l.], 6 dez. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/12/nem-a-pandemia-de-covid-19-para-o-agronegocio-brasileiro/>. Acesso em: 30 set. 2023.

Porter, Michael E... 1947-Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Michael E. Porter tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, - 2.ecj - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª Reimpressão.

PRADO, Lucas *Sciencia et al.* A GESTÃO SISTÊMICA DE EMPRESAS. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**, São Paulo - SP, p. 1-11, 1 nov. 2013. Disponível em: [https://issbrasil.usp.br/artigos/9cbs\\_3\\_.pdf](https://issbrasil.usp.br/artigos/9cbs_3_.pdf). Acesso em: 21 nov. 2023.

RODRIGUES, Nicolý Gleica Azevedo. **DISCUTINDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**. Orientador: Prof. Ms. Nadja Fernandes Rafu. 2014. 20 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA, Aparecida de Goiânia - GO, 2014. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/309.pdf>. Acesso em: 5 out. 2023.

SEBRAE. **Como montar um viveiro de mudas florestais**. [S. l.]: SEBRAE, 30 abr. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Horticultur-Como-montar-um-viveiro-de-mudas-florestais.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

SEMANA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO, 1., 2003, Colombo - PR. **PROPAGAÇÃO VEGETATIVA** [...]. Colombo - PR: EMBRAPA, 2003. 6 p. v. 26. Tema: Florestas e Meio Ambiente. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/50925/1/Wendling.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SILVA, Bráulio Wilker. Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle. 2ª ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2020.

SILVA, Clóvis L. Machado; FONSECA, Valéria Silva. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. **Organizações & Sociedade**, Curitiba - PR, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1 dez. 1993. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415->

65552010000600002. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rac/a/dVqdPG5ygmKnbMMvtqnqQLs/?format=pdf&lang=pt>.  
 Acesso em: 25 out. 2023.

SILVA, L. C. da. Cadeia Produtiva de Produtos Agrícolas. Universidade Federal do Espírito Santo: Departamento de Engenharia Rural. Boletim Técnico: MS: 01/05 em 21/04/2005. (2005).

SILVA, Maria Tairane. **SITUAÇÃO ATUAL DOS VIVEIROS DE MUDAS FLORESTAIS EM SERGIPE**. Orientador: Prof. Dr. Robério Anastácio Ferreira. 2019. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Florestal) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS APLICADAS - CCAA DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS FLORESTAIS - DCF, São Cristóvão - SE, 2019. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12897/2/Maria\\_Tairane\\_Silva.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12897/2/Maria_Tairane_Silva.pdf). Acesso em: 15 out. 2023.

SILVA, Paulo Henrique Müller; WICHERT, Marcos Cesar P; GONÇALVES, José Leonardo de M. Indicadores estatísticos sobre viveiros florestais no Brasil. *In*: INSTITUTO DE PESQUISA E ESTUDOS FLORESTAIS. **Acervo Histórico IPEF: Informações Técnicas**. [S. l.], 2008. Disponível em: [https://www.ipef.br/publicacoes/acervohistorico/informacoestecnicas/indicadores\\_estatisticos\\_sobre\\_viveiros\\_florestais\\_no\\_brasil.aspx](https://www.ipef.br/publicacoes/acervohistorico/informacoestecnicas/indicadores_estatisticos_sobre_viveiros_florestais_no_brasil.aspx). Acesso em: 30 set. 2023.

SIMÃO, S. Tratado de Fruticultura. Piracicaba: Editora Fealq, 1998.

SIMPÓSIO NACIONAL DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO - SINTAGRO, 11., 2019, Ourinhos - SP. **A FRUTICULTURA E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA, SOCIAL E ALIMENTAR** [...]. Ourinhos - SP: Fatec Ourinhos, 2019. 8 p. v. 11. Tema: Bioeconomia: Diversidade e Riqueza para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: [https://www.fatecourinhos.edu.br/anais\\_sintagro/index.php/anais\\_sintagro/article/view/19/1](https://www.fatecourinhos.edu.br/anais_sintagro/index.php/anais_sintagro/article/view/19/1). Acesso em: 26 out. 2023.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

Valle, André Bittencourt do Fundamentos do gerenciamento de projetos / André Bittencourt do Valle, Carlos Alberto Pereira Soares, José Finocchio Jr., Lincoln de Souza Firmino da Silva. 2. ed.—Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flavio Diniz. Planejamento e Agregação de Valor nos Empreendimento Rurais. *In*: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (org.). **Agronegócios: Gestão e Inovação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 6, p. 167-188.

VIVIAN, R *et al.* Dormência em sementes de plantas daninhas como mecanismo de sobrevivência: breve revisão. **Planta daninha**, Viçosa - MG, v. 26, n. 3, p. 695-706,

2008. DOI <https://doi.org/10.1590/S0100-83582008000300026>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pd/a/8PjyFPGMR7SWnCvjyFDfWDM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 nov. 2023.