

CROSS AGROINDUSTRIAL LTDA – A BANANA COMO FONTE DE GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA PARA SÃO FRANCISCO

Lázaro Mendes Araújo¹
Talita Otaciana Almeida Matos²
Orientador: Harilson Ferreira de Souza³
E-mail: harilsonferreira@hotmail.com

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo sobre a atividade da empresa CROSS AGROINDUSTRIAL na cidade de São Francisco-MG. Foi priorizada a produção de banana e suas implicações na geração de emprego e renda no município. Almejou-se compreender as dimensões da sustentabilidade preconizada pela empresa, bem como as características do modelo de gestão administrativa e suas inferências nas relações de trabalho. Utilizando uma pesquisa qualitativa exploratória, optou-se pelo modo de pesquisa bibliográfica para relacionar o tema, associado à entrevista gravada para o levantamento das informações da organização estudada. Assim sendo este artigo pretende mostrar a visão de oportunidade, associada a um modelo de gestão eficiente, propicia ganhos para a organização e para a sociedade na qual ela interfere por meio de sua presença e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Agroindústria. São Francisco. Banana. Gestão à vista. CROSS Agroindustrial

1. Introdução

O agronegócio é o setor mais importante da economia nacional brasileira segundo Bacha *apud* Pacheco (2010), ele representa sozinho um terço do PIB (Produto Interno Bruto) nacional brasileiro. E o Brasil possui grandes áreas com incrível potencial de produção ainda não explorada, além de uma diversidade de clima e solos propícios para o plantio o que traz perspectivas favoráveis para o agronegócio.

A região Norte do Estado de Minas Gerais onde está localizado o município de São Francisco não se difere desta realidade. O município em especial, tem uma área total de 3.299.801 km², mas a área urbana possui apenas 5,68 km², os outros 3.291.767 estão na zona rural, e o modo

¹ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da FAVENORTE Campus São Francisco-MG.

² Acadêmico do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da FAVENORTE Campus São Francisco-MG

³ Professor Mestre em Desenvolvimento Social pelo PPGDS-UNIMONTES; servidor Público efetivo da SEE-MG, professor de História no Ensino Fundamental e Médio, professor da Disciplina Comportamento Organizacional na FAVENORTE Campus São Francisco-MG.

de produção local é basicamente agrícola e pesqueiro, tendo no rio São Francisco sua grande fonte de vida.⁴

Dentre as culturas produzidas a banana tem se despontado. A fruta é originária do continente asiático e atualmente se encontra distribuída em várias regiões tropicais, sendo considerada uma das frutas há mais tempo consumida no mundo. (FEHLAUERET *al*, 2010)

O Brasil, em 2007, destacou-se como o quarto maior produtor mundial, com 7,1 milhões de toneladas, em 515,4 mil ha (FAO, 2009), perdendo para a Índia, Uganda e Equador. As maiores produções de banana no Brasil concentram-se nas regiões Nordeste e Sudeste, com 2,8 e 2,0 milhões de toneladas (IBGE, 2007). Apesar do volume produzido, o Brasil é responsável por apenas 1% das exportações mundiais do produto segundo Moreira Cordeiro *apud* Lichtemberg (2011). A produção brasileira de bananas é dirigida quase que totalmente ao mercado interno graças ao elevado consumo.

O documento “Sistema de Produção da Bananeira Irrigada” da Embrapa discorre sobre a produção de banana na Região Norte de Minas Gerais:

O Norte de Minas Gerais, com uma área plantada de 4,2 mil hectares, valor que corresponde a cerca de 0,7% da área total de banana do país, se caracteriza por concentrar a produção da banana nos segmentos de pequenos e médios produtores... O clima seco semelhante ao do Nordeste beneficia o desenvolvimento da cultura na região e reduz os gastos com controladores de doenças. Neste pólo de produção, as lavouras de nanica chegam a produzir 60 t/ha quando cultivadas sob irrigação, e as lavouras de prata, sob iguais condições, atingem 35t/há... O período de maior oferta da banana prata é entre os meses de maio e outubro, enquanto a banana nanica registra uma oferta estável ao longo do ano.

O mesmo documento apresenta informações sobre a estrutura de comercialização da fruta, feita em parte por atravessadores ou por meio de cooperativas de produtores que levam para centros de distribuição, atacadistas, redes de supermercados localizados no próprio estado ou nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo e no Distrito Federal. (EMBRAPA, 2009).

Sendo o setor agroindustrial uma grande oportunidade cuja atividade no município de São Francisco se encontra em andamento, a escolha do tema foi proposital e deliberada com intuito de conhecer a empresa, sua atuação e o impacto de sua atividade produtora na geração de emprego e renda no município, para tanto foram realizados levantamentos históricos e identificação de estratégias de atuação.

⁴ Dados extraídos dosite: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sao-francisco/panorama>

2. Emprego e renda em São Francisco

Os dados mais recentes publicados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre São Francisco apontam:

Em 2016, o salário médio mensal era de 1.7 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 7.5%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 310 de 853 e 688 de 853, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 3453 de 5570 e 3980 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 49.2% da população nessas condições, o que o colocava na posição 65 de 853 dentre as cidades do estado e na posição 1537 de 5570 dentre as cidades do Brasil.⁵

Enquanto a equipe do Projeto Rondon Minas(2017) em seu relatório final sobre a visita ao município aponta que “os principais problemas de renda encontrados em São Francisco estão relacionados ao desemprego, inflação da máquina pública e a falta de renda familiar”. E ressaltam a importância do capital privado, afirmando que é o “baixo fluxo” deste, o principal fator da insuficiência econômica do município, afirmam ainda que está relacionado à falta de empresas/instituições privadas que possam gerar oportunidade de emprego e renda.

O relatório esclarece que a pesca continua sendo uma fonte de trabalho e renda, mas no período da piracema as atividades pesqueiras são suspensas, e os pescadores ficam sem sua fonte de subsistência e para evitar uma refração maior da economia e garantir que não falte o alimento aos pescadores e suas famílias, é pago pelo estado um auxílio nomeado seguro-defeso.

Ao observarmos o detalhamento do relatório do IBGE sobre o município de São Francisco no subitem “trabalho e renda”, encontramos os seguintes resultados: Salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2016 = 1,7 salários mínimos. Da população total, apenas 4.270 aparecem como pessoal ocupado, o equivalente a 7,5% da população

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados CAGED – lei 4.923/65 que traz um resumo do comportamento do mercado de trabalho formal, no estado de Minas Gerais em abril de 2016, foram gerados 3.886 empregos formais, que equivalem à um aumento de 0,10% em relação ao número de pessoas trabalhando com carteira assinada no mês anterior. E o crescimento foi maior, graças aos resultados do setor Agropecuário que teve um aumento de 5.659 novas vagas enquanto que o Comércio abriu apenas 525 vagas.

⁵ Informações disponíveis no site do IBGE <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sao-francisco/panorama>

**Quadro 1. Evolução do emprego formal sem ajuste em Minas Gerais
Período: 2003 a 2016**

Setores de Atividade Econômica	Saldo de Abril de 2016	
	Variação Absoluta	Variação Relativa (%)
Extrativa Mineral	-173	-0,31
Indústria de Transformação	-741	-0,10
Serviços Industriais de Utilidade Pública - SIUP	-323	-1,08
Construção Civil	-1.317	-0,45
Comércio	525	0,06
Serviços	156	0,01
Administração Pública	100	0,12
Agropecuária	5.659	2,02
Total	3.886	0,10

Fonte: Caged, Lei 4.923/65

Apoiado ainda nos dados do relatório do Projeto Rondon, e na presença de instituições como o BANCO DO NORDESTE, SICOOB, EMATER dentre outras na cidade de São Francisco, percebe-se que há oportunidade para o fomento do setor agrário. E é nele que encontramos aCROSS AGROINDUSTRIAL.

A empresa é a maior empregadora privada do município, com 180⁶ empregos diretos no ano de 2018. Nessa perspectiva, objetivou-se compreender a abrangência da mesma no município de São Francisco, uma vez que o cultivo da banana necessita do cuidado direto e seu manejo é totalmente dependente da força humana; este fator torna a produção de bananas em larga escala, uma grande geradora de emprego e renda, alicerçada pelo êxito da empresa diante um mercado exigente quanto à qualidade dos produtos oferecidos.

3. Modelos de gestão

Para entendermos como uma empresa determina o modelo de gestão que irá adotar, para garantir o êxito em seus investimentos precisamos saber que há diferentes formas de gerir e influenciar as pessoas dentro de uma organização, e a gestão será o responsável pelo envolvimento dos colaboradores, seu desempenho para chegar ao sucesso. De acordo com Weber, citado por Andrade (2009):

Poder é a habilidade de forçar alguém obedecer a uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.

⁶ Informação recebida durante entrevista com Manoel Anivaldo Santos, gravada por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

Autoridade é quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.

É preciso compreender a diferença entre poder e autoridade. De acordo com *Stadler* (2012) consiste no fato de que “o primeiro não exige a utilização das habilidades pessoais como a simpatia, carisma, entusiasmo, pois o poder é a utilização da força, da coação pela utilização de um cargo ou de um título que a pessoa ocupa ou possui”.

Enquanto a autoridade se apresenta quando as pessoas seguem as ordens porque são influenciados pelo líder, e por suas habilidades pessoais. Ainda segundo *Stadler* (2012) podemos citar três tipos de autoridade:

- Tradicional: é o tipo de autoridade que não possui nada que legitime a sua influência, a não ser pelo fato de que estas pessoas sempre tiveram autoridade ao longo do tempo, ou seja, não se questiona sua influência...São pessoas que possuem autoridade porque a sociedade, de modo geral, costuma respeitar estas pessoas.
- Carismática: é um tipo de autoridade baseada nas habilidades pessoais do líder. É a influência da sua personalidade. Líderes políticos religiosos, revolucionários, alguns artistas são autoridades carismáticas...
- Racional-legal: é o tipo de autoridade que é legítimo e institucionalizado, pois pertence à certa organização, conhecida como autoridade burocrática. Esta autoridade é o uso do cargo que as pessoas possuem nas empresas. Por exemplo: um gerente administrativo...Esta influência somente serve dentro da própria empresa, e enquanto esta pessoa estiver ocupando o cargo.

Ao indivíduo empossado de poder em uma organização como o cargo de gestor, recebe o poder racional-legal. O que não determina que este gestor seja exatamente um líder.

Para atuar na função de gestor, as suas características de liderança serão exercidas e por vezes, serão determinantes quanto ao sucesso do seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (2000) apud *Stadler* (2012), há três tipos de liderança:

- a) Liderança Autocrática: é um líder centralizador, possessivo, controlador e impõe ordens ao grupo e faz jus ao ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. É a legítima autoridade burocrática, onde o líder impede a criatividade e cooperação no trabalho, fazendo com que a motivação diminua e os empregados trabalhem apenas por medo de perder o emprego.
- b) Liderança Democrática: existe o envolvimento dos empregados nas decisões que são tomadas pelo líder, pois ele dá espaço para o diálogo e para definir as metas e objetivos. Existe clara comunicação, participação, cooperação e clima de trabalho positivo, que é propício para o desenvolvimento e produtividade.
- c) Liderança Liberal ou Laissez-Faire: é um tipo de liderança onde há plena abertura e confiança nos funcionários, fazendo com que eles tomem suas próprias decisões e definam metas e planos de ação. O líder confia muito em sua equipe, porém isto só é possível quando os funcionários possuem habilidades para que a produtividade seja alcançada sem conflitos entre os funcionários, e sem a necessidade da interferência do líder.

Além de identificar as características do líder, ao revesti-lo de poder para comandar; a organização precisa determinar um modelo de atuação ao qual o gestor estará submetido e encarregado de implementar. Este modelo municiará o gestor do ferramental necessário para transformar o seu grupo de funcionários em uma equipe, coesa e comprometida com os objetivos traçados pela organização. De acordo com Dreher *et al* (2008) apud Stadler (2012), essas equipes são compostas de:

- indivíduos comprometidos, e que confiam uns nos outros;
- pessoas que têm um claro sentido de propósito em relação ao trabalho;
- comunicadores eficazes dentro e fora da equipe;
- pessoas envolvidas nas decisões do grupo;
- pessoas que seguem um processo que lhes permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho.

Um modelo de liderança eficaz, ou ações eficazes adotadas no âmbito empresarial, concebe uma relação adequada com os colaboradores. De acordo com Chiavenato, (2003, p.107):

São ações e as atividades desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupo. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atividades das outras com quem mantém contatos e é por outro lado, igualmente influenciada pelas outras.

Um modelo de gestão que preza pela transparência na comunicação, consciente que esta é uma via de mão dupla, onde os interlocutores precisam compreender a mensagem e dar o feedback necessário para o desenrolar de cada processo.

O modelo de chamado Gestão à Vista provém de um passado rico de informações, e é ancorado na comunicação clara e transparente, fazendo desta sua principal ferramenta para alcançar o sucesso. Sua origem foi baseada no andon, através do sistema Toyota de produção. Segundo Shingo (1996, p.108), “o andon é um controle visual que transmite informações importantes e sinaliza a necessidade de ação imediata por parte dos supervisores”.

Segundo Mello apud Oliveira (2015):

...a gestão à vista pode transformar o ambiente de trabalho em um modelo representativo da realidade. Seus principais objetivos são: conceder acessibilidade e simplicidade das informações, possibilitando facilidade no trabalho realizado no dia-a-dia, instigando a vontade de se trabalhar com maior qualidade; disseminar à maior quantidade de pessoas possíveis o conhecimento de informações; reforçar a autonomia dos funcionários a fim de auxiliar em melhores relacionamentos, incentivando a participação e; fazendo com que conhecimentos e informações passem a ser uma questão de cultura dentro do ambiente de trabalho.

O modelo visa garantir que todos compreendam as informações e se sintam envolvidos no processo e responsáveis pelos resultados.

4. Procedimentos metodológicos

O presente estudo que quanto à abordagem é classificado como pesquisa qualitativa de natureza aplicada e quanto aos objetivos, denominado exploratório, teve como escolha este método por ter ele a capacidade de proporcionar maior familiaridade com o problema estudado tornando-o mais explícito, e envolve para sua realização, segundo Gil (2007, apud GERHARDT, 2009): um levantamento bibliográfico entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o tema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Assim, foi realizada uma busca em livros, artigos e publicações para a apresentação dos conceitos aqui utilizados, e em seguida a observação dos fatos, como sugerido por Júnior & Júnior (2011).

O procedimento adotado para o levantamento de informações para a produção da pesquisa foi o estudo de caso, modalidade esta “amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais” (GIL, 2007 p. 54 apud GERHARDT, 2009), por referir-se a uma situação bem específica, onde se buscou conhecer o como e o porquê do comportamento adotado. Assim, ainda apoiado nos conceitos do mesmo autor, o modelo foi escolhido por não haver a pretensão de se intervir, mas apenas revelar a situação tal como se percebe.

A empresa foi escolhida por se tratar de um empreendimento com um número considerável de empregos diretos, destoando das demais organizações privadas presentes no município. Despertando a curiosidades sobre sua atuação no setor ao qual está inserida e no município, também sobre o seu modelo de gestão de pessoas e se há planos de expansão e criação de novos postos.

Para a coleta dos dados utilizou-se de entrevista despadronizada não dirigida, que Lakatos (2003) também chamou de não estruturada, onde “as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal” e há total liberdade para o entrevistado expor suas opiniões e sentimentos. E assim permitir captar o máximo de riqueza de detalhes, que é o objetivo deste trabalho.

5. CROSS Agroindustrial em São Francisco

As informações que seguem foram colhidas durante entrevista realizada na sede da empresa, com o Gerente Geral Manoel Anivaldo Santos, gravada por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

Os proprietários da empresa são remanescentes da construtora COWAN. Eles são os irmãos Marco Antônio Rocha Souza, Marco Aurélio Rocha Souza e Ricardo Rocha Souza, ambos, administradores, gestores de obras e engenheiros mecânicos, que se juntaram a seu irmão Carlos Alberto Rocha Souza, cirurgião plástico para fundar a CROSS Construtora no ano de 1988⁷.

O espírito empreendedor dos sócios, movidos pela visão de futuro levou a fundação da CROSS Agroindustrial LTDA. Aproveitando as condições favoráveis para diversificar as atividades, evitar a dependência de uma única atividade como fonte de renda. O investimento representou uma janela de oportunidade para um novo segmento, que a priori não tinha como objetivo o cultivo de bananas. Entretanto, a infraestrutura do braço de construção do grupo foi remanejada para fazer as adaptações necessárias, e empresa deu início ao novo empreendimento: o cultivo de banana.

A oportunidade para comprar a Fazenda Tamoios surgiu no ano de 2003. A fazenda onde esta situada a sede da empresa está localizada na margem esquerda do rio São Francisco, na comunidade de Bom Jardim da Prata, município de São Francisco-MG. Possui uma área total de 1.500 hectares, e foi adquirida pelos irmãos Rocha Souza.

No ano 2018, a empresa conta com um número de 180 funcionários diretos, e uma folha de pagamento mensal da ordem de R\$ 200.000,00. E para melhor aproveitamento do terreno, a empresa exercia duas atividades paralelas que são elas: cultivo de pimenta-do-reino (espaço hoje ocupado por banana) e a criação de gado de corte, que representa pouco mais de 6% do faturamento total da fazenda, mas a banana é o carro forte.

A bananeira é uma erva gigante de ciclo perene, propagada através de rizomas bem adaptada a climas tropicais entre 15° e 30°. Cada planta produz apenas um cacho com peso médio de 14 quilos, processo que dura aproximadamente 52 semanas do plantio até a colheita. Em cada

⁷Aqui neste trabalho, o nosso alcance será analisar apenas o setor Agroindustrial do grupo CROSS em São Francisco.

cova permanecem uma “família” composta três plantas, a mãe, a filha e neta, relata Manoel Anivaldo:

Aqui na CROSS, chamamos de parição quando a planta solta cacho, este processo é controlado para que possamos fazer uma estimativa de vendas, pois o índice de acerto aproxima de 100%. Quando isso acontece, a planta que pariu é identificada com um número da semana de sua parição, ai depois de 20 semanas sabemos que aquele cacho estará pronto para ser colhido⁸.

A plantação é dividida em áreas e estas são subdivididas em lotes, onde as divisões são feitas por cabos aéreos movidos a tração animal que é utilizada para o transporte da fruta até o galpão de classificação. Ao ponto final do seu transporte, a banana passa pelo processo despenca, lavagem, classificação, separação e pesagem, As frutas de primeira são as de aspecto verde, sem feridas e com tamanho mínimo de 14 a 15 cm de comprimento e 32 mm de grossura e a de segunda devem ter entre o mínimo de 12 a 13 cm de comprimento com grossura indefinida. As que não entram nesses critérios são consideradas rejeitos

Cada área tem os encarregados que são responsáveis pela equipe de manutenção que por sua vez tem que verificar o terreno, assim evitando danos ou prejuízos nas lavouras onde serão corrigidos imediatamente evitando qualquer tipo de queda na produção e faturamento.

A estratégia da CROSS de investir na diversificação dos negócios da empresa apresentou resultados satisfatórios. A produção está situada em torno de 576 toneladas de banana em uma área de 2,5 milhões de metros quadrados das variedades, banana nanica (caturra) banana ouro, ambas em escala e fase experimental. Todavia, seu carro chefe é a banana prata. Esta variedade gera um faturamento médio mensal de R\$ 800.000,00.

A CROSS Agroindustrial, nacionalmente é classificada como uma empresa de porte médio. Fornece seus produtos para grandes redes de supermercados do país, como Rede Smart, Carrefour, dentre outros, sendo o Rio de Janeiro seu principal estado consumidor. Também fornece banana, para distribuidores de São Francisco, Pintópolis, Urucuia e outros municípios.

O preço da banana é definido pela ABANORTE-Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas, onde a CROSS faz parte com poder de voto, e é embasado no preço a nível

⁸Entrevista com Manoel Anivaldo Santos, gravada por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

nacional. “Estamos no seguimento de mercado que a concorrência não é muita, agente tem banana e povo vem comprar”, disse Anivaldo⁹.

Participa também do PIF (Programa Integrado de Frutas) do Ministério da Agricultura, o que atesta que a forma de produzir é ambientalmente correta, economicamente viável e socialmente justa. De acordo com o Anexo I da Instrução Normativa nº 20, de 27 de setembro de 2001¹⁰:

A fruticultura moderna deve ser capaz de gerar produtos de qualidade e saudáveis, em conformidade com os requisitos da sustentabilidade ambiental, da segurança alimentar e da viabilidade econômica, mediante a utilização de tecnologias não agressivas ao meio ambiente e à saúde humana.

Por mais que o mercado consiga absorver toda essa produção, a crise que vem se arrastando ao longo dos anos, impactou negativamente o mercado de banana, assim como praticamente todos os mercados no Brasil. Como disse o Sr. Anivaldo em entrevista: “A gente separava o mercado da banana por semestre, onde no primeiro, os preços eram melhores e a partir do início do segundo, o preço começava a cair. Esse ano está sendo atípico; os preços despencaram já nos mês de Abril”¹¹.

6. Responsabilidades socioambientais

A CROSS adota na produção de banana, políticas ecologicamente sustentáveis. Dentre elas se destacam a plantação de matéria verde, o uso de rejeitos de produção para compostagem, que posteriormente são utilizados juntamente com esterco no complemento da adubação orgânica, reduzindo o uso de adubos químicos. Possui áreas preservadas com corredores ambientais interligando umas as outras. Tem projetos em fase de implantação de um viveiro com capacidade de produção de até 70 mil mudas por ano. Com intuito de revitalizar a área atingida por um incêndio causado por vazanteiros, para aumentar a área verde da propriedade e outros fins.

⁹Entrevista com Manoel Anivaldo Santos, gravada e por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

¹⁰www.mda.gov.br. Acesso em 15 de novembro de 2018.

¹¹Entrevista com Manoel Anivaldo Santos, gravada por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

Dentro do campo das ações adotadas pela empresa visando sua atuação de maneira sustentável temos o processo de irrigação, no qual, a área é irrigada por micro aspersão, uma forma eficiente de utilização dos recursos hídricos. Este processo ocorre durante seis dias na semana, a quarta-feira é o dia do Rio, de acordo com a norma estabelecida pela ANA-Agência Nacional das Águas (esta medida se revoga quanto ao uso da captação para uso humano e dessedentação animal), e tem como objetivo a preservação de reservatórios como a barragem de Sobradinho e outros, atingidos pela forte seca que assola a região Nordeste do país.

7. O modelo de gestão

Nos primeiros anos de suas atividades, o modelo de trabalho adotado pela empresa levou à uma rejeição muito grande por parte dos trabalhadores, fazendo com que ela fosse vista como o última opção de trabalho na região. Foi necessária uma mudança na gestão, mudando as práticas exercidas.

A partir de uma atuação democrática a empresa começou a obter bons resultados com a participação de todos no processo de tomada de decisão, mas esse modelo de liderança se limitava as ações apresentadas e as futuras decisões que por ventura deveriam ser tomadas, não geravam o sentido de corpo que a empresa esperava porque os resultados não eram compartilhados.

Diante disso, os administradores decidiram realizar um choque de gestão, e atualmente na empresa é praticada uma liderança conhecida por gestão à vista, caracterizada pela participação ampla de todos na maioria das decisões. Todos os procedimentos são de conhecimento dos funcionários, tanto na área de lavoura quanto na área da pecuária. Os mesmos são avaliados semanalmente por 22 critérios, dentre eles, a limpeza do local, manutenção da irrigação cachos bandeirados, danos a outras plantas, coberturas dos cachos contra a incidência solar e outros. A equipe é remunerada de forma variável quando o mínimo de 80% de desempenho é alcançado. Sobre a administração descreve:

Temos uma diretoria administrativa acima da gerência executiva que lida com a administração da fazenda, o que possibilita que nossos processos estejam sempre

sendo discutidos e planejados juntamente aos proprietários para que obtenhamos o melhor resultado administrativo e financeiro¹².

As relações trabalhistas são estabelecidas com base na meritocracia, sempre procurando atuar com justiça e com responsabilidade na avaliação do desempenho profissional, tanto por parte dos gestores quanto dos subordinados. Ele ressalta: “É de grande importância que se tenha uma gestão de pessoas de forma eficiente e transparente, pois quando as pessoas sabem o propósito daquilo que estão fazendo, todos trabalham mais felizes”.

ACROSS realiza ações permanentes para aprimorar o trabalho de seus colaboradores, investe em treinamento pagando cursos de capacitação do Senar para melhorar o desempenho dos colaboradores.

A linha de produção da banana

:

Figura 1. Escritório



Fonte: Foto tirada pelos autores

¹²Entrevista com Manoel Anivaldo Santos, gravada por Lázaro Mendes Araújo e Talita Otaciana Almeida Matos em 19 de maio de 2018.

Figura 2. Corredor da plantação



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 3. Cabo aéreo



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 4. Celeiro para despenca dos cachos



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 5. Lavagem das frutas



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 6. Triagem e separação das frutas



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 7. Carregamento das frutas nas caixas para transporte



Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 8. . Montagem da carga nos caminhões



Fonte: Foto tirada pelos autores

8. Planos para o Futuro

A empresa traçou como meta de médio prazo, a redução de 1200 para 600 cabeças de gado de corte para venda de genética elite. A justificativa foi que o volume de investimentos não ter demonstrado resultados satisfatórios. Será implantada a bovinocultura leiteira com capacidade de produção de até 10.000 litros/dia, como fonte de renda paralela à bananicultura.

Para atender os planos da empresa há a necessidade de ampliação da infraestrutura elétrica (aumento da carga de energia), como o investimento estimado para a realização desta ampliação feita por parte da CEMIGestá em torno de R\$ 500.000,00, a empresa está analisando a possibilidade de fazer uso de energia solar uma forma de investimento mais viável e ecologicamente sustentável.

A instalação de um campo de energia solar com área de 200 mil metros quadrados tornará a propriedade auto-suficiente em energia, podendo retornar o excedente para a rede. Este aspecto gera uma economia média mensal de R\$ 30.000,00, enquanto se apresenta como uma nova fonte de renda. Valor este que poderá ser investido na ampliação da produção.

9. Considerações finais

Ao analisar o contexto no qual a empresa está inserida, percebe-se que há uma grande oportunidade de crescimento. Estando o setor em plena expansão, o mercado da fruta ainda muito pouco explorado e a localização em uma região onde há abundância na oferta de mão de obra e escassez de investimento privado.

A visão empreendedora dos proprietários apresenta-se desde a iniciativa em investir e diversificar sua atuação, direcionando recursos para a agricultura e também pecuária, e ainda mais ao praticar ações de preservação do rio, reflorestamento, utilização de adubos orgânicos e a iniciativa de geração de energia limpa, através do projeto de captação de energia solar.

Sabedores que são, da imensa gama de personalidades que a organização abarca, tem a proatividade de testar, avaliar e mudar os modelos de gerenciamento, buscando o que melhor se adéqua ao seu negócio e ao seu público interno. E apresentam o modelo de gestão á vista como aquele que melhor atendeu aos seus objetivos e satisfaz às expectativas dos colaboradores, pois apresenta de maneira clara e objetiva os objetivos, metas e resultados a todo o quadro de funcionários.

Este artigo buscou analisar a importância da CROSS Agroindustrial na economia do município de São Francisco, e diante dados apresentados podemos observar que sendo a maior empregadora, é responsável direta por 4,22% dos postos de trabalho com ocupados e 3.13% dos pagamentos realizados no município.

Desse modo, podemos concluir que não basta apenas montar uma empresa e objetivar o lucro, é preciso estar atento ao mercado, observar o modelo de tomada de decisões, se preciso, mudar. Observar que a empresa faz parte de um todo, um conjunto de pessoas e ferramental que interage com o meio ambiente e dele se utiliza, devendo agir com respeito e responsabilidade para que os recursos naturais sejam preservados e mantidos, para nos servir futuramente. Como bônus, a empresa conquista um reconhecimento e respaldo social, consolidando sua marca no mercado e promovendo seu crescimento em pilares fortes e bem edificados.

10. Bibliografia

BRASIL. **Relatório IBGE**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>Acesso em: 15/11/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS., ERNANDES GONÇALVES. Org. **Manual de normalização de trabalhos científicos da FAVENORTE**. Mato Verde, 2018 Disponível em: 14/11/2018

EMBRAPA. (2009). **Sistema de produção da bananeira irrigada**. Embrapa semiárido, 4. ISSN 1807-0027 Versão Eletrônica Jul/2009. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/110622/1/Sistema-de-Producao-da-Bananeira-Irigada.pdf>>Acesso em: 15/11/2018.

FEHLAUER, T. J., RO'RIGUES-OTUBO, B. M., SANDRINI, M., & DESTRO, D., **Caracterização da produção de genótipos de banana introduzidos na região de Bonito - MS**. Revista Brasileira de Fruticultura, v.32 (3 - pag. - 938-943), Set/2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbf/v32n3/aop08210.pdf> acessado em 18/11/2018.>

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Relatório Metodológico** – Pesquisa por Amostra de Domicílios de Minas Gerais – PAD– MG. Disponível em:<www.fjp.gov.br>. Acesso em: 15/11/2018.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009 Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acessado em: 15/07/2018

IBGE. **Indicadores sociais dos municípios de São Francisco, Januária, Pirapora e Montes Claros**. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br/minas-gerais-censo-demografico-2010>. Acesso em 15/11/2018.

_____. **Cadastro Geral De Empregados E Desempregados Caged – Lei 4.923/65 Síntese Do Comportamento-Do Mercado De Trabalho Formal**. Minas Gerais – Abril De 2016. Disponível Em:<<http://Portalfat.Mte.Gov.Br/Wp-Content/Uploads/2016/05/Mg-Abril-16.Pdf>>Acessado em: 15/11/2018.

JÚNIOR, Álvaro Francisco de Britto; JÚNIOR, Nazir Feres. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Revista Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/200>> Acessado em: 04/11/2018>

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Mariana de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view Acessado em: 18/11/2018.

LICHTEMBERG, L. A, LICHTEMBERG. P. S. F., **Avanços na bananicultura brasileira**1. Revista Brasileira de Fruticultura, Volume Especial (e. 029-036), out/2011, 8. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbf/v33nspe1/a05v33nspe1.pdf>> Acessado em 18/11/2018.

PACHECO, A. M. *et al.* **A importância do agronegócio para o Brasil**- Revisão de Literatura. Revista científica eletrônica de medicina veterinária. Ano X. Nº 19. Jul/2010,ISSN: **1679-7353**.Disponível em:
<[RODRIGUES, Luciene. **Formação econômica do Norte de Minas e o período recente**. In: OLIVEIRA, Marcos Fábio Martins de. RODRIGUES, Luciene. \(Orgs.\). Formação social e econômica do Norte de Minas Gerais. Montes Claros: UNIMONTES, 2000.](https://www.google.com.br/search?ei=xLP1W9unO4anwASXvrL4CQ&q=A+import%C3%A2ncia+do+agroneg%C3%B3cio+para+o+brasil+-+Revis%C3%A3o+de+Literatura.&oq=A+import%C3%A2ncia+do+agroneg%C3%B3cio+para+o+brasil+-+Revis%C3%A3o+de+Literatura.&gs_l=psy-ab.3...26174.28208..28366...0.0..0.434.1172.2-2j1j1.....0....1j2..gws-wiz.....0..0i67j0i131.fNDNcey7mqc#></p></div><div data-bbox=)

www.mda.gov.br. Acesso em 15 de junho de 2018

STADLER, A; PAIXÃO, M. V.. **Modelos de Gestão**. Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Curitiba-PR. 2012. Disponível em:<http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf>Acessado em: 18/11/2018.