

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**SEDENIR SCRAMIN**

**ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DE  
SUCOS TOLOTTI: Um Estudo de Caso**

**CONSTANTINA**

**2011**

**SEDENIR SCRAMIN**

**ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DE  
SUCOS TOLOTTI: Um Estudo de Caso**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Tecnologia em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe Palma Revillion

Co-orientador: Elvis Albert Robe Wandscheer

**CONSTANTINA**

**2011**

**SEDENIR SCRAMIN**

**ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DE  
SUCOS TOLOTTI: Um Estudo de Caso**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Aprovado em: Constantina, 07 de Junho de 2011.

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion  
UFRGS

Prof. Ms. Paulo Waquil  
UFRGS

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzana Cardoso  
PUCRS

**CONSTANTINA**

**2011**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e a minha esposa Juliana Barater Fontana Scramin, que com muito apoio, dedicação e carinho me deu forças e me incentivou nos momentos de desânimo e fraqueza, a minha mãe Adelina, que nos seus 80 anos de idade sempre foi exemplo de vida para que pudéssemos ter persistência para continuarmos esta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Durante três anos e três meses...

Os desafios que enfrentamos nos deram lições de vida...

Os obstáculos, foram superados...

Muitas vezes pensei em desistir, porém, com paciência e dedicação conseguimos seguir o caminho.

E agora cheguei ao meu destino, a realização do sonho, por isso agradeço a Deus que em sua presença divina me deu forças, coragem e discernimento para levantar a cabeça e seguir em frente.

Quero agradecer a minha esposa Juliana Barater Fontana Scramin que me segurou firme e forte nesta caminhada, onde, muitas vezes a vontade de desistir chegou perto de mim, mas, Ela foi determinante pra chegar até aqui.

Agradeço a minha mãe Adelina que com carinho e recomendações de amparo sempre me apoiou.

Agradeço a todos os Professores, tutores, Coordenadora do pólo e os colegas de curso por tudo que de uma forma ou outra colaboraram para esta realização pessoal.

Agradeço as famílias de Adroaldo Lermem, Balduino e Milton Tolotti, por abrirem as portas das suas residências para que eu conseguisse realizar os dois estágios.

Agradeço ao Laércio Claudio Piazza meu Orientador de Campo na realização dos Estágios e Arni Nelson Hoffmann, Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar de Barra Funda - RS.

Um agradecimento todo especial ao Orientador, Professor Jean Philippe Palma Revillion, por repassar sua sabedoria com dedicação.

Agradecer a Direção e colaboradores da Cresol Sarandi e Cresol Central de Chapecó por me disponibilizarem tempo livre nos momentos que precisei para realizar trabalhos de aula.

Enfim, agradeço todas as pessoas que aqui não foram citadas, mas que de alguma forma me apoiaram e torceram por mim nesta caminhada.

## RESUMO

SCRAMIN, Sedenir. **Estratégia de Diferenciação na Agroindústria Familiar de Sucos Tolotti: Um Estudo de Caso**. Constantina, 2011. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso do PLAGEDER (Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural). UFRGS, 2011.

Para se manter competitivo no mercado atual, as Agroindústrias Familiares devem desenvolver um conjunto de esforços de formação, busca de conhecimento e principalmente estruturação de relações comerciais. Essa pesquisa procura esclarecer como a Agroindústria de Sucos Tolotti, localizada na Linha Carijo no Município de Barra Funda – RS organiza sua estrutura produtiva e comercializa seus produtos a partir da identificação e análise de desempenho de alguns dos principais direcionadores relacionados ao sucesso de estratégias de diferenciação: a) particularidades relacionadas às características, desempenho e configuração do produto (de natureza intrínseca ou extrínseca); b) variedade de produtos oferecidos; c) nível de serviço oferecido; d) índice de gastos com atividades de marketing; e) tempo de entrega; f) adequação da seleção dos compradores atendidos; g) adequação dos canais de distribuição empregados; h) adequação da escolha das tecnologias de processo utilizadas; i) adequação da seleção de matérias-primas e insumos; j) adequação da política de recursos humanos; e k) adequação da gestão da produção. De forma complementar, esse trabalho também busca identificar a importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria familiar considerada no estudo de caso e as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, relacionada ao seu desenvolvimento. O método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso. Nessa pesquisa foram entrevistados em profundidade os gerentes - proprietários, responsáveis pela tomada de decisão, gerenciamento, seleção e implementação das estratégias competitivas de diferenciação na agroindústria considerada. Como especialista externo foi entrevistado o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório da Emater/Ascar do Município de Barra Funda – RS. As políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria foram de grande importância para a construção de suas instalações e compra de equipamentos de processo. Como sugestão de iniciativas pertinentes para seu desenvolvimento, parece promissor desenvolver na agroindústria políticas de divulgação, marketing e pós venda, de forma a aumentar significativamente a comercialização de seus produtos. Em particular, os aspectos funcionais do suco de uva podem ser explorados de forma eficiente junto ao consumidor final com a participação da empresa em uma rede de agroindústrias processadoras da uva que, juntas, poderiam desenvolver campanhas de comunicação.

Palavras-chave: Agroindústrias Familiares. Comercialização. Sucos de Uva.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Principais restrições ao desenvolvimento da Agroindústria familiar no RS .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria familiar .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3</b>	<b>Cadeia de valor e direcionadores de valor .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização e histórico da Agroindústria .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>Identificação das principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, relacionada ao desenvolvimento da agroindústria .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Identificação e análise de desempenho dos principais direcionadores de diferenciação (como definidos por PORTER, 1989).....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar representa significativa importância em todos os países tanto para os desenvolvidos quanto para os em desenvolvimento, pois permite encontrar mecanismos que possibilitem a inserção e inclusão dos agricultores familiares no contexto da alta sustentabilidade o que representa um avanço para as nações. No Brasil, o sucesso do agronegócio possui uma relação direta com o desenvolvimento da pequena propriedade rural, já que nestas propriedades ocorre a produção de grande parte dos produtos que compõem a cesta básica.

Conforme Mior (2005), a agroindústria familiar rural é uma forma de organização onde a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca que se realiza na comercialização. O autor afirma ainda que a origem e evolução das agroindústrias familiares podem ser vista como uma construção social na qual um conjunto de fatores sociais, econômicos e culturais interage junto com o processo de tomada de decisão por parte dos agricultores e suas famílias.

Apesar de sua relevância como fator de desenvolvimento e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, e como área de pesquisa científica, os estudos sobre os mecanismos pelos quais as estratégias produtivas são desenvolvidas pelos gestores dessas organizações ainda permanecem incipientes (RÉVILLION, 2010), especialmente no que diz respeito às agroindústrias de caráter familiar.

De fato, por representar uma temática relativamente nova no atual contexto rural brasileiro, como política pública, as agroindústrias familiares tornam-se objetos pouco compreendidos e elucidados em termos socioeconômicos, o que dificulta, por um lado, compreendê-las totalmente numa nova lógica de desenvolvimento (rural e local), e por outro, empreender ações no sentido de fomentá-las. (GNOATTO et al., sem ano).

Essa pesquisa visa esclarecer como uma agroindústria gaúcha de caráter familiar organiza sua estrutura produtiva e comercializa seus produtos a partir da identificação e análise de desempenho de alguns dos principais direcionadores relacionados ao sucesso de estratégias de diferenciação (como definidos por PORTER, 1989): a) particularidades



relacionadas às características, desempenho e configuração do produto (de natureza intrínseca ou extrínseca); b) variedade de produtos oferecidos; c) nível de serviço oferecido; d) índice de gastos com atividades de marketing; e) tempo de entrega; f) adequação da seleção dos compradores atendidos; g) adequação dos canais de distribuição empregados; h) adequação da escolha das tecnologias de processo utilizadas; i) adequação da seleção de matérias-primas e insumos; j) adequação da política de recursos humanos; e k) adequação da gestão da produção. De forma complementar, esse trabalho também busca identificar a importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria familiar considerada no estudo de caso e as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, relacionada ao seu desenvolvimento.

Para a análise dos itens acima relacionados o estudo de caso será realizado na Agroindústria de Sucos Tolotti, localizada no município de Barra Funda-RS. Neste município predomina a agricultura familiar. Essa agroindústria é pertinente para o estudo, pois é uma agroindústria tradicional e tem como base as políticas governamentais – como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF - e os incentivos recebidos pelas entidades municipais ligadas a agricultura familiar e aos programas de agroindustrialização.

O cultivo da cultura da uva no município de Barra Funda se desenvolve em 110ha (IBGE/2009) representando uma importante atividade para a agricultura familiar no município, onde a matéria-prima é fonte para a elaboração de derivados da uva, especialmente sucos, na agroindústria familiar considerada nessa pesquisa. Para que uma agroindústria de sucos possa crescer de forma sustentável é necessário analisar qual é o grau de aprofundamento e conhecimento do mercado atual e potencial sobre o produto em questão – o que, em parte, depende do conhecimento e valorização pelos consumidores dos atributos funcionais desse alimento - o que justifica avaliar como uma organização agroindustrial de caráter familiar se organiza e se desenvolve para sobreviver nesse mercado.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa, de natureza qualitativa, é de caráter exploratória e descritiva. Para atingir seus objetivos, foi desenvolvido o método de estudos de caso selecionados de acordo com a concepção de Yin (1994). O método de estudo de casos permite aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos pela observação da dinâmica e interação de múltiplos fatores, a partir de poucas situações específicas (STERNNS et al., 1998), através do uso de técnicas associadas: entrevistas, consulta a dados secundários e observação direta. (YIN, 1994).

Os dados secundários pertinentes a essa pesquisa envolvem tanto as informações sobre o tamanho da agroindústria familiar estudada, seu histórico e localização, definição dos produtos e estratégias desenvolvidos e perfil da organização como os dados bibliográficos pertinentes ao fenômeno estudado (como uma agroindústria familiar desenvolve estratégias de diferenciação) oriundas de publicações especializadas de organizações governamentais, setoriais ou privadas.

Os levantamentos de experiência, através de entrevistas individuais com especialistas externos e tomadores de decisão das organizações estudadas, foram utilizados para reforçar percepções de causa e efeito dos fenômenos observados (YIN, 1994). As entrevistas “de profundidade” aplicadas nessa pesquisa foram conduzidas sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico (Quadro 1), no qual o entrevistado pode expressar-se livremente sobre os tópicos abordados, de maneira a evidenciar os fatores implícitos e determinantes no fenômeno estudado. (BOYD et al., 1989).

Sendo assim, a coleta de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas, previamente agendadas e aplicadas, junto aos tomadores de decisão da agroindústria estudada, no mês de janeiro de 2011. Nessa oportunidade, além de responder ao questionário solicitado o pesquisador pode observar como funciona todos os setores funcionais da agroindústria. Nessa pesquisa foram entrevistados em profundidade os gerentes - proprietários, responsáveis pela tomada de decisão, gerenciamento, seleção e implementação das estratégias competitivas de diferenciação na agroindústria considerada. Como especialista externo foi entrevistado o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do município de Barra

Funda/RS.

As perguntas foram elaboradas a partir do referencial bibliográfico explicitado nos capítulos a seguir com o objetivo de buscar, juntos aos tomadores de decisão da organização e o especialista externo Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do Município de Barra Funda-RS, opiniões relevantes ao estudo de caso.

Quadro 1 – Entrevista para os tomadores de decisão da agroindústria e especialista externo, o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do município de Barra Funda/RS.

- Na sua opinião, quais as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, que impactam no desenvolvimento da agroindústria? Como essas restrições limitam o seu desenvolvimento?
- Qual a importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria (Citar as principais e explicar)?
- Como a agroindústria se diferencia das demais e consegue se sobressair no mercado? A partir das características, desempenho e configuração diferencial de seus produtos?
  - Pela variedade de produtos oferecidos?
  - Pelo nível de serviço oferecido (pós venda ou outros serviços como visitação, etc)?
  - Pelo investimento em “marketing” (qual tipo)?
  - Pela rapidez na entrega de seus clientes?
  - Pela seleção dos canais de distribuição empregados?
  - Pela escolha de alguma tecnologia de processo (que impacta na qualidade percebida do produto final)?
  - Pela seleção criteriosa de matérias-primas e insumos?
  - Pela qualidade/formação das pessoas envolvidas na agroindústria?
- Pela gestão diferenciada da produção?

**Quadro 1** – Entrevista para os tomadores de decisão da agroindústria e especialista externo

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A análise e interpretação dos dados foi feita à luz do referencial bibliográfico apresentado e, também, a partir da visão crítica do pesquisador. De forma complementar, foram discutidas as recomendações teóricas, a partir das necessidades apresentadas pelas organizações estudadas, junto com os gestores e técnico da EMATER.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente estudo de caso terá seu foco direcionado a temática dos fatores pertinentes ao desenvolvimento da Agroindústria Familiar e a descrição dos direcionadores relacionados às estratégias de diferenciação.

#### **3.1 Principais restrições ao desenvolvimento da Agroindústria familiar no RS**

Para Mior, (2010, p. 2) a agroindústria familiar rural é uma forma de organização onde a família processa a matéria-prima para posterior comercialização se tornando um empreendimento social e econômico:

A agroindústria familiar rural é uma forma de organização onde a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca que se realiza na comercialização. Enquanto isso, a atividade de processamento de alimentos e matérias primas visa prioritariamente a produção de valor de uso que se realiza no auto-consumo. Enquanto o processamento e a transformação de alimentos ocorram geralmente na cozinha das agricultoras, a agroindústria familiar rural se constitui num novo espaço e num novo empreendimento social e econômico. (MIOR, 2010, p. 2).

Vieira (1998), ao analisar os motivos os quais levam produtores rurais a implantarem agroindústrias de pequeno porte, percebeu que existem dois motivos mais comuns; primeiramente o aproveitamento de excedentes que o produtor não consegue colocar no mercado ou por não atender aos padrões de comercialização ou por problemas de qualidade; e o segundo quando o produtor vislumbra na agroindustrialização uma forma de enfrentamento de uma conjuntura desfavorável dos preços ofertados pela sua matéria prima, considerando é claro agroindústrias familiares onde existe um segmento da produção agrícola.

A agroindustrialização representa uma alternativa de renda complementar, mas crítica, para pequenas e médias propriedades rurais gaúchas (DIESEL, 2005); (SANTOS & FERREIRA, 2006); (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008) pois permite, também, diminuir o efeito sazonal e os riscos inerentes da dependência exclusiva da produção agrícola como fonte de renda familiar. (MALUF, 2004).

Apesar de sua relevância como fator de desenvolvimento e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, e como área de pesquisa científica, os estudos sobre os mecanismos pelos quais as estratégias produtivas são desenvolvidas pelos gestores dessas organizações ainda permanecem incipientes. (RÉVILLION, 2010).

O Rio Grande do Sul é a unidade da Federação que apresenta o maior número de unidades agrícolas familiares. Faz sentido, portanto, a afirmação de que a totalidade da riqueza gerada com as atividades das cadeias produtivas vinculadas ao meio rural soma 50% do PIB estadual, sendo que o segmento da agricultura familiar contribui com mais da metade desse valor. Essas informações estão contidas em estudo solicitado à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (FIPE-USP) pelo MDA para o ano de 2003, com o objetivo de “[...] definir e quantificar a renda gerada pelas cadeias produtivas articuladas à agricultura familiar”. (BRASIL, 2005).

Em relação à sobrevivência das agroindústrias familiares rurais Mior (2005) analisa que a partir de meados dos anos 90, estes empreendimentos passam conviver com outro ambiente organizacional e institucional. O autor cita que a atividade de processamento e a comercialização dos alimentos, passam de estratégia de desenvolvimento à obstáculo para o produtor rural, pois a partir de então produzir alimentos não exigiria mais somente saber fazer, e sim todo um conhecimento sobre legislação tributária, ambiental e sanitária.

Esta questão da sobrevivência de agroindústrias familiares rurais é bastante complexa até para os extensionistas rurais, fazer uma avaliação do potencial do produtor para implantar ou não uma agroindústria é uma análise bastante criteriosa. (BATALHA, 2001).

Autores como Guimarães e Silveira, (2007) citam algumas capacidades como forma de avaliar o potencial que o produtor possui para implantar uma agroindústria, são elas capacidades instaladas; as quais referem-se a instalações, equipamentos e conhecimento inter geracional; capacidades mobilizáveis trata-se de experiência na atividade de comercializar, habilidade para o “brique”, capital social; capacidades adquiridas advindas de novas experiências de aprendizagem; capacidade aprimoradas provem de receitas re-elaboradas em cursos de processamento de alimentos; e capacidades adicionadas aquelas experiências que o produtor rural possui como constituição de associações e redes. Segundo os autores através destas capacidades pode-se perceber o nível de empreendedorismo e assim as chances da agroindústria familiar concretizar-se. Outro aspecto levantado por Mior (2005) em relação ao novo ambiente o qual a família rural passa a enfrentar são as exigências sanitárias que tanto a nível federal como estadual e municipal estão condicionadas em exigências de equipamentos

sem o reconhecimento em uma realidade de produção artesanal.

Estas problemáticas geram desafios e impulsionam a formular alternativas, como por exemplo, o trabalho em grupo, associações, cooperativas, condomínios e microagroindústrias. Cada uma destas possui peculiaridades que podem favorecer e/ou dificultar o processo de estabelecimento legal. No caso de cooperativas existe um número mínimo de 20 sócios para se constituir, também existe certa dificuldade cultural por parte dos agricultores familiares e ainda a cobrança de imposto de renda dos cooperados conforme portaria 123 de 1999, da secretaria da Receita Federal. No caso da criação de uma microagroindústria, o produtor rural deixa legalmente de ser produtor, ou seja, para a previdência social perde sua condição de segurado especial, perdendo assim sua aposentadoria como trabalhador rural. (MIOR, 2005).

[...] as políticas públicas têm representado, na atualidade, a tentativa de retirar a produção artesanal de alimento da informalidade principalmente sob a égide da segurança alimentar. Este processo é uma questão de fundamental importância seja para o consumidor, pois fornece garantia de consumir um produto seguro, seja para o próprio produtor que processa ao passo que obtém a validação legal da qualidade de seu produto. No entanto, ao mesmo tempo em que ela pode potencializar uma produção com maior qualidade, também pode se constituir como um empecilho para que a atividade possa ser desenvolvida e apresentar condições de viabilidade frente à pequena propriedade rural. (SULZBACHER, 2006, p. 59).

Existem alguns termos trabalhados por autores como Silveira et al. (2007) que tratam de validação legal e validação social, como sendo as formas de validar os produtos agroindustrializados legalmente e socialmente respectivamente.

Por validação legal, entende-se o aval do poder público através dos serviços de inspeção sanitária e vigilância sanitária, baseados em normas legais, representada para o consumidor por autorizações, carimbos e alvarás. Por validação social, entendemos a articulação dos diferentes agentes envolvidos na produção distribuição consumo de um determinado produto, normas construídas socialmente que estabelecem padrões e que via controle social são fiscalizadas. Estas aparecem ao consumidor, através de selos, sistemas de certificação e marcas que representam compromisso de que as normas estabelecidas estão sendo cumpridas e que, portanto, este alimento pode ser consumido baseado na confiabilidade entre os atores de uma rede de produção-distribuição-consumo. (SILVEIRA et al., 2007, p. 5).

Neste sentido, cabe destacar pesquisa realizada por Neumann et al., (2006), financiada pela Fapergs realizada com consumidores da região centro do Rio Grande do Sul, que abrangeu consumidores do município de Santa Maria e Cachoeira do Sul, centros regionais de consumo e os municípios da chamada Quarta Colônia de Imigração Italiana, esta pesquisa

revelou que a maioria dos produtores que possuem agroindústrias são informais, mas possuem validação social dos seus produtos, e os que conseguem superar este obstáculo da legalização possuem maior escala de produção, ou seja para obter capacidade de pagamento no que tange as exigências legais é necessária uma elevação na escala de produção.

Sendo a questão ambiental de relevância para a legalização de agroindústria, Sulzbacher et al., (2008), em análise a referida pesquisa, constataram que a legislação ambiental assim como a sanitária tornam-se empecilhos para uma validação legal das AFRs, sendo estas consideradas pesadas, inadequadas para ao porte e ainda não atendendo as especificações destes empreendimentos, considerando o volume de resíduos gerados e seu poder poluente.

Segundo Révillion (2010), à medida que os produtos (alimentos e serviços) elaborados pelas agroindústrias familiares tornam-se mais sofisticados (com variação no uso de ingredientes e embalagens, desenvolvimento e comunicação de certificações, uso de recursos humanos mais diversificados, etc.) aumenta a complexidade e dificuldade relacionada a gestão de recursos técnicos (seleção das tecnologias adequadas e compatíveis com o pequeno porte da agroindústria), financeiros (controle dos gastos em compras, salários e investimentos versus precisão da previsão de entrada de recursos) e logísticos (análise dos custos de transporte de matérias-primas e insumos e, distribuição dos produtos elaborados) de e para mercados mais distantes (inter-municipais e inter-regionais).

Em especial, uma das principais “áreas” de dificuldade na gestão das agroindústrias familiares no estado do Rio Grande do Sul está relacionada com a comercialização dos seus produtos: a agroindústria familiar carece de economias de escopo e escala para acessar mercados mais distantes e pulverizados que são acionados à medida que os seus produtos ganham qualidade e a sua marca prestígio. (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008).

Por outro lado, as Agroindústrias Familiares poderão aproveitar-se de um grande ponto positivo a seu favor que é, a qualidade do produto final, este vai se sobressair diante de qualquer fator relacionado a economia de escopo ou de escala.

Também, figuram como restrições ao desenvolvimento das agroindústrias familiares no RS as dificuldades relacionadas: i) a obtenção e gestão dos financiamentos, ii) a produção de matéria-prima e seu processamento, iii) ao controle dos custos de produção e da margem de lucro (SANTOS & FERREIRA, 2006); (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008), iv) a falta de formação gerencial dos tomadores de decisão. (SANTOS & FERREIRA, 2006).

Em particular, entre as principais dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias gaúchas na esfera da produção, prevalece o custo elevado da produção e a estrutura física inadequada às normas da legislação (CARUSO & DOS ANJOS), a dificuldade de acesso a equipamentos adequados de processamento (SANTOS & FERREIRA, 2006), a carência de força de trabalho na própria família e a sazonalidade ou insuficiência na produção de matéria prima própria (SANTOS & FERREIRA, 2006); (CENCI, 2007); (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008).

Uma dificuldade complementar a falta de escala de produção e comercialização diz respeito à impossibilidade das agroindústrias gaúchas, constituídas na forma de agroindústria de pequeno porte - EPP, de fornecerem crédito de ICMS na venda de seus produtos (a partir de 2005) o que configura uma desvantagem em relação às agroindústrias concorrentes de maior porte (que continuam a ter esse direito). (CENCI, 2007).

Essas dificuldades podem ser minimizadas ou superadas com a formação de redes horizontais de agroindústrias familiares, para aperfeiçoar todas as etapas de produção, processamento e comercialização (PREZOTO, 2002). Segundo Fensterseifer (2000) a cooperação interorganizacional no formato de rede torna-se uma estratégia adequada porque através de ações coletivas as organizações têm maior probabilidade de melhorar suas performances competitivas. Neste mesmo sentido Casarotto (1999) afirma que pequenas e médias agroindústrias precisam, muitas vezes, inserir-se em redes relacionais para se manterem competitivas, principalmente porque se as agroindústrias de menor porte operarem de modo individualizado não terão força competitiva para permanecer no mercado. Com base nesta perspectiva, as pequenas e médias agroindústrias têm condições de continuar pequenas e ser competitivas através de sua inserção em redes de agroindústrias. (ESTIVALETE, 2007).

Em particular, esse tipo de organização em rede pode ser determinante na legalização dos empreendimentos junto ao serviço de inspeção sanitária, fiscalização ambiental e formalização jurídica/tributária – questões que representam entraves de difícil solução para as agroindústrias familiares (PREZOTO, 2002). De forma complementar, a organização em rede fortalece a imagem das agroindústrias familiares junto ao sistema financeiro para o acesso ao crédito, pela qualificação dos projetos de viabilidade econômica desenvolvida e pela imagem de credibilidade que é possível construir com uma instituição mais estruturada. (PETTAN, 2003).



### **3.2 Importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria familiar**

O Poder Público Municipal, Estadual e Federal, são atores determinantes para o desenvolvimento de organizações como Agroindústrias, estas, de forma geral necessitam de suporte em todas as áreas, seja, no incentivo público de produção, de logística, de comercialização e principalmente de desburocratização no que diz respeito a legislação para que o produto final tenha competitividade com produtos de grandes Agroindústrias que abrangem um mercado maior.

De forma complementar, Wilkinson (1999) reforça a necessidade de políticas públicas em favor das várias formas de agroindustrialização, que abrangem desde o mercado informal até mercados de nicho – produtos orgânicos e de qualidade diferenciada.

Outro ponto de suma importância para o desenvolvimento das agroindústrias familiares é representado pelas políticas de incentivo promovidas através das prefeituras, governos e organizações de diversas naturezas que têm buscado definir novas estratégias a fim de consolidar a agroindústria familiar e contribuir para a fixação do homem no campo e nas pequenas cidades conforme. (LEONARDI, BORGES, et al., sem ano).

Nesse particular, a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF em 28 de junho de 1996, com a finalidade de promover o “desenvolvimento sustentável” dos agricultores familiares, aumentando sua capacidade produtiva, gerando empregos e melhorando sua renda, representa um marco fundamental (EMATER/MG, 2002). Constituído, o Pronaf estabeleceu três linhas principais de financiamento: Capacitação; Infraestrutura e Serviços; e Crédito. Cada uma delas com uma lógica de operação diferenciada:

**O Pronaf Capacitação:** Esta linha de financiamento tem como objetivo habilitar os agricultores familiares e, ainda, os técnicos para que possam levantar as demandas dos agricultores e suas organizações, compatibilizando-as com as prioridades e as ações dos governos municipal, estadual e federal. Além disso, trabalha em consonância com as políticas e as deliberações definidas nos Planos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável (PMDRS), as quais são exercidas pelos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável, a fim de torná-las exequíveis. Dessa maneira, pretende-se qualificar melhor os agricultores familiares tanto para a adoção de técnicas apropriadas de produção agropecuária

quanto para uma melhor inserção em mercados e em serviços não agropecuários, como “produtos típicos”, artesanato, turismo rural, entre outros.

**O Pronaf Crédito:** financiamento da produção da agricultura familiar. Esta modalidade do Pronaf tem como objetivo apoiar financeiramente as atividades agropecuárias e não agropecuárias exploradas pelos agricultores e suas associações. A lógica de liberação de recursos é diferente daquela descrita nas duas modalidades supracitadas, tendo um viés mais convencional e sendo feita diretamente entre o banco e o demandante do crédito. Não existe direcionamento algum de recursos em termos de prioridades regionais de atendimento e, na verdade, são as regras de liberação que definem o público-alvo efetivo dessa modalidade. O Pronaf Crédito é a modalidade que apresenta maior liberação de recursos, sendo o Banco do Brasil o agente financeiro com maior participação no total liberado. Esse banco domina a oferta de recursos em todas as regiões do país, exceto na Região Nordeste, onde o Banco do Nordeste é o principal agente. Ressalte-se que algumas dessas linhas estão em sincronia com as propostas do Programa Fome Zero lançado pelo governo federal em 2003. Outras visam a atender a algumas demandas e às recomendações de estudos anteriores, que demonstraram sua necessidade. Entretanto, apesar da correção na implementação de um modelo de financiamento discriminatório exclusivo para os agricultores familiares, é preciso estar atento às críticas que ele ainda recebe, não obstante o aprimoramento que foi sofrendo ao longo do tempo. Por exemplo, ainda se registram estrangulamentos apontados por estudiosos e pelas entidades representativas dos agricultores familiares que enfrentam dificuldades para o acesso aos recursos do Pronaf Crédito. Entre tais estrangulamentos, afiguram-se como principais: a necessidade do aval; a imposição pelos bancos de serviços que encarecem o empréstimo; e, ainda, a relutância explícita dos gerentes em conceder empréstimos aos agricultores familiares – uma constante em muitos municípios, a despeito do baixíssimo grau de inadimplência do programa. Além disso, segundo Abramovay (2000), embora o Pronaf Crédito esteja atingindo seu público-alvo, há de se considerar o elevado custo de operacionalização dessa política resultante da equalização das taxas entre emprestadores e tomadores, bem como dos custos administrativos que o governo repassa aos bancos para trabalharem com os recursos do Pronaf.

Ainda, dentro desta modalidade de Crédito existe o Pronaf Agroindústria, que visa atender pessoas físicas enquadradas como agricultores familiares do Pronaf; e cooperativas ou associações constituídas por agricultores familiares enquadrados no Pronaf, mediante apresentação de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) atestando que, no mínimo, 70% de

seus participantes ativos são agricultores familiares enquadrados no programa, e que, no mínimo, 55% da produção beneficiada, processada ou comercializada é oriunda de cooperados ou associados enquadrados no Pronaf, e cujo projeto de financiamento comprove esses mesmos percentuais quanto ao número de participantes e à produção a ser beneficiada, processada ou comercializada referente ao respectivo projeto.

Tem a finalidade de realizar Investimentos, inclusive em infraestrutura, que visem ao beneficiamento, processamento e comercialização da produção agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais, e a exploração de turismo rural, incluindo-se:

- A implantação de pequenas e médias agroindústrias, isoladas ou em forma de rede;
- A implantação de unidades centrais de apoio gerencial, nos casos de projetos de agroindústrias em rede, para a prestação de serviços de controle de qualidade do processamento, de marketing, de aquisição, de distribuição e de comercialização da produção;
- A ampliação, recuperação ou modernização de unidades agroindustriais de agricultores familiares já instaladas e em funcionamento;

A implantação, recuperação, ampliação ou modernização de infraestrutura de produção e de serviços agropecuários e não agropecuários, assim como para a operacionalização dessas atividades no curto prazo, de acordo com projeto específico em que esteja demonstrada a viabilidade técnica, econômica e financeira do empreendimento;

- O capital de giro associado, limitado a 35% do financiamento para investimento fixo;
- A integralização de cotas-parte vinculadas ao projeto a ser financiado.

As condições financeiras apresentam taxa de juros de 1% ao ano (a.a.) - para agricultores familiares que realizem contrato individual de até R\$ 10 mil ou que realizem contrato coletivo, ou ainda para cooperativas e associações com financiamento de até R\$ 500 mil, limitado a R\$ 10 mil por sócio ou participante ativo, 2% a.a. - para agricultores familiares que realizem contrato individual de mais de R\$ 10 mil e até R\$ 20 mil ou quando realizarem contrato coletivo, ou ainda para cooperativas e associações com financiamento acima de R\$ 500 mil e até R\$ 10 milhões, limitado a R\$ 20 mil por sócio ou participante ativo, 3% a.a. - para cooperativas singulares ou centrais, apenas em financiamentos destinados ao

processamento e industrialização de leite e derivados, de valor acima de R\$ 10 milhões e até R\$ 25 milhões, limitado a R\$ 28 mil por sócio ou participante ativo.

O limite do financiamento para pessoa física - até R\$ 50 mil por beneficiária, aplicável a uma ou mais operações. Pessoa física (contrato coletivo) ou pessoa jurídica - até R\$ 10 milhões, de acordo com o projeto técnico e o estudo de viabilidade econômico-financeira do empreendimento, observado o limite individual de R\$ 20 mil por sócio/associado/cooperado relacionado na DAP emitida para a agroindústria.

Cooperativas singulares ou centrais, apenas em financiamentos destinados ao processamento e industrialização de leite e derivados - acima de R\$ 10 milhões e até R\$ 25 milhões, respeitado o limite individual de R\$ 28 mil por sócio ou participante ativo. Até 30% do valor do financiamento para investimento na produção agropecuária objeto de beneficiamento, processamento ou comercialização.

Até 15% do valor do financiamento de cada unidade agroindustrial pode ser aplicado para a unidade central de apoio gerencial, no caso de projetos de agroindústrias em rede, ou, quando for o caso de agroindústrias isoladas, para pagamento de serviços como contabilidade, desenvolvimento de produtos, controle de qualidade, assistência técnica gerencial e financeira.

Os créditos para aquisição de veículo utilitário ficam limitados a 50% de seu valor.

O limite concedido à pessoa física em contrato coletivo ou à pessoa jurídica é independente daquele concedido à pessoa física em contrato individual.

Prazo total é de até 8 anos, incluídos até 3 anos de carência, que pode ser ampliada para até 5 anos quando a atividade assistida exigir esse prazo e o projeto técnico comprovar a sua necessidade.

A data da primeira amortização e a periodicidade de pagamento do principal serão definidas pela instituição financeira credenciada, de acordo com o fluxo de recebimento de recursos da propriedade beneficiada.

A periodicidade de pagamento do principal poderá ser mensal, trimestral, semestral ou anual.

Durante o período de carência, não haverá pagamento de juros, os quais serão capitalizados na mesma periodicidade de pagamento do principal que vier a ser pactuada, ressalvadas as operações com periodicidade MENSAL cujos juros serão capitalizados

trimestralmente. Durante a fase de amortização, os juros serão pagos juntamente com o principal.

- **O Pronaf Infraestrutura e Serviços:** este vem sendo apontado como importante formador de capital social para uma política de desenvolvimento territorial.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), do Governo Federal, garante, por meio da transferência de recursos financeiros aos municípios, a alimentação escolar dos alunos da educação infantil (creches e pré-escola) e do ensino fundamental, inclusive das escolas indígenas, matriculados em escolas públicas e filantrópicas através da aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos. (Prefeitura Municipal de Mesquita, acesso em maio de 2011).

Em territórios onde predominam a especialização primária ocorre a inviabilização de dinâmicas rurais consorciado com o atrofamento da diversidade multissetorial deste espaço. Ou seja, o desenvolvimento de uma região rural há muito tempo deixou de depender do desempenho de sua agricultura, necessitando de atividades secundárias e terciárias, pois só assim, se fomentaram as economias locais de forma descentralizada (VEIGA, 2001). Deste modo, começam-se a fortalecer as agroindústrias familiares, que além de interligarem e aproximarem os espaços rurais e urbanos vem auxiliando significativamente o desenvolvimento dos agricultores familiares, além de atribuir para estes atores novos papéis e novas tarefas.

O Programa Estadual de Agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul tem por objetivo fazer com que o pequeno agricultor familiar industrialize a matéria-prima produzida na sua propriedade agregando valor e geração de renda da própria família, ainda, apoiar a implantação de agroindústrias, agregando valor à produção primária, melhorar a renda e as condições de vida dos agricultores e pescadores familiares, contribuir para a organização dos agricultores familiares e pescadores, valorizando o trabalho coletivo, contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico municipal e regional sustentável.

O Programa de Agroindústria Familiar baseia-se no, desenvolvimento local, na organização da produção, no redirecionamento do modelo tecnológico, na geração de emprego e ocupação, nas políticas de agroindustrialização, comercialização e integração do desenvolvimento.

Segundo Mior (2005) existem basicamente três barreiras que obstaculizam o desenvolvimento de agroindústrias familiares rurais as quais são de ordem fiscal (tributária), ambiental e sanitária. O autor exemplifica claramente que para a comercialização de produtos processados como carne e derivados, leite e derivados, derivados da cana de açúcar é necessária nota fiscal. A nota de produtor rural pode ser utilizada somente para venda de produtos in-natura, sem processamento.

### **3.3 Cadeia de valor e direcionadores de valor**

Para Porter (1989) a posição competitiva relativa de uma organização dentro de um setor, e conseqüentemente sua perspectiva de sobrevivência, é determinada pela eficiência com que ela desenvolve uma estratégia competitiva. Para esse autor existem duas opções extremas: ou a organização busca ser líder na produção com baixo custo ou busca a excelência na oferta de produtos diferenciados. É natural que as agroindústrias de menor porte, como as agroindústrias familiares, que não podem explorar o principal direcionador de baixo custo, a economia de escala, busque desenvolver estratégias competitivas de diferenciação. (RÉVILION, 2010).

A estratégia competitiva de diferenciação é aquela em que a organização procura ofertar produtos singulares em alguns aspectos, com certo grau de diferenciação em relação aos produtos concorrentes, para mercados amplos ou para mercados de nicho, cujos consumidores apreciam, e se dispõe a pagar mais por esses tipos de produto.

A implementação das estratégias competitivas ocorre através da análise e intervenção sobre sua cadeia de valor. Cadeia de valor é o conjunto de atividades primárias (logística, produção, marketing e vendas) e de apoio (gestão, pesquisa e desenvolvimento, compras), que uma agroindústria realiza para produzir e ofertar seus produtos e serviços. O modo como cada atividade é executada irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação dos produtos ofertados pela agroindústria. (PORTER, 1989).

Por sua vez, cada atividade de valor é influenciada pelo que Porter (1989) chama de direcionadores. Direcionadores são os determinantes estruturais do custo de uma atividade e as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. A exploração dos direcionadores, na busca da diferenciação, depende da capacidade que uma agroindústria possui para influenciá-los a seu favor:

Economias de escala surgem da possibilidade de executar atividades de forma mais eficiente pelo maior volume de produção ou de vendas já que os aumentos de custos/investimentos em infra-estrutura ou nas despesas indiretas necessárias para sustentarem uma atividade não são proporcionais à medida que ela cresce. O aumento da escala pode ser obtido através de ampliação da capacidade produtiva, extensões da linha de produtos ou da expansão do mercado. (PORTER, 1989).

Os principais direcionadores, determinantes do comportamento das atividades de valor e definidores de sua potencialidade em ser uma fonte de diferenciação, envolvem o que Porter (1989) chama de “políticas arbitrárias”: características, desempenho e configuração do produto, mix e variedade de produtos oferecidos, nível de serviço oferecido, índice de gastos com atividades de marketing, tempo de entrega, seleção dos compradores atendidos, canais de distribuição empregados, escolha da tecnologia de processo, seleção de matérias-primas e insumos, política de recursos humanos e gestão da produção.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização e histórico da Agroindústria**

Na década de 90, a família de Balduino Tolotti era formada por três casais, o casal Patriarca e os dois filhos Milton e Marcos Tolotti que já eram casados, percebendo as mudanças bem como as necessidades de melhorias de vida e sabendo que com apenas 17ha de terras dificilmente conseguiriam sobreviver produzindo somente grãos e vender a uva *in natura* produzida pelos 4ha de parreiral da família, ao perceberem que a venda da uva *in natura* rendera um valor significativo direto ao consumidor final, resolveram então começar processar esta uva transformando em vinho para vender, pois já era da tradição da família Tolotti fabricar o próprio vinho para o consumo.

Diante dos fatos ocorridos acima e vendo um resultado positivo, a família decide buscar informações e conhecimentos sobre a viabilidade de construir na propriedade uma agroindústria de sucos, pois a realidade da agroindústria e o sucesso da mesma proporcionariam a permanência da família no local dispensando a busca de outros rumos para a sobrevivência sem abandonar as origens e principalmente a comunidade em que vivem e participam, aliás, são membros atuantes na Igreja Católica e CTG na comunidade em que pertencem.

Na busca de informações e conhecimentos, a EMATER/ASCAR, através de seu Técnico Responsável e a Extencionista auxiliaram na elaboração do projeto técnico, na organização dos roteiros de visitas em outras agroindústrias da região em busca de conhecimento das instalações e de processamento da matéria prima, ainda, criação do rótulo com a marca do produto e outras informações pertinentes, por outro lado, o Poder Público Municipal de Barra Funda disponibilizou veículos para o transporte nas visitas, máquinas para construção da terraplanagem onde foi construída a estrutura física da agroindústria.

O Sócio Proprietário e Gerente da Agroindústria, teve na época de início das atividades da Agroindústria alguns cursos e treinamentos, e um deles realizou-se no Centro de Treinamento de Agricultores de Fazenda Souza em Caxias do Sul (CEFAS), sendo que o



objetivo deste treinamento é qualificar homens, mulheres e jovens da agricultura familiar, bem como pequenos agroindustriais, agregando valor na arte de transformar produtos agrícolas em doces, compotas, sucos, picles, especiarias diversas, entre outras, com a finalidade de diversificar seu uso, os treinamentos eram intermediados pela Emater do Município de Barra Funda, onde tiveram papel importante na Acessoria, Intermediação e Desenvolvimento para a família atuarem no ramo de Agroindústrias e o deslocamento a cargo da Prefeitura Municipal de Barra Funda.

A Agroindústria Familiar de Sucos Tolotti foi projetada e construída dentro dos mais modernos requisitos e padrões exigidos na época da sua fundação no ano 2000 e ainda hoje as atuais instalações da Agroindústria atendem perfeitamente toda a produção, fazendo com que outros produtos comecem a ganhar destaque nos planos da família proporcionando garantias de futuro viabilizando-se economicamente.

A Agroindústria de Sucos Tolotti localizada na linha Carijo município de Barra Funda com uma localização privilegiada distante aproximadamente a 3.000m da BR 386 sentido Sarandi a Iraí no Norte do Estado do Rio Grande do Sul é considerada de Pequeno Porte, apesar de estar apta a comercializar seus produtos no caso o, “Suco de Uva” em todo o território Nacional, a mesma é considerada uma Agroindustria de Pequeno Porte.

A estrutura física da organização foi construída no ano 2000, com recursos do Programa de incentivos as Agroindústrias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul denominado de “Sabor Gaúcho” na época do então Governador Olívio Dutra, recursos estes liberados pelo Banco Banrisul, atendendo todas as exigências da legislação vigente.

Este programa veio a atender uma demanda e teve o objetivo de levar desenvolvimento a todas as regiões do Estado, não sendo diferente para a família Tolotti que com trabalho e dedicação fundaram de vez as suas raízes no local e principalmente com desenvolvimento econômico e social.

Esses exemplos ilustram a importância do apoio institucional para o desenvolvimento de agroindústrias familiares como observado por Wilkinson (1999) e Leonardi, Borges et al. (sem ano).

O produto “Sucos de Uva Tolotti”, está Registrado no Ministério da Agricultura e conta ainda com um Responsável Técnico que acompanha toda a parte de legislação.

A principal atividade desenvolvida pela Agroindustria Familiar de Sucos Tolotti é a produção de Suco de Uva 100% Integral nas embalagens de 500ml, 1L e 2L, com rótulo

contendo a Marca Registra e demais informações e especificações do produto.

A mão de obra empregada nos períodos de produção que compreende os meses de janeiro e fevereiro que é o período de colheita da uva e fabricação do suco é de 6 pessoas da família e 7 pessoas que prestam serviços como diaristas, estas residentes na própria localidade.

Da matéria prima processada no caso a uva, parte da produção é própria e parte é adquirida de terceiros, ou seja, vem do município de Alpestre - RS na divisa com o Estado de Santa Catarina.

Da área de parreiral própria, 2 ha são de uva Niágara branca e rosa e 2 ha de uva Bordeoux mais conhecida e chamada na região de “bordô”, segundo o gerente e sócio-proprietário da Agroindústria, da matéria-prima adquirida de terceiros para a safra 2010-2011 estima-se que aproximadamente foi processada em torno de 70 toneladas já transformado em produto final embalado e colocado no depósito, onde estes, já estão sendo comercializados.

A estrutura física do empreendimento se encontra bem conservada, a pouco tempo foi ampliado uma cobertura na parte da frente da atual, segundo o gerente e sócio-proprietário do empreendimento, já está em fase de planejamento para ampliar uma sala na parte de trás da estrutura onde nesta, irá instalar as máquinas novas e que ficarão em local definitivo dentro da estrutura física. Ainda, conta com um depósito para armazenamento com estrutura para carga e descarga de vasilhames, com piso, onde, neste local está sendo adequado para que este processo seja todo ele feito mecanicamente dispensando o uso da força braçal. Toda a estrutura de caldeira, limpeza de vasilhame e outros estão de acordo com os padrões exigidos. Além da sala principal a estrutura conta ainda com salas para banheiro, vestuário e escritórios atendendo as normas exigidas pela legislação vigente. Os arredores da estrutura, bem como os dejetos e outros, conta com local adequado e sumidouro.

Em março de 2010, a Agroindústria de Sucos Tolotti começou a fazer parte de uma Rede de Vinícolas do Alto Uruguai. A associação busca a qualificação gerencial e de produtos, acesso a novas tecnologias e abertura de novos mercados. O empreendimento é fruto de parceria entre a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai (URI), Campus de Frederico Westphalen, e a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do RS (Sedai), através do programa Redes de Cooperação. A Rede de Vinícolas busca crescer e se fortalecer apostando nas parcerias com entidades público-privadas. E também já visualiza conseguir num futuro próximo, a indicação de procedência, o que consolidará a

região como produtora de vinhos, sucos e espumantes. Entre as ações já implementadas estão a criação da marca de identidade regional e material publicitário, capacitação inicial em marketing e parcerias para análise de produtos com a Universidade Regional Integrada.

A comercialização dos Sucos de Uva produzidos na Agroindústria Tolotti é feito em vários segmentos, se dá através da venda em estabelecimentos comerciais, como: Supermercados, Restaurantes de beira de estradas e Cantinas. As Cantinas são representantes dos produtos da Agroindústria Tolotti, pois estas Cantinas estão localizadas nos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Minas Gerais. Outra forma de comercialização é a venda que podemos identificar como corpo a corpo e esta é realizada em feiras na região e, na propriedade, aonde os clientes vem adquirir o produto.

Mais recentemente, surgiu outro segmento importante na comercialização dos Sucos de Uva da Agroindústria: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Este Programa tem o objetivo de adquirir junto aos fornecedores produtos que serão inseridos na alimentação escolar - o Suco é um destes produtos que poderão ser inseridos na lista dos demais e a Agroindústria de Sucos Tolotti é um dos fornecedores para os municípios de Barra Funda, Nova Boa Vista, Novo Barreiro e Palmeira das Missões.

A cada ano os Sucos Tolotti estão ganhando mais mercados: o produto não depende somente do mercado local onde poderá enfrentar uma concorrência mais forte com outras agroindústrias locais, a busca por novos mercados mantém o produto com as vendas impulsionadas o ano todo, isso é sinal positivo para o negócio se manter aquecido.

A gestão da Agroindústria é realizada pelo Gerente e Sócio proprietário com a ajuda da sua esposa, o casal cuida da parte administrativa, comercial, funcional e principalmente da comercialização do produto final.

A família sempre primou pelo produto da melhor qualidade e esta é uma grande estratégia de venda, pois o produto bom sempre terá comercialização, outro ponto é disponibilizar o produto o ano todo fazendo com que o consumidor que sempre adquiriu o produto não precise comprar o produto do concorrente.

Para Rizzon & Meneguzzo (2007, p. 10), o suco de uva é uma bebida distinta, tanto sob o aspecto energético quanto nutricional e terapêutico. Trata-se de uma bebida de gosto doce e ácido ao mesmo tempo, com baixo teor em lipídios, proteínas e cloreto de sódio. No entanto, possui quantidade elevada de açúcares, ácidos orgânicos e sais minerais. Além disso, contém vitaminas e é de fácil digestibilidade, sendo todos os seus constituintes facilmente

assimiláveis pelo organismo humano.

Diante disso, percebe-se que o suco de uva terá forte tendência de aumento de consumo, outro aspecto importante é que o consumidor está procurando uma alimentação mais saudável e ingerindo mais produtos benéficos para a sua saúde com isso substitui certas bebidas que não traz os mesmos benefícios. Outro fator importante para o aumento do consumo é que o suco de uva contém resveratrol e este combate os radicais livres e à hipertensão, desenvolvendo um efeito antiplaquetário, inibindo a formação de trombos, que obstruem as artérias e ainda prevenindo a arteriosclerose e outras doenças cardiovasculares. (BALDISSERA, 2008).

Como o suco de uva é produzido num curto espaço de tempo conforme a maturação da matéria prima - e isso se dá entre o final do mês de dezembro até meados do mês de fevereiro - a Agroindústria de Sucos Tolotti investiu em melhorias da estrutura de produção: principalmente aquisição de novos maquinários para o processamento. Estas máquinas são uma desengaçadora-moedora e um tanques de fermentação com dupla camisa, elas têm uma capacidade de produção em aproximadamente 2.000 litros de sucos por dia, sendo que, anteriormente a produção não passava de 800 litros de sucos por dia - isso representa uma possibilidade de aumento de produção no mesmo período de uma vez e meia a quantidade anteriormente produzida.

Segundo o Gerente e Sócio-Proprietário, este investimento trouxe tranquilidade com relação a disponibilidade do estoque de produto de maneira a atender a demanda e proporcionar um aumento significativo nas vendas com possibilidade de abertura de novos mercados consumidores.

Outro fator importante que contribuiu para o aumento da produção se dá devido a qualidade da matéria-prima que este ano apresentou qualidade superior e principalmente produção superior com relação a safra passada.

#### **4.2 Identificação das principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, relacionada ao desenvolvimento da agroindústria**

Quando questionados sobre quais são as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira que impactam no desenvolvimento da agroindústria e como essas restrições limitam o desenvolvimento o gerente e sócio-proprietário da Agroindústria de Sucos

Tolotti e sua esposa, ressaltaram que na gestão existe muita burocracia, pois são muitas exigências, quanto a responsáveis técnicos este, muitas vezes participam somente na assinatura de documentos. Quanto a parte financeira seria necessário um olhar diferenciado para as pequenas agroindústrias, dando um maior incentivo, aqui não relata que tipo de incentivo pois fala de uma forma geral.

Um dos limitantes da distribuição decorre do fato de que as embalagens são vidro: muitas transportadoras se negam em contratar o serviço de transporte pelo risco de quebra das embalagens mesmo sendo condicionada em caixas adequadas.

Quando questionado sobre as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira relacionada ao desenvolvimento da Agroindústria de Sucos Tolotti, o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar ressalta:

### **Natureza Tecnológica**

Dimensionamento da Agroindústria não atende a demanda, Equipamentos adquiridos no início da Agroindústria já estão ultrapassados, houve necessidade de melhorar para atender a melhoria proporcionada pela Indústria de equipamentos com maior produtividade, Agricultor não consegue aumentar a produção da Matéria Prima influenciado pela Mão de Obra limitada.

### **Gestão**

Agricultor e sua família e seus sócios possuem outras atividades nos estabelecimentos e não se dedicam exclusivamente na atividade agroindustrial, isso por um lado é favorável existem outras fontes de renda. As famílias nunca apostaram tudo na agroindústria como solução para suas rendas familiares, isso prejudica um pouco também a gestão, controles de entradas e saídas, etc.

### **Limite de desenvolvimento**

Devido à propriedade possuir outras atividades e também não correr riscos de comercialização os agricultores não apostam em ampliar muito os investimentos, ficando limitado principalmente pela demanda por parte do consumidor. Ex Merenda Escolar, consumo regional.

Questionado sobre a importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria de Sucos Tolotti, o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do Município de Barra Funda - RS, ressalta, que as Linhas de

Crédito do Pronaf: estas foram fundamentais no projeto inicial e também na ampliação com a aquisição de equipamentos de melhor qualidade e produtividade, destaca ainda, o acompanhamento técnico pela Emater na elaboração do projeto técnico e com acompanhamento aos prioritários em todas as etapas do projeto, cursos de aperfeiçoamento, excursões, visitas técnicas a outros empreendimentos para os agricultores envolvidos, contrapartida da Prefeitura Municipal com serviços de máquinas e outros. Apoio das entidades voltadas ao desenvolvimento rural como Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Bancos, Prefeitura, Universidades, etc.

Questionado sobre como a agroindústria se diferencia das demais e consegue se sobressair no mercado, o Técnico Agrícola, ressalta, que enquanto muitas agroindústrias estão enfrentando dificuldades pelos mais diversos motivos, a Agroindústria de Sucos Tolotti tem se destacado por atuar com alimentos, acompanhamento recebido, pela experiência e capacidade dos agricultores em conquistar o mercado consumidor (Fundamental), boa participação na divulgação dos produtos em feiras, restaurantes, etc., produto diferenciado em relação ao processamento de grandes agroindústrias, apoio pelo município e entidades.

A partir das características, desempenho e configuração diferencial de seus produtos? Por ter um acompanhamento e orientação de órgãos oficiais, diferencial na qualidade o consumidor acredita e busca estes produtos, considera também a não adição de aditivos que podem interferir positivamente na saúde, também estudos voltados sobre a uva e derivados na saúde humana tem sido favoráveis.

#### **4.3 Identificação e análise de desempenho dos principais direcionadores de diferenciação (como definidos por PORTER, 1989)**

Quando questionados sobre como a agroindústria se diferencia das demais e consegue se sobressair no mercado, foi ressaltado que além da qualidade do produto, se tem toda uma estrutura que assegura com que o produto seja bem divulgado, seja esta divulgação no corpo a corpo, nas Feiras locais e regionais, nos estabelecimentos comerciais e principalmente a disponibilidade do produto o ano todo com produção que atenda a demanda de consumo.

Manter um padrão de qualidade, feito com cortes de uvas que naturalmente apresentem um sabor diferenciado das demais marcas de sucos que atualmente competem no mercado de abrangência, são características que a agroindústria utiliza para desempenho e configuração

para manter o diferencial de seus produtos.

O questionamento feito referente a diferenciação da agroindústria pela variedade de produtos oferecidos identificou-se que em toda a variedade de produtos fabricados procurou-se desenvolver um rótulo com a marca que este venha diferenciar o produto dos demais, a estética do mesmo chama atenção por si próprio e destaca-se com relação a outros no espaço de gôndolas por exemplo.

Quanto ao nível de serviço oferecido, pós vendas, este, sempre que pode ser feito ele é aplicado, geralmente acontece no encontro com o cliente, ou seja, no corpo a corpo, no próprio ato de recebimento de pedido por telefone, nas feiras, na venda do produto diretamente na Agroindústria quando o cliente vem fazer suas compras.

A entrega do produto é feito através de vários canais de distribuição, um deles é através de veículo próprio onde atende a região, outro canal é, o próprio cliente vem comprar o produto no local de armazenamento, ainda, os representantes de outros Estados buscam o produto através de caminhões que fazem fretes ou vem para o Rio Grande do Sul e na volta renova o estoque de produtos.

Quanto ao marketing, estão participando de uma Rede de Cooperação denominada de “Rede de Vinícolas do Alto Uruguai” a qual participam 13 Vinícolas de Vinhos do Alto Uruguai. Existe *Folders* e *Banners* para divulgação do produto além da presença em Feiras na Região de Atuação.

Com relação a Rede de Vinícolas ainda não se tem um divisor para saber o quanto esta participação na Rede tem de resultados concretos, ainda é um trabalho que está iniciando e que por se tratar de divulgação e aumento de pontos de vendas a expectativa de resultados positivos é grande.

Quando questionados referente a rapidez, agilidade na entrega de mercadorias, ressaltam que, sempre que solicitado é feito a entrega das mercadorias este, geralmente acontece através de ligação telefônica solicitando a mercadoria que posteriormente irão retirar no local, porém não tem um tempo mínimo em dias que foi explanado pelos entrevistados, e a distribuição do produto na região é feito com veículo próprio.

O processo tecnológico que impacta na qualidade foi utilizado a partir da aquisição de máquinas novas para processamento é o processo enzimático o qual retira toda a substância da matéria – prima deixando um produto todo igual, pois fica depositado em um tanque sendo ele todo misturado para depois ser envazado.

A matéria prima passa por um processo de seleção que envolve tanto a seleção dos cachos da uva e dos grãos com melhor sanidade como a manutenção das videiras que tem a produção aparentemente com melhor qualidade.

As pessoas envolvidas na agroindústria sempre que possível, participam de cursos e formações buscando sempre o aperfeiçoamento e aplicando este conhecimento na melhoria de todo o processo de industrialização.

O Técnico Agrícola e Chefe do Escritório da Emater/Ascar do município de Barra Funda - RS, descreve que a agroindústria de Sucos Tolotti, recebeu orientação da Emater e suas parceiras desde sua implantação, enfrentou dificuldades, superou e tem sido um projeto bem sucedido, graças ao acompanhamento recebido, interesse dos agricultores e de suas famílias de abraçar essa causa, que vai desde o interesse na implantação, legalização, gerenciamento, produção de parte da matéria prima, participação em cursos de aperfeiçoamento, busca de mercado e principalmente produzindo um produto de aceitação e reconhecimento por parte do consumidor.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comercialização evidentemente que é a parte que dá vida a qualquer organização sem contar com todos os outros processos que se ligam, para melhor identificar a funcionalidade dos processos em questão foi aplicada uma entrevista aos gestores da Agroindústria de Sucos Tolotti e ao Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do Município de Barra Funda - RS, a fim de analisar quais as necessidades por eles apresentadas referentes a tomada de decisões, gerenciamento, seleção e implementação das estratégias competitivas de diferenciação na agroindústria considerada.

Na entrevista ficou evidenciado que os limitantes da agroindústria, (excesso de burocracia na gestão (muitas exigências), custos altíssimos com responsável técnico que participa somente na assinatura de documentos, falta de um olhar diferenciado para as pequenas agroindústrias, dando um maior incentivo, aqui não relata que tipo de incentivo pois fala de uma forma geral, dificuldade de distribuição decorrente do fato de que as embalagens são de vidro: muitas transportadoras se negam em contratar o serviço de transporte pelo risco de quebra das embalagens mesmo sendo condicionada em caixas adequadas), são entraves para o desenvolvimento da organização, porém alguns limitantes iniciais já foram superados, como por exemplo a colocação do produto no mercado, o conhecimento da marca, os investimentos tecnológicos, essas ações contribuíram para o desenvolvimento da agroindústria e propiciaram este estágio atual de crescimento.

As políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria foram de grande importância, pois a Agroindústria na época de sua fundação recebeu apoio técnico da EMATER/ASCAR, serviços da Prefeitura Municipal e um financiamento junto ao Governo do Estado (com recursos do Programa de fomento a agroindustrialização familiar denominado (Sabor Gaúcho) e, no mês de janeiro de 2011 teve renovado parte das máquinas para processamento graças a um investimento no Programa Mais Alimento do Governo Federal - isso irá proporcionar aumento de produção no mesmo período de trabalho.

Como sugestão de iniciativas pertinentes para seu desenvolvimento, parece promissor desenvolver na agroindústria políticas de divulgação, marketing e pós venda, de forma a aumentar significativamente a comercialização de seus produtos, gerando retornos

significativos à agroindústria. Essas estratégias de comunicação ficariam mais focadas no desenvolvimento de campanhas de conscientização dos benefícios que o Suco de Uva traz para a saúde humana principalmente na prevenção de doenças cardiovasculares: é importante chamar a atenção neste aspecto porque, as pessoas estão procurando através de outros canais de informação uma alimentação mais saudável e, além disso, conciliar com uma bebida saudável, assim o suco de uva teria um espaço maior de consumo.

Nesse sentido, a Agroindústria já teria dado um grande passo, pois através da participação na Rede de Vinícolas poderia ser desenvolvida campanhas neste sentido estendendo a idéia para toda a rede e aproveitando os materiais impressos que são atualmente desenvolvidos para divulgação.

Outro ponto seria desenvolver um estudo “pesquisa” para saber da possibilidade e viabilidade de produzir suco em embalagens menores para consumo em restaurantes, ou seja, que possa ser consumida junto no momento das refeições, evidentemente que isso requer viabilidade, disponibilidade de vasilhame, produção, mão-de-obra, armazenagem e principalmente divulgação.

Esta última proposição se dá devido que cada vez mais as pessoas fazem as suas refeições fora de casa, ou seja, em restaurante próximo do local de trabalho principalmente pelo horário, pelo deslocamento até a residência e preparação das refeições, e também pelo deslocamento das pessoas para outros lugares em viagens de passeio e trabalho, nestas, as refeições são praticamente todas em restaurantes.

## BIBLIOGRAFIA

BALDISSARELA, Deputado Padre Pedro. **Projeto de Lei nº. 324/2008**. Disponível em: <[http://www.cecanesc.ufsc.br/Arquivos/PL\\_\\_0324\\_7\\_2008.pdf](http://www.cecanesc.ufsc.br/Arquivos/PL__0324_7_2008.pdf)>. Acesso em: maio 2011.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Pronaf Agroindústria**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Programas\\_e\\_Fundos/pronaf\\_agroindustria.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/pronaf_agroindustria.html)>. Acesso em: Jun. 2011.

CARUSO, C. O. DOS ANJOS, F. S. **Agroindústria familiar no extremo sul gaúcho: limites e possibilidades de uma estratégia de reprodução social**. In: IV Jornadas do GT Mundos do Trabalho – RS. A Pesquisa do Trabalho – 1917, Noventa anos da Revolução Russa e das Greves Gerais no Brasil. Anais. Pelotas, 08 a 11 de Outubro de 2007. Disponível em: <[http://www.ufpel.edu.br/ich/ndh/IV%20Jornada%20GT%20Mundos%20do%20Trabalho/completos/Cintia\\_Caruso.pdf](http://www.ufpel.edu.br/ich/ndh/IV%20Jornada%20GT%20Mundos%20do%20Trabalho/completos/Cintia_Caruso.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2009.

CEFAS. **Centro de Treinamento de Agricultores de Fazenda Souza - Caxias do Sul**. Disponível em: <[http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/area/programas\\_especiais/centrostreinamento/2011/CEFAS.pdf](http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/area/programas_especiais/centrostreinamento/2011/CEFAS.pdf)>. Acesso em: maio 2011.

CENCI, A. **Análise do perfil das agroindústrias familiares situadas na região do CONDESUS**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2007.

DIESEL, V. et al. **Caracterização da agroindústria familiar de aguardente de cana-de-açúcar na Região da Quarta Colônia – RS**. In: Congresso Internacional de Desenvolvimento Rural e Agroindústria familiar, 1º, 2005. Anais. São Luiz Gonzaga: UERGS, 2005.

EMATER/ASCAR. Site Oficial. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/sobre/missao.php>>. Acesso em: maio 2011.

EMATER/MG. **Relatório de Atividades 2002**. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/doc/site/AEmatermg/Relat%C3%B3riodeatividades2002.pdf>>. Acesso em: maio 2011.

FABRES, Paulo Sérgio. **Agroindústria e Turismo Rural**. Oportunidade de Negócios, Agroindústria Familiar e o Turismo Rural. Disponível em: <<http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&sa=X&ei=OAHZTfbkOsXn0QHrj4X9Aw&ved=0CBoQBSgA&q=programa+estadual+>>

de+agroindustrias+no+rs&spell=1&biw=1003&bih=596&bav=on.2,or.r\_gc.r\_pw.&fp=61c0a2f468024824>. Acesso em: maio 2011.

FAUTH, Elvin Maria. **Agricultura familiar: evolução favorável em anos recentes.** Disponível em: <[www.fee.tche.br/sitefee/download/indicadores/35.../6-parte.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/indicadores/35.../6-parte.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2011.

HOFFMANN, Arni Nelson. **Agroindústria de Sucos Tolotti, Linha Carijo município de Barra Funda/RS.** Técnico em Agropecuária, Emater/RS – Barra Funda. Acesso em: maio 2011.

IBGE. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Histórico do Município de Barra Funda – RS.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: jan. 2011.

JORNAL EXPRESSO DO OESTE. **Nutricionista aborda a importância do PNAE nas Escolas Municipais.** Disponível em: <<http://www.adjorisc.com.br/jornais/expressodoeste/online/educac-o/nutricionista-aborda-a-importancia-do-pnae-nas-escolas-municipais-1.260873>>. Acesso em: maio 2011.

JUNIOR, Guanis de Barros Vilela. **A pesquisa qualitativa.** Disponível em: <[http://www.guanis.org/metodologia/a\\_pesquisa\\_qualitativa.pdf](http://www.guanis.org/metodologia/a_pesquisa_qualitativa.pdf)>. Acesso em: maio 2011.

WESZ JUNIOR, Valdemar João; TRENTIN, Iran Carlos Lovis; FILIPPI, Eduardo Ernesto. **A Importância da Agroindustrialização nas Estratégias de Reprodução das Famílias Rurais.** Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/493.pdf>>. Acesso em: maio 2011.

LEONARDI, A.; BORGES, J. A. R.; FREITAS, J. B. de.; SCARTON, L. M. **Redes de Cooperação em Agroindústrias Familiares: a casa da quarta colônia.** Disponível em: <[www.pucrs.br/eventos/eeg/trabalhos/85.doc](http://www.pucrs.br/eventos/eeg/trabalhos/85.doc)>. Acesso em: 05 jan. 2011.

MIOR, Luiz Carlos. **Trajetórias das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina.** Disponível em: <[www.infoagro.net/.../Trajetórias%20das%20Agroindústrias%20Familiares%20Rurais%20](http://www.infoagro.net/.../Trajetórias%20das%20Agroindústrias%20Familiares%20Rurais%20)>. Acesso em: 05 jan. 2011.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. A. **Agroindústria Familiar no Rio Grande do Sul: Limites e Potencialidades a Sua Reprodução Social.** Frederico Westphalen: Ed. Da URI, 2008.

PETTAN, K. B. et al. **Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares em rede e isoladas no Oeste de Santa Catarina.** In: XLII Congresso da SOBER, Anais...Juiz de Fora, 2003. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/05O287.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MESQUITA. **O que é PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar?** Disponível em:

<[http://www.mesquita.rj.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167:-oque-e-o-pnae&catid=31:cae](http://www.mesquita.rj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=167:-oque-e-o-pnae&catid=31:cae)>. Acesso em: maio 2011.

PREZOTTO, L. L. **Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte.** Revista de Ciências Humanas, Série Especial Temática, Florianópolis, n. 7, p. 8-27, maio. 2002.

RÉVILLION, Jean. Philippe. **Estudo das Variáveis Relevantes na Adoção da Tecnologia de Processamento UHT nas Agroindústrias de Laticínios no Estado do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <Textos do MOODLE, DERAD19 módulo II – PLAGEDER>. Acesso em: 19 jan. 2011.

\_\_\_\_\_. **Estratégias competitivas, cadeia e sistema de valor.** Disponível em: <Textos do MOODLE, DERAD19 módulo II – PLAGEDER>. Acesso em: 18 jan. 2011.

RIZZON, Luiz Antenor; MENEGUZZO, Júlio. **Suco de Uva.** Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/item/11888/2/00081370.pdf>>. Coleção Agroindústria Familiar, (ano 2007, p. 10). Acesso em: Jan. 2011.

SANTOS, R. C.; FERREIRA, C. H. **Caracterização de agroindústrias familiares localizadas na área de abrangência da mesorregião Grande fronteira do Mercosul.** Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável. Porto Alegre, v.2, n.1/2, jan/ago 2006.

SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia Industrial.** A Diversificação, Capítulo VII. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/7d.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

SPEROTTO, Jose. **AGORA É LEI! Suco de Uva na Merenda Escolar.** Disponível em: <[http://www.josesperotto.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78:agora-e-lei-suco-de-uva-na-merenda-escolar&catid=37:noticias&Itemid=62](http://www.josesperotto.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=78:agora-e-lei-suco-de-uva-na-merenda-escolar&catid=37:noticias&Itemid=62)>. Acesso em: Jan. 2011.

TOLOTTI, Milton; TOLOTTI, Marines. **Sócios Gerentes e Proprietários responsáveis pela tomada de decisões da Agroindústria Sucos de Uva Tolotti Linha Carijo Barra Funda/RS.** Acesso: Out. 2010.

TORRES, Pedro Antonio Gaddo. **Agroecologia Familiar: Mais do que a Mudança na Base Produtiva o Desenvolvimento de uma Visão agroindustrial Pelo Pequeno Agricultor. O Caso de Dom Pedro de Alcântara (RS).** (p 12) Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16474/000678382.pdf?sequence=1>>. Acesso em: Dez. 2010.

VASCONCELOS, Ana Maria Nogales. **Estudos Rurais III.** Cadernos do Ceam, Núcleo de Estudos Agrários. Ano VIII, n. 32, Brasília, dezembro de 2008. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/ceam/neagri/PDF/Caderno%20CEAM/Caderno%2032.pdf#page=39>>. Acesso em: 06 jan. 2011.

VENTORINI, Fernanda Elisa de Oliveira. **Agroindústrias Familiares Rurais e a Formação de Redes: Estratégias da Quarta Colônia RS.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/53007/1/Agroindústrias-Familiares-Rurais-e-a->

Formação-de-Redes-Estratégias-da-Quarta-Colônia-RS/pagina1.html#ixzz1CKwLxa4G. publicado em 24/11/2010>. Acesso em: jan. 2011.

\_\_\_\_\_. **Agroindústrias Familiares Rurais e a Formação de Redes: Estratégias da Quarta Colônia RS.** Relatório do Estágio Curricular Supervisionado. Disponível em: <[http://www.webartigos.com/articles/53007/1/ Agroindústrias-Familiares-Rurais-e-a-Formação-de-Redes-Estratégias-da-Quarta-Colônia-RS/pagina1.html#ixzz1AIE7eaN0](http://www.webartigos.com/articles/53007/1/Agroindústrias-Familiares-Rurais-e-a-Formação-de-Redes-Estratégias-da-Quarta-Colônia-RS/pagina1.html#ixzz1AIE7eaN0)>. Publicado em 24/11/2010, WebArtigos.com. Acesso em: Jan. 2011.

\_\_\_\_\_. **Agroindústrias Familiares Rurais e a Formação de Redes: Estratégias da Quarta Colônia RS.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/53007/1/Agroindústrias-Familiares-Rurais-e-a-Formação-de-Redes-Estratégias-da-Quarta-Colônia-RS/pagina1.html#ixzz1Nk9esTk0>>. Acesso em: Maio 2011.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA

Entrevista para os tomadores de decisão (Milton e Marines Tolotti) da agroindústria e especialista externo, o Técnico Agrícola e Chefe do Escritório Municipal da Emater/Ascar do município de Barra Funda/RS, (Arni Nelson Hoffmann).

1 - Na sua opinião, quais as principais restrições, de natureza tecnológica, de gestão ou financeira, que impactam no desenvolvimento da agroindústria? Como essas restrições limitam o seu desenvolvimento?

2 - Qual a importância das políticas públicas de fomento para o desenvolvimento da agroindústria (Citar as principais e explicar)?

3- Como a **agroindústria** se diferencia das demais e consegue se sobressair no mercado?

A partir das características, desempenho e configuração diferencial de seus produtos?

Pela variedade de produtos oferecidos?

Pelo nível de serviço oferecido (pós venda ou outros serviços como visitação, etc.)?

Pelo investimento em “marketing” (qual tipo)?

Pela rapidez na entrega de seus clientes?

Pela seleção dos canais de distribuição empregados?

Pela escolha de alguma tecnologia de processo (que impacta na qualidade percebida do produto final)?

Pela seleção criteriosa de matérias-primas e insumos?

Pela qualidade/formação das pessoas envolvidas na **agroindústria**?

Pela gestão diferenciada da produção?