

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
RURAL**

LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA

**GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO:
PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A AGROINDÚSTRIA FAMILIAR**

São Francisco de Paula

2011

LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA

**GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO:
PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A AGROINDÚSTRIA FAMILIAR**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação Tecnológica em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Susana Cardoso

Co-orientador: Tutor Elvis Albert Robe Wandscheer

São Francisco de Paula

2011

LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA

**GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO:
PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A AGROINDÚSTRIA FAMILIAR**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação Tecnológica em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

Aprovado com Conceito (_____)

Prof^a. Dr^a. Susana Cardoso

UFRGS

Prof. Dr. Glauco Schultz

UFRGS

Luciana Scarton

UFRGS

Porto Alegre, 16 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me ajudaram nesta árdua caminhada de fazer-se estudante reflexivo e escritor, agradeço primeiramente a Deus que me fortaleceu em todos os momentos de angústia, minha filha Thaiane razão do meu viver, um anjo chamado Iva Maria de Medeiros que me acolheu em sua casa e me considerou como parte da família, meu amigo e orientador Altair José de Medeiros por toda disponibilidade e “puxões de orelha” que me fizeram acreditar que eu poderia chegar onde estou, in memoriam meus avôs Adolfo e Maria Doralice, por todo amor e exemplo de caráter e humildade que me ensinaram, minha mãe que ao seu modo sempre tentou acertar conosco, meus irmãos, minha cunhada Patrícia, meus sobrinhos, minha mestra Clélia Bibiana Foss, que sempre foi parceira em todos os momentos de dúvidas e alegrias, minha fiel e verdadeira amiga Rosângela da Silva Grulke, que sempre acreditou em mim, da qual compartilhamos medos secretos, bem como o nascimento de nossos filhos, meus primos: Catiucia, Fernando Dias, Pietro, Silvana e Tais, que foram incansáveis e companheiros da minha filha nas muitas vezes que tive que ficar ausente, aos meus tios Sérgio e Emília Deon, que cuidaram da minha filha em todos esses anos, proporcionando a ela carinho e amor, aos meus amigos Vanderlei e Rosane Machado, pela hospitalidade e acolhimento em sua casa, a Coordenadora do Pólo Maria Lúcia da Silva Teixeira, os tutores do pólo César Renato Reis Gomes e Maria Eduarda Comin, aos professores e tutores da UFRGS, a minha querida Clarinês, que sempre saía em busca dos meus pertences esquecidos no pólo, meus amados e inesquecíveis colegas, aos amigos Simone Malfredini Bender e Paulo Georges da Fonseca que mesmo optando por não seguirem o curso, me deram sempre força e coragem para continuar, a querida e parceira Jéssica Hencke que sempre me socorreu nos momentos difíceis de formatação dos trabalhos, agradeço com grande carinho ao meu tutor à distância Elvis Albert Robe Wandscheer, a orientadora Susana Cardoso e a Senhora Cecília Ferreira Koch, que me apoiou incondicionalmente.

RESUMO

O objetivo desse estudo foi analisar a importância das práticas de administração e gerenciamento nas agroindústrias familiares e, em especial, de três pequenas agroindústrias localizadas na região nordeste do Rio Grande do Sul, salientando as principais dificuldades gerenciais enfrentadas pelos pequenos agricultores rurais nas diversas facetas que abrangem o seu empreendimento. No decorrer deste trabalho, procurou-se alcançar outros objetivos, tais como enfatizar a importância da agroindústria enquanto atividade alternativa de trabalho e renda; destacar os benefícios da introdução de planejamento administrativo nas ações diárias de uma agroindústria, visando à valorização de seus produtos e da mão de obra familiar. A caracterização das pequenas agroindústrias familiares localizadas na microrregião de Gramado-Canela se fez necessária para uma melhor visualização da problemática desenvolvida, e que visa identificar e conhecer a forma de condução dos seus negócios, nas áreas de mercado, processo de produção, produtos, gestão, número de pessoas envolvidas nas unidades e principais dificuldades enfrentadas por esta atividade frente às legislações vigentes. O estudo realizado iniciou com a aplicação de roteiros às agroindústrias pesquisadas. A análise das respostas destes aponta acertos e dificuldades que auxiliam na elaboração de sugestões e algumas proposições viáveis na busca de soluções, primando pelos recursos envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Agroindústria. Agricultura familiar. Controle administrativo. Gerenciamento. Qualidade de vida.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the importance of management practices and management in agribusiness and family, in particular, three small agro-industries located in the northeast region of Rio Grande do Sul, pointing out the major managerial difficulties faced by small rural farmers in the various facets cover your venture. In this work, we tried to achieve other objectives, such as emphasizing the importance of agribusiness as an activity alternative to employment and income; highlight the benefits of the introduction of administrative planning in the daily actions of an agribusiness, aiming at the enhancement of its products and family labor. The characterization of small agribusinesses family located in the micro-Canela Gramado was needed for a better view of the problem developed, and which aims to identify and know how to conduct their business in the areas of marketing, production processes, products, management, number of units and people involved in the main difficulties faced by this activity against the legislation. The study began with the application of the agribusinesses surveyed routes. The analysis of these responses indicates successes and difficulties that assist in the preparation of some proposals and suggestions in the search for viable solutions, prioritizing the resources involved.

KEYWORDS: Agribusiness. Family farm. Administrative control. Management. Quality of life.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
3. A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO NO CONTEXTO DA REGIÃO NORDESTE DO RIO GRANDE DO SUL.....	12
3.1 A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR.....	13
3.2 OS PROCESSOS DE AGREGAÇÃO DE VALOR	14
4 LEGISLAÇÕES X AGROINDUSTRIALIZAÇÕES – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.....	17
4.1 LEIS RÍGIDAS E INFLEXÍVEIS – TRIBUTÁRIAS, FISCAIS E SANITÁRIAS.	17
4.2 ENTRAVES ENFRENTADOS PELAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES.....	19
5. ANÁLISE DO CONTEXTO DAS AGROINDÚSTRIAS DA REGIÃO NORDESTE DO RIO GRANDE DO SUL	22
5.1 DESCRIÇÃO DO MEIO FÍSICO E SÓCIO ECONÔMICO DA REGIÃO DE GRAMADO – RS	22
5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NA MICRORREGIÃO DE GRAMADO-CANELA.....	25
6. GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO NAS AGROINDÚSTRIAS – SOB UM OLHAR TEÓRICO.....	29
6.1 A ADMINISTRAÇÃO E A AGROINDÚSTRIA – UM SABER NECESSÁRIO ...	30
6.2 GERIR UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR - OS DESAFIOS DA FUNÇÃO ..	31
6.2.1 Aspectos produtivos para um planejamento diário	32
6.2.2 Aspectos financeiros.....	33
6.2.3 Aspectos mercadológicos	34
6.3 A IMPORTÂNCIA DE UM CONTROLE ADMINISTRATIVO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE GRAMADO	37
6.3.1 Caracterização das agroindústrias pesquisadas – algumas reflexões	37
7. ALGUMAS PROPOSIÇÕES/ALTERNATIVAS VIÁVEIS	47
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICES	58
APÊNCIDE A – Roteiro aplicado aos agricultores observados.....	59
APÊNDICE B – Modelos planilhas controle financeiro	60
ANEXOS	61
ANEXO A – Atividades da agroindústria A	62
ANEXO B – Atividades da agroindústria B.....	64
ANEXO C – Atividades da agroindústria C	65

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) encontra seu foco de pesquisa no eixo temático: “Ações e Experiências em Desenvolvimento em Nível Local e Regional”. Através deste eixo de ação foi possível analisar a importância social, econômica e cultural das agroindústrias familiares e, em especial, de três agroindústrias localizadas na região nordeste do Rio Grande do Sul, no município de Gramado, bem como as limitações existentes em sua estrutura e gestão, além de elencar problemas desencadeados por vários fatores que delimitam sua atuação e manutenção no meio rural.

Situado no entorno de centros com boas perspectivas de consumo, o município considerado possui uma localização geográfica estratégica, próxima de outros municípios como Caxias do Sul, Canela, Nova Petrópolis, Taquara, Igrejinha, Três Coroas e Santa Maria do Herval (IBGE, 2010). Para Mior (2005), o fator geográfico deve ser considerado quando se pretende buscar alternativas para o desenvolvimento das unidades de produção familiar, pois seu processamento vincula-se à família e a costumes regionais, tornando-se uma potente ferramenta na reprodução social, emergindo culturalmente da agricultura familiar e tecendo um novo panorama rural - a agroindustrialização.

As agroindústrias familiares destacam-se devido sua relevância socioeconômica no desenvolvimento regional e sua importante contribuição na geração de empregos e renda no meio rural, reduzindo a migração campo-cidade, distribuindo melhor a renda e melhorando a qualidade de vida das pessoas no campo. (LOUREZANI e SILVA, 2000). Entretanto, a comercialização dos produtos agroindustrializados envolve o entendimento de um mercado complexo, com especificidades que precisam ser bem entendidas e exploradas para que obtenham êxito em seus empreendimentos. Essa reestruturação, além de depender de políticas econômicas governamentais que garantam competitividade, estabilidade na renda e acesso às oportunidades de mercado, depende principalmente da capacidade de seus gestores em administrar os recursos dentro e fora da empresa. Todavia, o que observou-se nas três agroindústrias familiares foi a precariedade da organização contábil e a necessidade de desenvolver um controle financeiro que possibilite uma maximização dos lucros e minimização das perdas.

Assim sendo, buscou-se analisar a importância das práticas de administração e gerenciamento das três agroindústrias familiares de Gramado-RS. No decorrer deste trabalho, serão considerados alguns tópicos como: a importância da agroindústria como atividade alternativa de trabalho e renda; comparação de particularidades na gestão de custos entre três agroindústrias verificando se os modelos adotados em cada uma delas são satisfatórios na sua administração ou são necessários ajustes em seu planejamento; bem como propiciar algumas alternativas viáveis quanto à introdução de ações administrativas.

No capítulo 2, será detalhada a metodologia utilizada, que baseou-se em discussões e reflexões pautadas em fundamentos teórico-práticos, entrevistas, observações e análise de conteúdo. Para a coleta de dados realizou-se entrevistas presenciais em três agroindústrias familiares de Gramado-RS com aplicação de um roteiro aos proprietários envolvidos.

No capítulo 3, procurando contextualizar o tema de pesquisa em um cenário mais amplo, discute-se o projeto de implantação das agroindústrias na região, assim como a agroindustrialização dos produtos pelos próprios agricultores familiares como estratégia para gerar renda às famílias agricultoras e melhorias no meio rural.

Nesta mesma ótica, no capítulo 4 procura-se verificar como alguns aspectos sobre legislação estão sendo entendidos e explorados pelos agricultores e se, de fato, suas ações refletem os critérios legais exigidos pela mesma. Além disso, detectar quais os entraves que os produtores encontram no cumprimento de determinadas leis e quais são as conseqüências desta legislação para as agroindústrias observadas.

No capítulo 5, a análise de um contexto agroindustrial busca favorecer o entendimento do processo histórico ocorrido na região Serrana do Rio Grande do Sul, mais especificamente na cidade de Gramado, valendo-se para este fim, de um estudo feito anteriormente em uma de suas agroindústrias. Em seguida, segundo os dados obtidos, procura-se caracterizar a situação das três agroindústrias observadas.

No capítulo 6, enfatiza-se a importância de gerenciamento administrativo nas agroindústrias de modo geral, baseando-se nas comparações efetuadas em três agroindústrias familiares, refletindo sobre as diferenças/semelhanças percebidas entre o processo desenvolvido em cada uma das unidades.

Por fim, o capítulo 7, apresenta algumas proposições/alternativas para facilitar o dia a dia do produtor rural frente aos problemas enfrentados na área de administração e gerenciamento de seus empreendimentos sejam quais forem.

Este trabalho não se trata de um simples relato baseado em uma experiência vivenciada. Ele é fruto de uma teia de informações e aprofundamentos teórico/práticos embasados em vários autores conceituados na linha de pesquisa na qual fundamentou-se o mesmo, cuja relevância está no fato de contribuir com novos e futuros estudos acerca da temática.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia neste trabalho baseou-se em discussões e reflexões pautadas em fundamentos teórico-práticos, roteiros, observações, e análise de conteúdo.

Este estudo visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema - analisar a importância das práticas de administração e gerenciamento das três agroindústrias familiares de Gramado-RS.

Segundo Gil (2008), em uma pesquisa exploratória, o objetivo não é a propagação dos dados, mas uma visão holística do problema. Portanto, esse se constituiu em trajetória para a presente discussão, por se tratar de um caso específico, melhor dizendo, um estudo de caso, onde os resultados são característicos do enfoque alternativo de agregação de valor – as Agroindústrias Familiares. O estudo de caso busca conhecer o “como” e os “porquês” da fonte observada, evidenciando unidade e identidade próprias e singulares, almejando descobrir o que há nesta de mais característico e vital. Sob esta técnica, os roteiros tornam-se um dos principais métodos para obtenção de dados e a análise gerada deve ser qualitativa (CORTES, 2002).

Para uma maior compreensão da temática estudada, optou-se pela realização de roteiros individuais semi-estruturados (apêndice A), que conforme Vergara (2009) possibilita aos produtores envolvidos expressarem-se livremente.

Duarte (2005) acredita que, em se tratando de uma pesquisa qualitativa, a conduta mais adequada é realizar entrevistas até que os dados angariados sejam suficientes para uma análise satisfatória. Valendo-se deste princípio, a fim de atingir os objetivos propostos, entrevistou-se os proprietários das agroindústrias observadas. Em nível de esclarecimento, as agroindústrias B e C são de propriedade de um único dono, portanto as entrevistas aconteceram com os dois proprietários das três agroindústrias observadas.

Fez-se uso da análise de conteúdo, conforme descrito em Cortes (2002), para interpretar o material coletado, subsidiada por importantes contribuições teóricas sobre o assunto.

Além disso, ocorreram visitas às agroindústrias para levantamento, coleta de dados e organização/exposição dos mesmos (a organização e exposição dos dados coletados será considerada no capítulo 6 deste trabalho), discussões/reflexões com agricultores, abordando os aspectos necessários, tais como gerenciamento administrativo, qualificação da mão de obra, conhecimentos sobre o tema, etc, para atender aos objetivos propostos neste estudo.

Essas configurações tornam-se úteis, pois permitem a confrontação da base teórica, onde em cada caso é possível visualizar/caracterizar resultados/observações contrastantes/divergentes. Estes pontos serão desenvolvidos no capítulo 6 deste trabalho sob o tópico “Gerenciamento e Administração nas Agroindústrias – Sob um olhar teórico”.

As ferramentas utilizadas incluíram quadros e pareceres dos dados levantados. A análise dos dados e informações consistiu na procura de diferenças e similaridades entre fatos revelados pelas empresas agroindustriais, não só interpretando o significado dessas diferenças e similaridades, mas também enfatizando a importância de exemplos positivos baseados nestes fatores.

3. A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO NO CONTEXTO DA REGIÃO NORDESTE DO RIO GRANDE DO SUL

A transformação agroindustrial é, sem dúvida, um grande desencadeador do desenvolvimento de uma região. Em especial, a região nordeste do Rio Grande do Sul. Possibilita às famílias rurais não só um complemento de renda, mas agregação de valor ao seu produto e qualidade de vida, atuando também na diminuição do processo de êxodo rural e na união familiar, tornando-se uma alternativa viável para a reversão das conseqüências sociais desfavoráveis aos pequenos proprietários rurais. Devido ao seu amplo índice de potencialidades, o meio rural torna-se um espaço de pluralidade (BASSANI, 2005) e multifuncionalidade (MALUF, 2002).

Dentre os possíveis modos de atender as novas funções, a saber, de ordens administrativas, legais, estruturais, gerenciais, entre outras da agricultura familiar, está a agroindustrialização gerenciada pelos próprios agricultores. Aproximando estas funções às idéias de Wilkinson (1999), Mior (1992) e Ferro (2005), entende-se a agroindustrialização da produção pelos agricultores como uma extensão das atividades agrícolas, ou seja, esses agricultores se apropriam de todo o processo produtivo, desde a produção de matéria-prima até a obtenção do produto final, já processado. Tal estratégia permite que, através da agregação de valor aos produtos, os agricultores possam promover sua cultura, gerando a manutenção do patrimônio sociocultural, emprego e renda e, no caso da produção de matérias-primas agroecológicas, contribuírem para a preservação do meio ambiente, bem como para o fortalecimento do tecido social e econômico.

Maluf (2002) reforça tal entendimento ao considerar a noção de multifuncionalidade da agricultura que envolve aspectos para além da produção de alimentos como, por exemplo, a paisagem contextual, manejo dos recursos naturais, entre outros, oferecendo um amplo leque de viabilidades no que se refere a favorecer a inserção da produção agroalimentar, sob uma ótica de desenvolvimento sustentável.

3.1 A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

No Brasil, determinadas políticas públicas e alguns projetos institucionais têm situado a agroindustrialização dos produtos da agricultura familiar como fator importante ao desenvolvimento social, cultural e econômico dos agricultores (BRASIL, 2004). Considera-se, por menores que sejam as iniciativas governamentais quanto a garantir, de modo especial, via agregação de valor e a partir de projetos associativos, a possibilidade de acesso a estruturas comuns de apoio gerencial e mercadológico, como um importante sinalizador de mudanças significativas nesta área.

Entre os projetos institucionais que sinalizam a agregação de valor, via agroindustrialização, está o Programa de Agroindustrialização da Produção dos Agricultores Familiares 2003/2006 - SABOR DE BRASIL – do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Seu objetivo é:

[...] apoiar a agroindustrialização da produção dos agricultores familiares e a sua comercialização, de modo a agregar valor, gerar renda e oportunidades de trabalho no meio rural, com conseqüente melhoria das condições de vida das populações beneficiadas pelo Programa. (BRASIL, 2004, p. 14).

Projetos como estes visam à implementação/implantação de agroindústrias como uma das alternativas econômicas tanto para a permanência dos agricultores familiares no meio rural quanto à construção de um novo parâmetro de desenvolvimento sustentável, percebendo o meio rural sob uma nova ótica, delegando-lhe novos atributos - inclusão social, construção da cidadania e resgate de valores sociais e culturais (BRASIL, 2004).

Na região nordeste do Rio Grande do Sul, especificamente no município de Gramado, região serrana, o cenário torna-se menos atraente devido ao deficiente acompanhamento técnico; a inadequação das tecnologias utilizadas; a elevada burocracia da legislação vigente para o registro dos empreendimentos e produtos agroindustriais; as dificuldades de acesso ao crédito e maneiras de gerenciar o empreendimento. Estes são apenas alguns dos entraves à implantação de uma agroindústria familiar, intimidando muitos agricultores, os obrigando a desistirem de oficializarem/legalizarem a comercialização de seus produtos e a buscarem apoio governamental nesse sentido (BONATTO, 2000).

No intuito de justificar a importância da agroindustrialização em Agroindústrias Rurais de Pequeno Porte, Maluf (2002) sugere a agregação de valor aos produtos agrícolas como estratégia gradual, a fim de preservar/aprimorar um modelo diversificado da agricultura familiar. Com isso, o autor enfatiza a necessidade de evitar a separação entre a produção da matéria-prima e seu processamento, contrariando a lógica estabelecida pelo mercado. É interessante ressaltar, que segundo o mesmo autor, ao oportunizar condições favoráveis a pequenos e médios produtores, a produção agroalimentar torna-se um instrumento vital na superação dos elevados índices de pobreza rural, devido ao acréscimo na renda das famílias, proporcionando, assim, maior equidade social e qualidade de vida. No entanto, a delimitação de preços competitivos aos seus produtos vem destacando-se como uma das mais importantes barreiras dentre as muitas barreiras enfrentadas pelo agronegócio regional (VILELA, 2004).

3.2 OS PROCESSOS DE AGREGAÇÃO DE VALOR

Cresce cada vez mais os entraves enfrentados por pequenos agricultores para determinar o preço de seus produtos ou serviços, visto que o preço sofre grande influência do mercado, levando-se em conta o poder aquisitivo da população, qualidade, oferta e alternativas de escolha em função de suas preferências. O mercado requer produtos e serviços de qualidade com preços acessíveis que agradem o consumidor. Porém, os preços devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas, bem como conter margem suficiente para retorno sobre o capital aplicado. Nesse sentido, um entendimento cabal da política e formação de preços torna-se vital para que as empresas conheçam seus limites financeiros (RAUPP, 2005).

Este processo de formação de preços, com toda a sua complexidade, tem levado o pequeno agricultor a se especializar buscando novas alternativas de geração de renda e manutenção do tecido social e econômico, preservação ambiental e manutenção do patrimônio social e cultural dos espaços rurais. Atualmente, as políticas públicas e os projetos institucionais identificam a agregação de valor como sendo fundamental no ensino por qualidade para reprodução social, cultural e econômica das famílias de

agricultores. Raupp (2005) considera que tais políticas legitimam a estratégia produtiva e econômica de agroindustrialização, tradicionalmente presente na agricultura familiar.

É interessante ressaltar, que para que a estratégia de agregação de valor obtenha êxito é necessário que os produtos, advindos das pequenas agroindústrias familiares, preservem características da produção artesanal, hábitos de consumo regionais e relação com os recursos naturais locais. Assim sendo, torna-se possível a inserção desses produtos em mercados diferenciados, criando novas oportunidades ao mesmo tempo em que, além da produção de alimentos, torna-se possível contribuir para a geração de emprego e renda. (RAUPP, 2005).

Este tipo de estratégia - comercialização de produtos artesanalmente processados - provou sua eficácia ao garantir uma condição social, econômica elevada, devido à prática tradicional de conservação e aproveitamento de alimentos pelos próprios agricultores e seu consumo familiar (RAUPP, 2005).

Nas agroindústrias familiares, como as encontradas na região de Gramado, no intuito de baixar seus custos, as famílias diminuem ou eliminam os intermediários e tornam-se seus próprios agentes responsáveis pela comercialização dos produtos finais. Esta forma de proceder ocasiona uma relação direta entre consumidor e produtor. Assim, aqueles que adquirem o produto estão cientes de sua procedência; não raro, estas ocasiões servem para estreitar/fomentar as relações sociais entre ambos (MIOR, 2005).

Assim, o engajamento de todos os membros da família nas atividades desenvolvidas dentro e fora de sua propriedade, ou seja, na produção e no processamento dos alimentos e na sua comercialização, constitui-se em uma das características básicas da agregação de valor para fins lucrativos. No entanto, na maior parte dos casos, faz-se necessário a contratação de pessoas de fora da propriedade, além do grupo doméstico, dependendo do produto a ser processado e da capacidade da agroindústria. Dessa forma, as agroindústrias envolvem agricultores direta e indiretamente, contribuindo para o desenvolvimento de forma descentralizada e funcional (MOYANO, 1997, p. 36).

Estes agricultores e outros atores sociais estão se beneficiando, direta ou indiretamente, com a implantação cada vez mais crescente de agroindústrias, sejam estes prestadores de serviço, gestores, proprietários dos meios de produção, sócios da agroindústria, comerciantes locais, etc. Portanto, mesmo que a agroindústria familiar continue extrapolando os canais de comercialização regional, esta permanece

beneficiando atores localmente, ressaltando e valorizando a identidade territorial a qual pertence (ROCHE, 2002, p. 36).

Neste contexto, a agroindústria familiar constitui-se em uma importante ferramenta para o meio rural por dois importantes motivos: primeiro porque contribui, e muito, para um desenvolvimento sustentável dos atores com ela envolvida. E segundo, por encaixar-se em inúmeras realidades podendo, dessa forma, contribuir para os territórios de forma multidimensional e diversificada. Além de poder criar variações, não ficando dependente de apenas de um setor agropecuário ou, até mesmo, de uma monocultura.

Um exemplo disso, é que a matéria-prima produzida por uma agroindústria pode ocupar pequenas extensões de terra porque seu lucro vem através da valorização e diferenciação do produto. Assim sendo, os agricultores familiares, podem permanecer residindo e produzindo outras culturas dentro de uma mesma unidade de produção, seja para a comercialização e/ou para o seu consumo, mesmo porque, nem sempre as receitas advindas da agroindústria representam os recursos principais no orçamento.

Além de todas estas características que conferem visibilidade e qualidade de vida aos produtores rurais, é imprescindível que as exigências legais e sanitárias sejam cumpridas. Contudo, se configuram nas principais dificuldades encontradas por pequenos agricultores familiares em legalizar e comercializar seus produtos.

4 LEGISLAÇÕES X AGROINDUSTRIALIZAÇÕES – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Atualmente, políticas públicas de incentivo a projetos de agroindustrialização de produtos, que prometem gerar novas oportunidades no meio rural, resgatarem as potencialidades dos agricultores familiares e o fortalecimento desse setor da agropecuária, estão sendo elaboradas e propostas pelo governo federal e estadual. Um exemplo disso é o Programa Nacional de Apoio a Agricultura Familiar - PRONAF cujo objetivo é disponibilizar infraestrutura à estruturação e implantação de agroindústrias nas propriedades rurais, elevar o nível de profissionalização dos agricultores e incentivar/promover o acesso destes agricultores ao mercado. (SCHNEIDER, 1999). Estas conquistas nasceram da luta coletiva dos agricultores por novos espaços e oportunidades, como também, por serem reconhecidos pelo que de fato são – agricultores.

No entanto, esses projetos de incentivo, em geral, visam o financiamento do capital, mas não à formação das pessoas envolvidas nesses empreendimentos agroindustriais, capacitando-as a gerirem seus próprios negócios. Este setor tem grande dificuldade na análise de sustentabilidade, pela inexistência de um sistema de informações organizado e abrangente, reduzindo a eficiência e minimizando seu crescimento e o desenvolvimento.

Assim sendo, quais seriam as principais causas e possíveis consequências que interferem, não só na implantação e regularização das agroindústrias familiares, mas na continuidade do funcionamento destes empreendimentos rurais?

4.1 LEIS RÍGIDAS E INFLEXÍVEIS – TRIBUTÁRIAS, FISCAIS E SANITÁRIAS

Uma das principais causas que interferem na implantação e no desenvolvimento qualitativo das pequenas agroindústrias, ao invés de apoiar, é de fato a legislação atual que não as diferencia na aplicação de suas leis tributárias, fiscais e sanitárias exigidas (PREZOTTO, 2001). Cabe salientar, que muita coisa mudou no decorrer desta última

década: políticas públicas específicas para o setor foram implantadas, maior viabilidade econômica através de linhas de crédito facilitadas pelo PRONAF, qualificação técnica nas áreas de extensão do meio rural através da EMATER, desenvolvimento teórico/prático por meio de pesquisas realizadas pela EMBRAPA, criação do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), reelaboração do Código Florestal, etc.

Por conseguinte, estas normas são as mesmas para agroindústrias de grande porte e para agricultores familiares. Nesse sentido, a legislação torna-se um paradoxo, ou seja, a partir do momento em que o pequeno agricultor legalizar seu empreendimento, tornando-o uma pessoa jurídica, ele automaticamente deixa de ser apenas um agricultor familiar e passa a ser empregador rural, comparando-se a um trabalhador autônomo, perdendo assim, todos os benefícios de agricultor familiar (como, por exemplo, aposentadoria e pensão) perante a previdência social, conforme a lei previdenciária 8212/91 e 8213/91. Essa modificação resultará em grandes perdas econômicas e sociais, uma vez que o agricultor passará a contribuir mensalmente para a previdência; a aposentadoria por idade passará de 60 para 65 anos para o homem e de 55 para 60 anos para a mulher; e as mulheres perderão o direito ao salário maternidade (BONATTO, 2000).

Nesse sentido, a legislação que rege o agronegócio impõe muitas restrições, agindo mais como proteção a agroindústrias de grande porte, do que garantindo a sustentabilidade e qualidade de seus produtos. Acrescente-se a isso as reflexões de Bustamante (1997) ao afirmar que:

Entre os fatores limitantes, estão as deficiências de assistência técnica nas instâncias públicas e privadas nesse setor, o baixo nível de educação e capacitação, as dificuldades de acesso ao crédito, a inserção fraca nos mercados com poucos produtos diversificados, a baixa qualidade dos produtos, a legislação inadequada, entre outros.(BUSTAMANTE ,1997,p.78).

Bustamante (1997) também salienta ainda a falta de preparação social e técnica para enfrentar o desafio dos processos de desenvolvimento no meio rural. Nota-se aí um esvaziamento do poder público no que se refere à implantação de leis específicas para a área, viáveis e aplicáveis, claras, simples e de fácil entendimento. A ausência de tal legislação impõe a muitas agroindústrias atuarem na clandestinidade.

Um exemplo disso é a legislação sanitária, elaborada a partir da realidade de grandes indústrias de alimentos, adota critérios baseados nestas estruturas e instalações, tornando sua fundamentação fora de contexto e, em muitos casos, inviável a legalização de pequenas agroindústrias rurais (PREZOTTO, 2002).

Isso se dá devido ao fato de que a fiscalização hoje realizada adota um método prescritivo de controle de qualidade. Quando identificado um problema de qualidade nos produtos desenvolvidos, este é levado à análise laboratorial, a fim de definir se este é considerado apto ou não para o consumo. Se o produto for considerado não apto e outros pontos sobre, por exemplo, instalações ou equipamentos não atenderem as normas da legislação, o estabelecimento é impedido de continuar produzindo, além de ser-lhe imputado às penalidades previstas em lei (SILVEIRA: & ZIMERMANN, 2004).

Neste caso, o agente fiscal não se esforça em buscar junto aos produtores superar os problemas identificados e indicar uma forma de superá-los. Se, realmente, se preocupasse em melhorar a qualidade dos produtos, sua postura seria diferente. De modo que esta seria normativa, “onde os critérios de qualidade são normatizados por técnicos e agricultores, definindo-se os níveis de qualidade pretendidos em cada período” (SILVEIRA: & ZIMERMANN, 2004). Este método vê o controle de qualidade como um processo permanente e gradual. Baseando sua avaliação nos processos de produção, nas rotinas efetivadas, no fluxo de produção, nas práticas e cuidados das pessoas envolvidas, surgindo, a partir daí, os pontos críticos no aspecto de qualificação do produto. Embasados nestes fatores é que os técnicos agirão para ajudar os produtores a sanarem os problemas identificados.

4.2 ENTRAVES ENFRENTADOS PELAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

A agroindústria familiar tem sido alvo de políticas públicas, que pretendem tirá-las da informalidade, com a implementação de leis que buscam garantir uma solução para este problema.

Entretanto, para que realmente aconteça a implementação de sua agroindústria o pequeno agricultor precisa ter subsídios econômicos razoáveis que lhe dê condições de comprar equipamentos e investir nas instalações, mediante as exigências legais, que na maioria das vezes, faz com que o agricultor mude sua forma de produzir e a altere sua categoria de produção sem nem ao menos ter um mercado consistente que vá lhe dar o retorno esperado, simplesmente para atender a legislação vigente. Quando isso acontece, ocorre uma descaracterização do produto artesanal tradicional e culturalmente

feito para adotar processamentos ligados a máquinas e equipamentos que desconhecem (MIOR, 2005).

Além da legislação, uma diversidade de outros fatores impede a fluidez na evolução das agroindústrias familiares. Maluf (2002, p. 04) enfatiza as questões de mercado bem como o acesso ao crédito estão entre os principais fatores “determinantes das possibilidades de êxito dos programas de apoio à produção agroalimentar realizada em empreendimentos de pequeno e médio porte”.

Motter & Castillo Lacay (2000, p. 135) acrescentam que os produtores familiares ao processarem seus produtos enfrentam diversos problemas: baixa formação empreendedora, baixo nível de adoção de tecnologias, sistemas de comercialização ineficientes, dificuldades de acesso ao crédito, complexidade da legislação e dos processos burocráticos e restrito acesso às informações. Une-se a estes a crescente participação dos hiper e supermercados, proporcionando maior poder de barganha na negociação de preços e dos produtos junto aos pequenos produtores e, conseqüentemente, perdas consideráveis no seu lucro (BORTOLETO & CHABARIBERY, 1998, p. 27).

Para Prezotto, (2001), o estabelecimento e funcionamento de agroindústrias dependem do atendimento de uma série de normas, de natureza fiscal, ambientais e sanitárias, estabelecidas pelos poderes públicos em suas diferentes esferas (municipal estadual e federal). O atendimento dessas normativas, especialmente as de natureza sanitária (quer nos seus aspectos construtivos como processuais), representa uma séria dificuldade para as agroindústrias de pequeno e médio porte o que explica, em parte, o alto grau de informalidade observado nesse setor. Esse processo na qual a legislação deve ser cumprida pelas agroindústrias, faz com que muitas delas não consigam se adequar às normas, e com isso atuem na ilegalidade, no entanto correm sérios riscos como: apreensão dos produtos, com prazos de validade vencidos, qualidade duvidosa, ilegalidade na comercialização junto aos mercados locais, entre outros.

Outro contratempo enfrentado pelo agricultor familiar é gerir seu próprio negócio. Este ofício não lhe é familiar devido a alguns fatores como difícil acesso a uma melhor escolarização (na maioria dos casos); estar acostumado a serviços braçais que geralmente não envolvam decisões; dificuldades para compreender todos os pormenores dos aspectos legais e contábeis que são vitais ao desenvolvimento de uma agroindústria - conhecimentos novos de administração, organização, mercado, planejamento da

produção, qualidade nos produtos, marketing, entre outros. Inovações demasiadamente complexas e de difícil acesso para a sua condição (ZAGO, 2002).

Portanto, cabe ressaltar, que para o agricultor é vital que a forma jurídica de legalização de sua agroindústria possa refletir a sua identidade como agricultor familiar não descaracterizando-o como tal. Porém, a falta de conhecimento contextual na formulação e na estruturação de leis e procedimentos específicos à área agroindustrial, torna difícil sua implementação, regularização e permanência em atividade, gerando sérios problemas aos próprios agricultores familiares e ao desenvolvimento econômico de forma geral (ZAGO, 2002).

5. ANÁLISE DO CONTEXTO DAS AGROINDÚSTRIAS DA REGIÃO NORDESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Num primeiro momento, analisou-se o foco de nosso estudo – a região nordeste do Rio Grande do Sul, mais especificamente, a cidade de Gramado que faz parte da Microrregião Gramado-Canela. Em decorrência desse estudo, fez-se algumas reflexões sobre o andamento das agroindústrias na região.

5.1 DESCRIÇÃO DO MEIO FÍSICO E SÓCIO ECONÔMICO DA REGIÃO DE GRAMADO – RS

No estudo da atividade agroindustrial familiar rural no município de Gramado, um município brasileiro do Estado do Rio Grande do Sul, cumpre destacar as características que compõem o seu território, principalmente por sua capacidade para promover a inclusão socioeconômica. Classificado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001) como integrante da Microrregião de Gramado-Canela (Esta está dividida em 15 municípios: Canela, Dois Irmãos, Gramado, Igrejinha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Petrópolis, Picada Café, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara e Três Coroas) e da mesorregião Metropolitana de Porto Alegre, região geográfica Sul. “Localiza-se” na Serra Gaúcha, mais precisamente na Região das Hortênsias, a uma latitude 29° 22’ 44” sul e a uma longitude 50° 52’ 26” oeste, estando a uma altitude de 830 metros. A cidade de Gramado-RS segundo o censo 2011 do IBGE, conta com uma população estimada em 32.273 habitantes; destes, cerca de 84% vivem na área urbana e 16% na área rural, tendo como área de unidade territorial 237,828km², sua densidade demográfica(hab/km²) está em torno de 135,70. Seu principal acesso se dá através da RS-115 embora também seja atendida pelas rodovias RS-235 e RS-373. Faz divisa com Caxias do Sul (ao norte), Três Coroas (ao sul), Canela (a leste), Nova Petrópolis e Santa Maria do Herval (a oeste). O município é parte das bacias dos rios dos Sinos e Caí e é entrecortado por

vários riachos, nascentes, cascatas e lagos, além de possuir uma vegetação ainda densa de araucárias e outras árvores nativas.

A demografia de Gramado é etnicamente variada, com forte influência alemã e italiana, o que se reflete especialmente na culinária e na arquitetura urbana e rural, mas, em menor número.

Segundo dados do IBGE (2011) quanto aos aspectos históricos começou a chegar nessas terras os primeiros colonizadores no ano de 1875, José Manoel Corrêa, com seus cinco filhos homens, tendo se estabelecido onde hoje se assenta a cidade, o senhor Trintão José de Oliveira e Leonor Gabriel de Souza, fixaram suas residências na Linha 28 (IBGE, 2010).

Até 1904, Gramado pertencia ao território integrante do Município de Taquara, então Taquara do Mundo Novo, veio a tornar-se o 5.º distrito, tendo estabelecido sede em Linha Nova. Nesse mesmo ano foi criado um Cartório de Notas e Registro Civil. Os habitantes que mais contribuíram para o desenvolvimento do Distrito, foram o senhor João Leopoldo Lied, (escrivão), senhor José Nicoletti Filho, (1.º subintendente do Município) e o senhor Pedro Benetti, (comerciante), entre outros (IBGE, 2011).

No dia 17 de janeiro de 1913, foi efetivada a transferência da sede distrital para o local onde hoje é a cidade de Gramado. A princípio, foi denominada como Dinizópolis, como forma de homenagear o senhor Diniz Martins Rangel, na época chefe político e Intendente de Taquara. A opção pelo novo sítio, devia-se à notícia de que uma ferrovia iria passar por ali (IBGE, 2011).

O nome do município de Gramado foi inspirado por existir um terreno que era recoberto com grama e árvores frondosas, que era utilizado como local de parada e descanso aos tropeiros, no ano de 1914 foi concluída a construção de uma capela, e no dia 7 de maio de 1917 foi fundada a paróquia de São Pedro (IBGE, 2011).

Logo se percebeu o progresso que se instalava no município e isso se tornou claro quando foi instalado uma Agência do Correio, um escritório do Banco Nacional do Comércio em 1918; instalação de iluminação elétrica, tendo sido concluída dois anos depois, no ano de 1919 os trilhos da Viação Férrea do Rio Grande do Sul, facilitam o intercâmbio comercial com outras praças do Estado (IBGE, 2011).

No dia 6 de fevereiro de 1926, foi inaugurada a Exatoria Estadual. Sendo composta a população do Distrito cerca de 60 famílias, com 3.500 pessoas, nos povoados de Caracol, Linha Nova, Linha Bonita, Pedra Branca, Várzea Grande,

Renânia, Tapera, Morro Redondo, Linha Ávila, Marcondes, São Roque, Linha Araripe, Linha 15, Linha 28, Serra Grande, Moreira Mascarenhas, Furna, Canelinha, Picada, Quilombo, Moleque, Campestre, Caboclos, tendo se destacado Canela, ponto terminal da linha férrea (IBGE, 2011).

Com o correr do tempo, novos melhoramentos se sucedem: em 1930, cinema; em 1933 inauguração de um educandário católico; em 1935, construção da igreja-matriz; em 1937 instalação do Hospital Santa Terezinha; em 1948 outro hospital, e em 1951 o asfaltamento da principal rua da cidade. Algumas indústrias iniciam suas atividades e o comércio desenvolve-se. Contribui para maior projeção de Gramado o fato de ser procurado o Distrito como estação de veraneio (IBGE, 2011).

A formação cultural das colônias velhas, marcada por festas religiosas, atividades de lazer e diversão, foi mesclando-se com as influências dos lusos e dos nativos que já habitavam a região. Algumas atividades foram perdendo-se no tempo e substituídas, enquanto outras ainda resistem até hoje (STEFFEN et al, 1984).

Ao abordar a colonização européia no Estado, Roche (1969, p. 250) lembra que “das culturas [agrícolas] que se impuseram aos colonos alemães e constituiu o essencial de seus recursos, nenhuma tem origem européia”. Esse mesmo autor destaca algumas culturas que compunham a agricultura inicial, dentre os quais a batata-inglesa, a cana-de-açúcar, a mandioca, o milho e o feijão preto. Esses produtos passaram a caracterizar as atividades agrícolas das colônias e contribuíram para a (re) adequação cultural dos colonos. Em consonância com tal realidade, a economia primitiva do município baseava-se na agricultura e na pecuária, nesta destacava-se a criação de suínos para a engorda, de vacas para a produção de leite e seus derivados (queijo, manteiga e coalhada) e de bois para o trabalho na lavoura. Usavam técnicas rudimentares em atividades simples e manuais; as terras eram férteis, aradas por tração animal (STEFFEN et al, 1984).

5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NA MICRORREGIÃO DE GRAMADO-CANELA

No município de Gramado o setor agroindustrial cresce consideravelmente, por isso a necessidade de se buscar cada vez mais por diversificação e certificação, é nessa logística que o produtor rural trabalha.

Poucos agricultores que não aderiram a esse processo de integração juntos aos mercados, foram sucumbidos pela falta de possibilidades e venderam suas terras ou estão velhos demais para iniciar uma atividade da qual os resultados são obtidos em longo prazo. Das trinta e seis famílias que residem no meio rural, na localidade da Linha Hörlle, no município de Gramado, Rio Grande do Sul, poucas famílias permanecem e se mantêm gerindo seu próprio negócio. A maioria das famílias prestam serviços terceirizados nas propriedades vizinhas, ou nos centros urbanos, segundo o depoimento do proprietário da agroindústria A.

Assim, procurando resgatar as potencialidades destes agricultores familiares e o fortalecimento do setor agroindustrial, o governo federal e estadual propõe políticas públicas, de incentivo a projetos de agroindustrialização de produtos, como forma de criar novas oportunidades no meio rural e resgatar um traço tão característico dessa forma social de produção que, apesar de suas limitações tem contribuído para o desenvolvimento rural do Estado do Rio Grande do Sul (OLIVEIRA; PREZOTTO e VOIGT, 2002)

De fato, uma das alternativas lucrativas de renda aos produtores rurais é a agroindustrialização da produção. Citada por Révillion (2010, p. 01), na obra:

Do paradigma produtivista para a orientação para o mercado, como importante fator de agregação de valor à produção, esta representa o ponto de encontro entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto. (RÉVILLION, 2010, p. 01).

Nesse sentido, as estratégias de diferenciação constituem-se em um ponto fundamental nas agroindústrias. A diversidade de produtos lançados visando atender a um mercado específico tem dado destaque às agroindústrias da região da serra gaúcha colocando esse setor em destaque e assim aumentando a renda e assumindo posição importante no segmento alimentar.

A elaboração de alimentos a partir da utilização de excedentes já era uma realidade na vida das famílias de agricultores familiares de Gramado, onde suas propriedades não ultrapassam a média de 24 hectares e famílias com média de até cinco pessoas, dados da Secretaria Municipal da Agricultura de Gramado.

A inclusão das festas coloniais no calendário turístico da cidade, exigência dos visitantes e até da população urbana, veio enriquecer a Festa das Hortênsias, realizadas nos meses de verão, que tinham como objetivo dar ao veranista (turista de verão na serra) um evento marcadamente cultural e gastronômico.

Com a evolução do evento o setor de gastronomia, liderado por comunidades de origem italiana e alemã, deu uma mostra de que era possível esta inclusão no turismo local. A Festa da Colônia se tornou realidade, concretizando o sonho do consumidor em ter a sua disposição, produtos verdadeiramente artesanais e que resgatavam uma história de vida destes descendentes de imigrantes que chegaram ao país, a partir de 1913.

Este fenômeno de consumo, despertado pela oferta ao turista, de uma gastronomia típica, determinou o incremento da produção agrícola, deixando a monocultura existente na época (leite, madeira e trigo) para incentivar outras culturas como a suinocultura, a produção de uvas, milho e frutas diversas.

A fundação de cooperativas na região determinou o estabelecimento de culturas necessárias à produção de matérias primas utilizadas na elaboração de doces, vinhos e os derivados de leite, porém a baixa remuneração destes produtos desestimulou a agricultura local.

Com a emergência das fábricas de calçados na região, o êxodo rural foi intenso nas décadas de 70 e 80. Por sua vez, o setor enfraqueceu com a globalização e muitas fábricas foram fechadas. Porém no interior, os pais destes jovens e avós, ainda residiam e iniciaram uma diversificação dos produtos coloniais e um melhor aproveitamento da matéria prima, quais sejam, buscando atender as demandas dos eventos na cidade.

Segundo Révillion (2010):

A maior parte dos produtos agroindustriais familiares é comercializada em venda direta para os consumidores, tanto na própria propriedade como em feiras e eventos (festas), pelos próprios membros da família o que denota a importância da organização do espaço rural e de suas extensões para o desenvolvimento de um posicionamento diferenciado na mente do consumidor [...] (RÉVILLION, 2010, p. 01)

Este método de produzir visando atingir públicos específicos, com características peculiares, garante a sobrevivência das pequenas e médias agroindústrias

frente à intensa concorrência com as grandes empresas do mesmo ramo alimentício, tese reforçada por Révillion (2010):

No caso da agroindústria de pequeno e médio porte, são os novos mercados de especialidades de nichos, orgânicos, artesanais, de produtos com indicação geográfica de origem, solidários e institucionais que passam a ser relevantes, pois é neles que os atributos relacionados a identificação de produtos e processos com características específicas são valorizadas. Em especial, seria importante desenvolver produtos diferenciados em particularidades locais e regionais, de maneira a acessar um poder de negociação adicional às pequenas agroindústrias exportadoras domésticas - o que depende do reconhecimento dos consumidores dos valores regionais refletidos no produto. (RÉVILLION, 2010, p. 06)

As palavras de Révillion refletem a realidade das agroindústrias da região. Atualmente, a Festa da Colônia, possibilita às famílias de agricultores exporem seus produtos coloniais.

Além disso, a Casa do Colono, cujo funcionamento é diário, mantém a comercialização dos alimentos elaborados na agricultura familiar, para atender a demanda dos turistas.

Nesse sentido, a busca por produtos diferenciados que atendam públicos específicos é vital para que seja garantida a permanência nesses empreendimentos, oportunizando renda e valorização tanto do produto como do produtor.

Assim sendo, os agricultores familiares do município de Gramado podem contar com uma nova realidade e novas expectativas e perspectivas, pois o mercado local tem se mostrado favorável ao setor agroindustrial. O fato de a região ter um fluxo turístico contribui para a comercialização do produto, por ser um mercado mais exigente.

Révillion (2010) enfatiza sua posição quando diz que:

A agroindústria representa o ponto de encontro entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto. (RÉVILLION, 2010, p. 01)

Nesse sentido, pode-se salientar que a estratégia usada pelas agroindústrias torna-se um importante subsídio para alcançar o crescimento econômico e se manter junto ao mercado local/regional.

E isso fica claro assim que nos deparamos com a realidade agroindustrial do município de Gramado. Os produtores rurais ao implantarem seu empreendimento, procuram qualificar-se através de cursos de boas práticas, treinamentos, informações sobre como deve ser feito o processo, quais são os produtos mais exigidos junto ao mercado, pesquisas de preço e seu grau de abrangência.

Assim sendo, é interessante salientar que o surgimento das agroindústrias neste município, possibilitou aos agricultores: o aumento da renda familiar, autonomia na tomada de decisões junto à propriedade, sustentabilidade no meio rural, geração de empregos, viabilidade junto aos mercados locais/regionais, podendo formar seu preço final baseado em seus custos com insumos, mão de obra e outros gastos excedentes.

Quanto mais aperfeiçoamento e qualificação, melhores serão os produtos, suas vendas e seu gerenciamento no nível de concorrência com o produto industrial, propiciando mercado de trabalho seja na gestão, planejamento e desenvolvimento da propriedade rural, bem como no setor agroindustrial.

6. GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO NAS AGROINDÚSTRIAS – SOB UM OLHAR TEÓRICO

A grande maioria dos componentes das unidades de produção familiares da microrregião de Gramado-Canela é de colonização italiana e alemã. Estas trazem em suas raízes culturais uma disposição natural à transformação de produtos, visando à produção familiar. Tal atitude fez com que nos últimos anos, seu foco mudasse de produção doméstica, informal e descaracterizada ao de profissionalizada e comercial.

Essa “profissionalização” traz consigo o despreparo gerencial e administrativo, segundo IBGE (2001). Isto acontece devido a uma série de fatores como, por exemplo, a baixa escolaridade dos membros da família, a qual se torna um empecilho na busca e aprendizagem de conhecimentos teóricos sobre a nova função, bem como na questão da produtividade, finanças e comercialização do produto final. O gestor passa ser o próprio agricultor e precisa dar conta de todos estes pormenores, ou seja, para além de trabalhar na roça ou na fabricação de seu produto, ele precisa saber gerir seu negócio, avaliar situações, tomar decisões, enfim, dar conta de atributos que até então lhe eram estranhos. Realmente, não parece uma tarefa simples quando o mesmo não dispõe de muito tempo para apreender do ofício (VIEIRA, 1995).

Corroborando com o assunto, Vieira (1995) traça o perfil das agroindústrias familiares de pequeno porte: alta taxa de informalidade; ineficiência de aportes tecnológicos e gerenciais; pouca capacidade para assimilar informações técnicas, mercadológicas e empresariais; de adaptação às mudanças do ambiente econômico.

Dentre estes aspectos citados pelo autor, o mais importante é, sem dúvida, a quase inexistência de ferramentas gerenciais na área financeira, tais como: avaliação do caixa, apuração dos custos inseridos na cadeia produtiva, dificuldade em formular o preço de venda com uma margem de lucro real e viável. A carência existente neste setor pode trazer danos irreversíveis aos pequenos agricultores familiares, pois se fixarem uma margem de lucro muito alta, perdem a atratividade do produto e, conseqüentemente, deixam de vender. Por outro lado, se não inserirem no valor do produto os custos de seu manuseio, podem sofrer sérios prejuízos, talvez não prevalecendo por muito tempo no mercado. Este se revela um sério problema quando lembramos a dificuldade de acesso aos canais modernos de comercialização, devido ao

acrécimo de redes de supermercados que concentram uma enorme fatia das vendas de alimentos.

6.1 A ADMINISTRAÇÃO E A AGROINDÚSTRIA – UM SABER NECESSÁRIO

Administrar, para Kwasnicka (1987, p. 141), significa planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, tecnológicos e financeiros, utilizados pela empresa de forma a atingir os objetivos por ela estabelecidos. Entretanto, esta prática não se restringe às empresas, mas se faz “[...] necessária em todos os tipos de atividade organizada e em todos os tipos de organização. De fato, a administração é necessária onde quer que as pessoas trabalhem em conjunto e procurem alcançar uma meta comum. [...] A administração é necessária às atividades produtoras de bens e serviços, em empreendimentos privados e públicos, e em grandes e pequenos grupos” (MEGGINSON et al. 1986, p. 5/6).

Autores como Batalha (1997), Bustamante (1997), Vieira (1995), Wilkinson (1999), descrevem que para um efetivo planejamento financeiro, no caso de uma agroindústria, o gestor deve ter bem claro qual é o objetivo da empresa. O gerente deve saber onde esta pretende chegar e estabelecer as metas de produção e vendas para o futuro. Só com base nestes objetivos e metas é que ele poderá montar um orçamento consistente. Um bom orçamento deve ser capaz de antever as receitas e gastos da agroindústria em um determinado período, prevendo possíveis perdas, gastos e lucros.

Este tema se faz relevante, principalmente no cenário atual, devido a grandes transformações sofridas no setor agrícola onde a produção e comercialização de produtos por pequenas propriedades rurais não mais garantem uma rentabilidade que dê conta das despesas líquidas mensais dos agricultores da região de Gramado, levando-os a procurar novas alternativas. Dentre estas, o processo de agroindustrialização. No entanto, este processo, além de depender de políticas econômicas governamentais que garantam competitividade, estabilidade na renda e acesso às oportunidades de mercado, depende principalmente da capacidade de seus gestores em administrar os recursos dentro e fora da empresa. Esta capacitação envolve obter conhecimento sobre um novo tipo de mercado, muito mais complexo, repleto de especificidades e particularidades

que carecem de entendimentos também complexos e específicos, nada fáceis para a maioria dos pequenos agricultores familiares, devido a uma série de limitações de natureza social, econômica, tecnológica e cultural, tornando-se, assim, um dos entraves mais comuns a serem enfrentados pelos agricultores. Sem dúvida, a falta de embasamento teórico no setor gerencial/administrativo torna-se um problema vital, pois dificulta (e, por vezes, estagna) o crescimento econômico.

Sem conhecimento da área financeira, até mesmo tarefas simples se tornam desafiadoras aos produtores. Seja na avaliação do caixa, na apuração dos custos, na formulação de preços de venda com margem de lucro. Enfim, a implantação de um controle de custos torna-se vital. É necessário que haja uma conscientização por parte dos envolvidos no que tange às fases que envolvam a movimentação ou giro de caixa, bem como deve existir um sério controle dos gastos e lucros.

Nesse sentido, um bom planejamento torna-se vital para que se possam resolver situações adversas, bem como indicadores econômicos, que na verdade, servem como referência e orientação para organizar a produção dentro daquilo que a empresa pode executar, e de acordo com sua estrutura junto ao mercado, podendo através desses indicadores, avaliarem os custos de produção, as despesas, as entradas de caixa, traçando um ponto de equilíbrio entre outros importantes conceitos.

Em termos mais amplos, Batalha (1997) frisa a eficácia do gestor mediante o desafio de transformar a direção estratégica de uma agroindústria em uma ação operacional. Cita que um gerente de produção deve ser conhecedor do impacto de suas atitudes sobre a operação e sua relação com o meio-ambiente, bem como, não negligenciar sua responsabilidade social imbuída em cada ação realizada. A ele, cabe dominar novas tecnologias e manter controles sobre o conhecimento técnico e implícito das e nas operações industriais.

6.2 GERIR UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR - OS DESAFIOS DA FUNÇÃO

Gerir um negócio seja qual for, nem sempre é tarefa fácil devido à complexidade de leis que permeiam o tema. Para o agricultor este papel torna-se um verdadeiro desafio. Daí a importância de continuar refletindo sobre seu papel dentro da

agroindústria familiar e os desafios, por ele enfrentados, em seu planejamento diário no que se refere a aspectos essenciais – quais sejam: aspectos produtivos, financeiros e de mercado. (SOUZA, 1995).

6.2.1 Aspectos produtivos para um planejamento diário

Para dar conta deste aspecto, as pequenas agroindústrias familiares observadas, ainda necessitam passar por processos de transformação em suas estruturas físicas, adaptando-as às atividades produtivas, objetivando a qualificação na manipulação de alimentos, amparados pelas leis sanitárias e ambientais, as quais são rigorosamente exigidas. As pequenas cozinhas e despensas domésticas darão lugar a espaços amplos, arejados, diferentes daqueles de uso estritamente familiar. Sua metodologia também deve sofrer alterações, tornando-se mais eficiente, a fim de angariar uma escala de produção mais elevada.

Outro ponto importante a ser levado em consideração pelo pequeno agricultor é sobre a flexibilização da produção, bem como um melhor aproveitamento de suas culturas. Isso se faz necessário porque, em algumas épocas do ano, pode ocorrer uma descontinuidade na produção devido à falta de matéria prima, quando esta é de origem vegetal ou de origem animal (Exemplo: a compra de leite no inverno), pois sofre sazonalidade. Ou seja, ser flexível na produção significa adaptar este meio, diversificando o produto. Neste caso, obter conhecimento específico sobre o assunto faz-se vital, pois abre um leque de opções ao produtor. Por exemplo, ao saber que produtos podem ser cultivados em cada época, ou em cada período sazonal, este, poderá fazer uso da matéria prima disponível em determinada época. Se optar por uma produção de compotas de frutas, geléias e schimias, ele usará as frutas de acordo com sua safra: maçã (março a junho), cítricos (junho a setembro), pêssegos (outubro à janeiro), uva (dezembro a janeiro), etc. Assim acontecerá, também, com as conservas de legumes.

A disponibilidade da matéria-prima oferece condições para produzir mais artigos sem alterar em muito o processo de produção. Além disso, não é necessário o incremento de novos equipamentos e nem de mais mão de obra, já que tudo isso é

possível dentro de uma mesma estrutura física e familiar. O aproveitamento de culturas fará com que a produção seja regular e contínua.

Porém, o êxito ou o fracasso da empresa, bem como a tomada de decisão, fica por conta do responsável por gerenciar a produção. Este deve estar capacitado a atender funções como: controle dos estoques de insumos, escalonamento do processamento da matéria-prima, considerando limites de capacidades de recepção e de processamento da agroindústria, e as particularidades de maturação ou degradação dos produtos.

O conjunto destes fatores, se levado em consideração, renderá lucros e reconhecimento ao pequeno produtor, porque cada vez mais os consumidores finais estão exigindo produtos com qualidade, mesmos os feitos artesanalmente.

6.2.2 Aspectos financeiros

O aspecto financeiro talvez seja o mais desafiador às pequenas agroindústrias familiares, porque muitos proprietários desconhecem custos de suas produções. Não há precisão no controle das entradas e saídas de recursos financeiros e a contabilização dos lucros acontece de uma forma simples. Com isso, perde-se o real valor dos ganhos recebidos.

Como toda empresa, determinar um ponto de equilíbrio auxiliará os gestores a organizarem suas vendas, buscando com isso um aumento de renda, lucro a médio/prazo. O autor Chiavenatto (2000) faz uma descrição de como ocorre o ponto de equilíbrio: é o momento em que a empresa faturou em suas vendas, o necessário para não operar mais em prejuízo. Até o ponto de equilíbrio a empresa trabalha para cobrir principalmente seus custos fixos, uma vez que os custos variáveis estão mais diretamente relacionados com o total produzido e comercializado.

No instante em que o ponto de equilíbrio é ultrapassado a empresa começa a aumentar sua riqueza e começa a operar com lucro. Saber com exatidão qual é o ponto de equilíbrio permite que sejam tomadas decisões de preços para vendas de maiores quantidades ou em épocas em que é possível abrir exceções quanto aos prazos de pagamento. Quando alcançado este ponto, a empresa pode elevar ou diminuir seus preços, dependendo da estratégia e da contingência.

Batalha (1997) ratifica o que foi citado quando afirma que assim como a qualidade dos produtos da empresa pode ser traduzida pela preferência dos consumidores, a rentabilidade das empresas pode ser entendida como um sinônimo de excelência e bons resultados nas finanças. Os demonstrativos financeiros das empresas servem para apresentar ao mercado e aos proprietários das agroindústrias as avaliações do resultado de seus negócios. Dessa forma, o gerente de finanças é aquele que lida com os números monetários da empresa, ele é o responsável pelo suprimento de informações financeiras, pelas análises dos balanços contábeis e dos demonstrativos financeiros. Sendo importante que a agroindústria insira em sua propriedade controle efetivo de custos, lucros, perdas, safra e entressafra, entre outras decorrências que podem advir como queda na moeda, ou desvalorização de um determinado produto entre outros.

Entretanto, é interessante que todos os que estão envolvidos diretamente na produção se conscientizem da importância da implantação de um controle dos custos e que todas as fases envolvendo movimentação de caixa, devem ser anotadas e transcritas neste. Por sua vez, estes dados darão suporte ao processo de formação do produto acabado, tecendo seu verdadeiro custo.

Um bom planejamento é de vital importância para resolver situações adversas com destreza, assim como indicadores econômicos, que na verdade, servem como referência e orientação para organizar a produção dentro daquilo que ela pode executar, e de acordo com a estrutura que possui junto ao mercado, podendo, através desses indicadores, avaliar os custos de produção, as despesas, as entradas de caixa, traçando um ponto de equilíbrio entre outros importantes conceitos.

Nesse sentido, um controle de caixa (contendo a data da operação, discriminação do fato, se é débito ou crédito de recursos e o saldo), mesmo em um simples bloco, torna-se um hábito saudável e um importante instrumento na geração de informações contábeis como subsídios nas operações futuras.

6.2.3 Aspectos mercadológicos

A permanência do pequeno agricultor em atividade passa, necessariamente, pela redução dos custos de produção, diversificação de culturas e sua comercialização. No

entanto, o fundamental para o sucesso destas linhas de ação é, sem dúvida, colocar seus produtos no mercado. Este continua sendo um dos principais entraves enfrentados pelas pequenas agroindústrias familiares. A causa da existência deste problema deve-se a fatores mercadológicos subdesenvolvidos e de mínimas exigências de consumo, ocasionando um faturamento menor que o esperado. Assim sendo, os proprietários das pequenas agroindústrias tendem a aumentar sua escala de produção utilizando ao máximo os recursos que dispõem.

Cada tomada de decisão, porém, sempre vem acompanhada de alguma conseqüência, neste caso, pode desencadear uma diversidade de fatores: O aumento da produção exige, além de mais tempo gasto, novos mercados; um planejamento consciente sobre a matéria prima e sobre os custos dispensados para consegui-la.

Junto à conquista de novos mercados, cresce a exigência dos mesmos com a qualidade e sanidade dos produtos, através dos órgãos fiscalizadores, impondo condições e certificações para a produção.

A partir deste momento, ocorre uma mudança de foco. Até então, os agricultores cultivavam produtos confeccionados/processados de forma artesanal, limitados a uma pequena escala de produção, informais, sem registros ou licenças dos órgãos responsáveis, para uso próprio e/ou comercializavam-nos em locais próximos de seu entorno, particularmente ou por meio de cooperativas, com preços embasados nos da região, tornando, os alimentos produzidos, atraentes para os consumidores (a maioria destes moram na região, conhecem os produtos e viram fregueses), sem se preocuparem com a parte burocrática destas ações. O produto oferecido encontrava fácil demanda nos mercados locais, sem se deparar com impedimentos legais em sua comercialização.

Segundo Révillion (2010, p. 01):

A maior parte dos produtos agroindustriais familiares é comercializada em venda direta para os consumidores, tanto na própria propriedade como em feiras e eventos (festas), pelos próprios membros da família o que denota a importância da organização do espaço rural e de suas extensões para o desenvolvimento de um posicionamento diferenciado na mente do consumidor [...] (RÉVILLION, 2010, p. 01).

Essa tática de produzir visando atingir mercados diferenciados destinados a públicos específicos, com características peculiares, garante a sobrevivência das pequenas e médias agroindústrias frente à intensa concorrência com as grandes empresas do mesmo ramo, mediante estratégias de diferenciação dos produtos, tese reforçada pelo autor supracitado (2010, p. 06), quando diz que:

No caso da agroindústria de pequeno e médio porte, são os novos mercados de especialidades de nichos, orgânicos, artesanais, de produtos com indicação geográfica de origem, solidários e institucionais que passam a ser relevantes, pois é neles que os atributos relacionados a identificação de produtos e processos com características específicas são valorizadas. Em especial, seria importante desenvolver produtos diferenciados em particularidades locais e regionais, de maneira a acessar um poder de negociação adicional às pequenas agroindústrias exportadoras domésticas - o que depende do reconhecimento dos consumidores dos valores regionais refletidos no produto. (RÉVILLION, 2010, p. 06)

Conforme citação acima, os produtos agrícolas passam por uma transformação. São comercializados via agroindustrialização, gerando uma grande complexidade nas relações entre produtor/consumidor, pois de um lado, nota-se um mercado consumidor exigente quanto a qualidade e preços acessíveis e órgãos regulamentadores que fiscalizam esta qualidade e a procedência dos produtos. Também, as certificações tornam-se necessárias para a comercialização destes produtos. Do outro lado, encontra-se um produtor com pouca ou nenhuma experiência nas negociações, fixação de preços, criação de rótulo e embalagem, viabilização legal de certificações sanitárias.

Neste entremeio, é comum aparecer atravessadores. Eles é que passam a intermediar as relações comerciais, diminuindo, assim, a margem de lucro do produtor, beneficiando-se às suas custas.

Um modo de resolver o problema seria estreitar o meio de comercialização. Ou seja, vender seu produto diretamente ao consumidor final ou direto a varejistas, eliminando, com isso, a figura do atravessador, obtendo um preço melhor em seus produtos. (LAMARCHE, 1998)

Como se não bastasse enfrentar todos estes problemas/entraves externos para manter em atividade pequenas agroindústrias, seus proprietários ainda são sobrepujados por sua própria falta de conhecimento administrativo essencial a vida ativa e econômica da empresa. Conforme Stollenwerk (2001), na sociedade atual, pode-se dizer que já não basta possuir a informação, pois a vantagem competitiva será da empresa capaz de transformar essa informação em conhecimento e utilizá-lo para aumentar o valor de seus produtos e serviços. A seguir, far-se-á uma breve consideração sobre importância deste assunto.

6.3 A IMPORTÂNCIA DE UM CONTROLE ADMINISTRATIVO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE GRAMADO

Para Pelegrini & Gazolla (2008) a maioria das Agroindústrias Familiares carece de um conhecimento administrativo sobre o próprio negócio. Aparentemente, a falta de conhecimentos administrativos não aparenta ser um grande problema, no entanto, ao serem questionados sobre os “números” de sua produção, os dois proprietários das três agroindústrias pesquisadas mostraram ações diversificadas. Analisar-se-á cada caso, tecendo-lhes uma breve reflexão.

6.3.1 Caracterização das agroindústrias pesquisadas – algumas reflexões

Num primeiro momento, apresentar-se-á a análise do roteiro aplicado aos participantes. Após, se delinearão alguns pormenores das agroindústrias pesquisadas, refletindo sobre sua atuação neste cenário, bem como seus avanços e retrocessos. (Apêndice A)

Constatou-se um número pequeno de pessoas envolvidas no processo de industrialização dos produtos por estabelecimento - basicamente os membros da família.

Apenas quatro membros familiares trabalham em cada uma das Agroindústrias A, B e C; a mão de obra contratada pela Agroindústria A soma seis pessoas; nas Agroindústrias B e C apenas uma pessoa é contratada. O número de mão de obra exercido pelos membros da família nas três Agroindústrias são, respectivamente, três e quatro pessoas. A mão de obra feminina é de seis mulheres na Agroindústria A, sendo que destas, cinco possuem grau de instrução no ensino fundamental incompleto e uma tem ensino médio completo; e de três mulheres nas Agroindústrias B e C e todas as três com ensino fundamental incompleto como grau de instrução; todas as três agroindústrias contam com dois homens trabalhando ativamente, sendo que estes possuem, como grau de instrução, o ensino fundamental incompleto. A tiragem média de produção anual na Agroindústria A é de 10.080 Kg de queijo, na Agroindústria B é

de 200.000 mudas de hortaliças e na Agroindústria C é em torno de 200.000 mudas de flores.

Todas as três Agroindústrias pesquisadas recebem apoio técnico provido pela Secretaria Municipal da Agricultura, setor responsável pela inspeção do Serviço de Inspeção Municipal. As agroindústrias são visitadas quinzenalmente e orientadas sobre procedimentos de higiene. Os técnicos esclarecem dúvidas que possam surgir ou interferir no trabalho destas e fiscalizam os produtos, a fim de liberá-los para comercialização junto ao mercado local.

Buscando conhecimento quanto ao mercado de atuação das agroindústrias pesquisadas constatou-se uma diversificação de produtos – queijos, leite, mudas de flores e hortaliças respectivamente.

As agroindústrias são constituídas juridicamente como pessoas físicas. As agroindústrias A, B e C utilizam nota de produtor rural. Observou-se que estas agroindústrias A, B e C não são constituídas como pessoa jurídica, pois comercializam seus produtos com nota de produtor rural.

Dentre as agroindústrias pesquisadas na amostragem não existe nenhuma constituída como cooperativa.

O tempo de atividade que as agroindústrias estão industrializando e comercializando seus produtos no mercado, demonstra serem relativamente jovens. Uma empresa (A) já existe a dez anos no mercado, porém somente há pouco tempo é que passou a ser uma agroindústria com registro e certificado legal. As outras duas (B e C) atuam a pouco mais de um ano no mercado.

Um segundo bloco de questões deixou em evidência, a forma de gestão de custos e controle praticada pelas empresas participantes da amostra.

Diante dos dados angariados, observou-se que das agroindústrias pesquisadas, duas realizam suas anotações para controle de entradas e saídas de recursos com registros em cadernetas, uma respondeu não ter nenhum sistema de controle de entradas e saídas.

Verificou-se, também, não haver um controle estruturado de contas a pagar, o que suscitou identificar a forma de pagamentos.

As Agroindústrias A, B e C fazem uso de duplicatas, boletos bancários, cheques, pagamentos a vista (espécie), bem como através de barganhas ou trocas de mercadorias.

Já, as contas a receber, possuem um tratamento de controle, embora manual. Segue a sistemática de entrada e saída de recursos, sendo feito através de apontamentos em caderneta para posterior cobrança. Também se observou que nenhuma agroindústria possui um sistema de controle de contas a receber informatizado. O prazo de recebimento varia de acordo com o contexto das vendas: algumas vezes é a vista, outras vezes com prazo de pagamento entre 30 (trinta) e 60 (sessenta) dias.

Observou-se que duas agroindústrias (B e C) realizam a verificação e controle de estoque semanalmente e uma demonstra não se preocupar com isso.

Entre as três agroindústrias pesquisadas, apenas as agroindústrias B e C fazem registro de custos da matéria-prima, energia, despesas gerais, realizando um cálculo do custo mais aproximado possível dentro das suas condições e conhecimentos. Uma agroindústria afirma não sentir necessidade de registros dos custos, pois entende que conhece o seu custo de produção.

Percebeu-se que nenhuma das três agroindústrias (A, B e C) possuem uma planilha de custos de produção informatizada, tampouco contam com o auxílio de um profissional ajudá-los neste aspecto.

Diante dos dados levantados, observou-se que não há um sistema de gestão de custos científico. Os custos, de forma geral, são apurados de forma empírica, sem o registro de todos os dados necessários para apurar o custo real dos produtos. As agroindústrias B e C conhecem seu custo de produção muito próximo do real, a terceira desconhece seu custo real, pois acredita conhecer o custo aproximado dos seus produtos industrializados.

Na formação de critérios para o preço de venda das mercadorias é considerado, pela maioria dos respondentes, o custo de produção e margem de lucro.

Observa-se que o preço de venda das agroindústrias é estabelecido pelo custo de produção mais margem de lucro atribuída, porém não se tem dado científico do real custo de produção.

Tendo em vista o acima, analisou-se, primeiramente a agroindústria A. Esta foi fundada há dez anos na Comunidade da Linha Hörlle, no interior do município de Gramado. Sua estrutura é de pequeno porte e voltada para agroindústria familiar, sendo seu principal produto o queijo artesanal. (veja figura 1 e 2 do processo de elaboração e maturação do queijo em anexo) Destaca-se na região devido ao sabor e a qualidade de seus produtos. Como um fator relevante, seus pontos de comercialização junto a Casa

do Colono, Festa da Colônia, redes de hotéis, restaurantes, pequenos mercados e mercearias locais, possibilitam-lhe atingir um número significativo de comercialização, estratégia de divulgação e procura por seus produtos, bem como garantir um espaço sólido para negociá-los.

Visando aumentar sua produção, busca constantemente melhorias na qualidade da matéria-prima utilizada, tanto na elaboração de queijos, quanto nos demais produtos: doces em calda, schimias, doces cremosos (veja figura 3 em anexo - coleta de frutas nos pomares), mantendo com isso os costumes culturais das colonizações predominantes na localidade. Com base nesses fatores, existe a valorização das características locais, o que possibilita driblar a concorrência e agregar valor ao produto, de acordo com Révillion (2010, p. 04) “a produção familiar de pequena escala também é cada vez mais valorizada na medida em que for associada com a tradição, a preservação do meio ambiente, o natural, o artesanal e o local”.

Assim sendo, pode-se afirmar que esta atua no mercado agroalimentar, na qual é definida segundo Révillion (2010), como sendo “uma estratégia de enfoque que, usualmente, envolve a oferta de produtos diferenciados (ou mais raramente, mais baratos) para um segmento específico de consumidores (chamado “nicho de mercado”) que, por apresentarem preferências particulares, apreciam, e se dispõe a pagar mais por aquele tipo de produto” (2010, p. 02).

Além disso, centrada na diferenciação, teve seu aparecimento baseado nos direcionadores de oportunidade. Novamente faremos referência a Révillion (2010, p. 04), onde diz que os direcionadores são os determinantes estruturais do custo de uma atividade e as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular (...). Direcionadores normalmente interagem para motivarem o custo das atividades, bem como de sua potencialidade de diferenciação”.

A oportunidade foi à mola propulsora para o surgimento da agroindústria dessa família. Para a proprietária, a atuação ativa em entidades conectadas ao setor de lácteos possibilitou-lhes a vantagem de participação em cursos de aperfeiçoamento e na busca constante de qualidade do seu produto como o queijo e seus derivados. A melhoria na matéria-prima abriu caminho para a criação de seu próprio negócio, a valorização de seus produtos e geração de crescimento sustentável.

Esses fatores aumentaram sua visão em torno do empreendedorismo, mostrando que a alta qualidade, é um grande desafio, levando-a a perceber essa necessidade e

assim focar nesse nicho de mercado específico, que prima pela qualidade, procedência e outros atributos característicos que possibilita ao produtor agregar valor aos seus produtos por conseguir alcançar as necessidades de um consumidor exigente que paga por atributos específicos que lhe confere um produto diferenciado e valorizado.

O programa de certificação dos processos produtivos e logísticos contribuiu para que se conquistassem novos mercados. Entretanto, exige que sejam cumpridas normas fiscais sanitárias, onde passa por inúmeras inspeções: fiscalização realizada pela vigilância sanitária do município e também pelo responsável técnico do Serviço de Inspeção Municipal (SIM), o auxílio técnico de um médico veterinário contratado pela agroindústria para que o mesmo assine como responsável técnico dos alimentos certificados.

Nesta agroindústria, a certificação obtida através do SIM, propiciou aumento de vendas e de abrangência no mercado local, seus produtos são reconhecidos e valorizados, tendo pontos de comercialização fixos e a procura pelo produto na propriedade. Mas seus objetivos não param por aí, a proprietária já se prepara para aumentar a estrutura física da agroindústria, com isso aumenta em produção, mão de obra e mantém a qualidade dos seus produtos. Anseia, também, padronizar todos os seus alimentos com a marca logotipo da agroindústria, para isso a mesma espera pelo aumento de sua agroindústria e autorização dos órgãos estaduais que fiscalizam e liberam o selo padronizado, através de uma série de quesitos a serem considerados. Seu intuito junto ao mercado é que ele venha a ser expandido, e sua marca reconhecida a nível regional/nacional. Esse processo é demorado, e requer inúmeras exigências técnicas e sanitárias, mas irá enriquecer seus produtos, porque proporcionam reconhecimento de um trabalho que iniciou há dez anos sob condições adversas e grandes dificuldades: perdas, desvalorização dos produtos, dificuldades de acesso a créditos rurais, etc.

Nesse sentido, esta agroindústria precisa melhorar seu gerenciamento. É preciso inserir em sua rotina, uma planilha de custos, de vendas, produtos de maior ou menor aceitação junto ao mercado, de gastos com despesas fixas, despesas variáveis, entre outras fórmulas de controle naquilo que é gasto e produzido. Esse controle é essencial à continuidade das atividades de qualquer empresa, pois, com isso, pode-se fazer previsões de estoques, de abrangência de mercados a nível local/regional, determinar

preços reais, etc. Assim sendo, a agroindústria carece de dados quanto a seus custos e lucros e auxílio na gestão e planejamento.

Caso sejam adotadas as mudanças/alternativas sugeridas nessa propriedade, poderá ser possível vislumbrar um avanço significativo de pontos de comercialização, com maior produção, preços justos e reconhecimento dos alimentos elaborados através da certificação junto ao Serviço de Inspeção Municipal.

As agroindústrias B e C, de flores e mudas de hortaliças, respectivamente, observadas pertencem a um mesmo dono. Este recebeu seis hectares como parte de sua herança de família.

A área utilizada pelas agroindústrias é de apenas um hectare. A mão de obra é realizada pelos membros familiares – o proprietário, sua esposa, seu filho e sua nora. Esporadicamente, quando aumenta a demanda, este contrata sua cunhada para colaborar no trabalho.

A propriedade onde fica a sede das agroindústrias B e C, possui duas casas de moradia, estufas, algumas benfeitorias, gado leiteiro, suínos, galinhas para seu próprio consumo e como moeda de troca.

A base de produção para comercialização das agroindústrias B e C é o plantio de mudas de hortaliças e flores. (ver figuras 4 e 5 - sementes de hortaliças para a produção de mudas e mudas de flores)

As agroindústrias B e C não contam com atravessadores. Seus produtos são comercializados diretamente ao mercado consumidor específico. As mudas de flores são vendidas, principalmente, nas floriculturas da região. As mudas de hortaliças são comercializadas aos verdureiros locais e das cidades vizinhas, que as buscam diretamente na propriedade, não gerando custo de transporte ou frete ao proprietário.

Nesta propriedade, o domínio sobre a gerência dos negócios é restrito a uma única pessoa que toma as decisões, faz seu próprio marketing, aumenta ou diminui custos e lucros. Seu diferencial consiste, justamente, na realização de controles de custos. Todavia, este não faz distinção entre as suas duas agroindústrias no que tange às planilhas de controle. Faz uso apenas de uma planilha para gerenciar as duas pequenas empresas.

É interessante ressaltar, que o proprietário registra, em um simples caderno, os dados necessários para saber como andam suas finanças, as saídas e entradas, bem como

um balancete final dos gastos e lucros. Segue abaixo as tabelas baseadas nas planilhas utilizadas na agroindústria B e C.

Tabela 1 – Entradas e saídas Agroindústrias B e C

SAÍDA			
DATA	ESPECIFICAÇÃO	VALOR	
02.01.2008	Recibo Piá nº 46685	95,00	
03.01.2008	Nota Agrimar nº 102150	132,00	
16.01.2008	Nota Agrimar nº 102635	316,00	
16.01.2008	Recibo Piá nº 46782	67,00	
28.01.2008	Nota Agrimar nº 103000	150,00	
29.01.2008	Recibo Piá nº 46889	119,00	
31.01.2008	Mão de Obra (Márcia) 45 h	135,00	
TOTAL		1.014,00	
ENTRADA			
QUANTIDADE	ESPECIFICAÇÃO	PREÇO MÉDIO	VALOR TOTAL
141.025 unidades	Mudas de Verduras	0,0353	4.983,00
ENTRADA		4.983,00	
SAÍDA		1.014,00	
SALDO		3.969,00	

Fonte: Agroindústria B e C. Adaptada pela autora.

Tabela 2 - Registro de Despesas e Receitas – Agroindústrias B e C

JANEIRO 2010			
GASTOS FAMÍLIA		GASTOS FIRMA	
Compras (alimentação)	313,26	Mão de obra	60,00
Telefone	10,00	Telefone	13,00
Luz	18,70	Luz	18,70
Gasolina	85,00	Gasolina	95,00
Extra	210,00	Extra	297,00
		Insumos	1.791,30
Total Gastos Família	636,96	Total Gastos Firma	2.275,00

Janeiro 2010	
Entrada	1.784,00
Saída	2.911,96
Saldo (negativo)	- 1.127,96

Fonte: Agroindústria B e C. Adaptada pela autora.

Cabe ressaltar que o registro no ano de 2010 já foi bem mais completo e organizado.

Este foi apenas um exemplo do mês de janeiro. No entanto, este mesmo registro foi realizado durante todo o ano de 2010. Nota-se a importância deste às previsões futuras e posterior planejamento.

Apesar destes exemplos, o proprietário confessa que lhe falta conhecimento sobre como fazer corretamente a contabilidade de suas empresas ao ponto de ter “nas mãos o andamento de seu negócio”. Ele acredita que precisa dispor de mais organização neste setor, a fim de poder aumentar seus mercados e trazer visibilidade aos seus produtos.

Nesse sentido, vislumbra-se uma nova realidade, novas expectativas e perspectivas, pois o mercado da região tem se mostrado favorável aos produtos de qualidade tendo nesta atividade um excelente nicho para o escoamento da sua produção. O fato de a região ter um fluxo turístico influencia diretamente no produtivo, pois é um

mercado mais exigente, onde as boas práticas de produção são relevantes para o sucesso da comercialização em potencial.

Daí a necessidade de formular estratégias criativas, pois a tática usada pela agroindústria é extremamente importante para alcançar seu crescimento, bem como enfrentar a afluência das grandes empresas, possibilitando com isso se manter junto ao mercado. Para Porter (1986, *apud* Révillion, 2010, p. 01) “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em determinado setor”.

Baseado nessa avaliação percebe-se que a alternativa da escolha de ação é o ponto forte no sucesso da empresa, na qual depende do porte da mesma e quais objetivos de atuação ela pretende abranger.

Entre as diferentes táticas que uma administração utiliza para se manter em determinados setores podemos destacar a diferenciação ou enfoque, e a liderança de custo. O que cada uma delas busca é destacar as particularidades que elas representam.

Um ponto que chamou muita atenção foi que nesta unidade, com área abaixo de 10 hectares, a agroindustrialização constitui-se um importante veículo e vem se firmando como uma alternativa positiva para os agricultores familiares, uma vez que começaram a investir, mesmo que de forma incipiente, na industrialização de sua produção, sendo que hoje esse processo já se tornou o motor da propriedade. Dentre os casos observados a agroindústria foi considerada uma das principais atividades do estabelecimento.

É importante frisar ainda que quanto menor a área da propriedade, maior é a influencia da agroindústria na diversificação econômica e na renda das famílias. Além disso, por serem empresas menores, as relações de mercado se desenvolvem e se fortalecem a partir dos laços de proximidade que são firmados nos meios alternativos de comércio e que aumentam embasados na confiança mútua e na solidariedade. Assim sendo, as propriedades, antes renunciadas, abandonadas pelo processo de modernização devido a sua pequena área de terra, agora passam a encontrar na agregação de valor uma forma de se manter no meio rural com trabalho e renda dignos sem precisar aumentar seu campo estrutural.

Torna-se evidente que a agricultura familiar, através da agroindustrialização, é formadora de novas identidades, trazendo diferentes nuances para o meio rural, enfatizando que nesse espaço as propriedades não precisam aumentar a quantidade de terras para oferecer as condições necessárias à sua população permanecer no campo.

Isso se dá, devido ao processamento da produção que oferece aos atores fortes perspectivas destes continuarem no campo, garantindo não só a reprodução dos seus bens materiais e econômicos, mas também, mantendo seus valores simbólicos, culturais e sociais. Valores estes, que são constituídos e firmados pela unidade familiar e que ganham visibilidade através da comercialização de seus produtos, repassados aos mercados locais, baseados na proximidade e nos meios de distribuição regional.

Vale salientar ainda que o surgimento das agroindústrias no município de Gramado possibilitou agregar valor à matéria prima, autonomia na tomada de decisões junto à propriedade, sustentabilidade no meio rural, viabilidade junto aos mercados locais/regionais, podendo dar seu preço final baseado em seus custos com insumos, mão de obra e outros gastos excedentes.

Seus produtos, além de serem diversificados, valorizam a mão de obra, a qualidade da matéria-prima, o acesso às estradas, a certificação que torna legítimo ou legal seu produto, poucos agem na ilegalidade, e isso faz com que mais produtores se insiram nesse processo de transformação, que abrange quase que em sua totalidade o município, causando impacto social e delineando paradigmas às cidades vizinhas, com suas produções artesanais, para também se adequar, aperfeiçoar e abranger novos mercados, concorrendo com os produtos industriais e valorizando as tendências culturais que se fazem marcantes tanto na colonização alemã como italiana.

Portanto, apesar dos muitos problemas e desafios enfrentados, bem como práticas vitais ainda não dominadas – controle diário de custo/benefício – as agroindústrias familiares observadas destacam-se justamente por mostrar que é possível e viável ousar por alternativas de agregação de valor sem perder seu equilíbrio, sua identidade e sua cultura.

7. ALGUMAS PROPOSIÇÕES/ALTERNATIVAS VIÁVEIS

Neste trabalho, evidenciaram-se alguns pontos relevantes que merecem ser destacados, pois desencadeiam fortes reflexões sobre as grandes transformações sofridas no setor agroindustrial, atualmente, onde a produção e comercialização de produtos agrícolas por pequenas propriedades rurais não mais garantem uma rentabilidade digna aos agricultores da região, levando-os a procurar novas alternativas de lucros como o processo de verticalização da produção, via agroindustrialização.

Entretanto, as agroindústrias familiares, de pequeno porte, concorrem com grandes grupos detentores dos estoques mundiais de matérias-primas, que inovam constantemente em seus produtos e processos, possuem marcas de prestígio, verbas de propaganda e adquirem matérias-primas com custos mais baixos em função da sua grande escala de produção. Elas ainda concorrem com as pequenas empresas que atuam na informalidade oferecendo seus produtos a preços baixos e conseguindo manter ainda uma boa lucratividade reduzindo custos com encargos fiscais e, em alguns casos, até mesmo economizando por conta de negligências sanitárias.

Nesse ínterim, analisando o mercado agroindustrial a nível local, sabemos que é preciso melhorar e qualificar ainda mais, abranger os mercados, fazer uso de marketing que valorize o produto da terra, da produção artesanal, dos hábitos e costumes de gerações. Quanto mais aperfeiçoamento e qualificação, melhores serão os produtos, suas vendas e seu gerenciamento no nível de concorrência com o produto industrial, propiciando mercado de trabalho seja na gestão, planejamento e desenvolvimento da propriedade rural, bem como no setor agroindustrial. Tornando-se importante o controle efetivo de custos, lucros, perdas, safra e entressafra, entre outras decorrências que podem advir como queda na moeda, ou desvalorização de um determinado produto entre outros.

A ação das políticas públicas também é fundamental para o desenvolvimento do setor agropecuário. Estas políticas, que muitas vezes não são voltadas para a área (políticas públicas para o turismo e desenvolvimento), refletem-se diretamente nas pequenas e médias agroindústrias da região, além de fazer crescer o interesse da legalização de outras tantas na busca por melhores condições e novos mercados para a comercialização de seus produtos. No entanto, pouca referência tem sido dada ao apoio

na capacitação gerencial ou à busca de soluções para os entraves da comercialização. Considerando este problema, talvez a efetividade das políticas públicas e dos programas governamentais voltados para as pequenas agroindústrias pudesse ser maior, se enfocasse, com igual ênfase, o mercado, a comercialização, a capacitação gerencial e tecnológica. Quanto maiores forem os retornos por parte do governo, maior serão os recursos disponibilizados.

Todos estes incentivos, quando postos em prática, têm ação direta no produtor, que desenvolve melhor a questão de empreendedorismo visando com isso maior qualificação na sua área de atuação, refletindo em seus produtos que poderão agregar maior valor, segurança alimentar, qualidade e diversificação, propiciando aumento de renda e certificação de seus produtos a nível local/regional.

Entretanto, um dos entraves mais comum é, sem dúvida, a falta de embasamento teórico no setor gerencial/administrativo devido ao desconhecimento do processo de verticalização da produção, que envolve um mercado complexo, com especificidades que precisam ser bem entendidas e exploradas para que obtenham êxito em seus empreendimentos. Essa reestruturação, além de depender de políticas econômicas governamentais que garantam competitividade, estabilidade na renda e acesso às oportunidades de mercado, depende principalmente da capacidade de seus gestores em administrar os recursos dentro e fora da empresa. Este se torna um problema na medida em que dificulta o crescimento econômico. Sem conhecimento da área financeira, até mesmo tarefas simples se tornam desafiadoras aos produtores. Seja na avaliação do caixa, na apuração dos custos, na formulação de preços de venda com margem de lucro. Enfim, a implantação de um controle de custos torna-se vital. É necessário que haja uma conscientização por parte dos envolvidos no que tange às fases que envolvam a movimentação ou giro de caixa, bem como deve existir um sério controle dos gastos e lucros.

Torna-se evidente que o segredo para um retorno eficiente desses empreendimentos está na maneira de gerenciá-lo. O empresário rural precisa aprender a pensar de modo mais integrado com a dinâmica do ambiente onde está inserido.

Todavia, para que os proprietários se conscientizem desta temática, há que capacitá-los com apoio técnico e cursos de capacitação continuada. Nesse sentido, cabe às autoridades governamentais a função de capacitar e apoiar esse empreendedor rural através de subsídios teóricos e práticos de forma regular. Basta formular projetos

educacionais, firmando parcerias, realizando programas de extensão e convênios integrando as universidades, órgãos públicos governamentais e/ou não governamentais de fomento, que possibilitem até o mais simples empresário, com um grau de escolaridade baixa, a inserção de técnicas administrativas modernas e o apoio indispensável na prática de tais técnicas.

É nesse aspecto que as agroindústrias de pequeno porte observadas devem buscar melhorar seu gerenciamento, é preciso ser inserido em sua rotina uma planilha de custos, de vendas, produtos de maior ou menor aceitação junto ao mercado, de gastos com despesas fixas, despesas variáveis, entre outras fórmulas de controle naquilo que é gasto e produzido, com isso se pode fazer previsões de estoques, de abrangência de mercados a nível local e regional.

O grande desafio está em romper conceitos enraizados que suprimem o desenvolvimento das agroindústrias; na busca por informações especializadas sobre planejamento e gerência, na intenção de transformar/reformar atitudes, motivando/estimulando seus agricultores a gerar um maior valor agregado e reter esse valor na unidade produtiva, sem transferi-lo a outros agentes, possibilitando a ampliação da autonomia no período produtivo, diversificar a produção e, principalmente, manter os membros da família unidos em busca dos mesmos objetivos. Como sugestão para os agricultores familiares envolvidas, elaborou-se alguns modelos de planilhas que podem ser inseridas nestas, possibilitando um melhor gerenciamento em suas finanças. (apêndice B).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho que percorremos desvendou-se em um estudo de caso voltado para três agroindústrias familiares e suas constantes buscas por diversificação, qualidade, matéria-prima, e disponibilidade de mão de obra.

Percebe-se que o número de agroindústrias familiares vem aumentando rapidamente na região nordeste do Rio Grande do Sul, mais especificamente, na cidade de Gramado e seu entorno.

Esses empreendimentos desempenham um papel significativo no fortalecimento das economias locais, basicamente, por três motivos: agregação de valor junto ao produto final, devido às mudanças em sua produção, agora “industrializada”. Esta passa a ser processada integralmente dentro da propriedade rural. Com isso, obtém um valor adicional que permanece com o agricultor; a maior parte dos produtos é comercializada, de forma direta, aos consumidores, em um local específico, com uma margem de preço adequada e justa, podendo dar seu preço final baseado em seus custos com insumos, mão de obra e outros gastos excedentes; e geração de empregos no meio rural, reduzindo o fluxo a migração campo-cidade, distribuindo melhor a renda e melhorando a qualidade de vida das pessoas no campo. (FERRO, 2005).

Nesse sentido, ao analisar de forma individual e crítica as propriedades observadas, percebeu-se que o poder de negociação na aquisição de matéria-prima e na venda dos alimentos varia conforme os preços praticados no mercado. Os custos de matérias-primas, a mão de obra, os insumos, os débitos são realizados em forma de pagamentos, na maioria das vezes, a vista.

Suas vendas são realizadas diretamente aos consumidores ou no comércio local e regional (possuem o registro municipal e o selo do Programa Estadual de Incentivo a Agroindústria – Sabor Gaúcho).

A elaboração dos produtos na agroindústria familiar é essencialmente artesanal. O gerenciamento, a administração dos trabalhos de produção, obtenção, elaboração e comercialização são efetivadas pelos proprietários.

Constatou-se que a agroindústria B e C que tem por hábito fazer uso de planilhas de controle, apercebem-se de sua importância na administração e planejamento diários, bem como nas projeções futuras. No entanto, a agroindústria A não tem domínio algum

dos débitos e créditos alcançados. A proprietária reconhece a necessidade da importância e relevância de se fazer uso de planilhas para que se possa ter um efetivo controle de todas as suas etapas de produção, aquisição de matérias-primas e insumos, levantamento de despesas com pessoal, benfeitorias, transportes e logística, mas mostra-se indiferente quanto a sua aplicação.

Certamente um controle mensal destes itens contribuirá para o planejamento de novos produtos, novas atividades e até da expansão de mercados, bem como um programa de fomento a produção de matéria-prima na localidade para agregar outros produtores rurais ao processo de agricultura familiar.

A partir dessa implantação haverá consideráveis ganhos na melhoria na qualidade de vida administrativa da empresa, gerando melhorias na sua totalidade.

Fica, como incentivo, às agroindústrias estudadas, melhorar e qualificar ainda mais o seu trabalho e sua mão de obra, fazer uso de marketing que valorize o produto da terra, da produção artesanal, dos hábitos e costumes de gerações. Quanto mais aperfeiçoamento e qualificação melhores serão os produtos, suas vendas e seu gerenciamento em nível de concorrência com o produto industrial, propiciando um mercado de trabalho mais abrangente, seja em gestão, planejamento e desenvolvimento da propriedade rural, bem como no setor agroindustrial como um todo.

Frente aos enfoques supracitados, o trabalho atinge seu propósito inicial, ao elencar alguns pontos relevantes sobre a sistemática de gestão das agroindústrias situadas na região nordeste do Rio Grande do Sul.

É indispensável que se busque alternativas subsidiando, através de assistência técnica, a estas agroindústrias, do contrário, corre-se o risco de apoiar o nascimento destas instituições e não dar a devida assistência para que elas cresçam e se mantenham no mercado de forma rentável.

Assim, considerando a importância de desenvolvimento regional, forças públicas e comunitárias (universidades) poderiam contribuir no processo de disseminação e discussão de ferramentas gerenciais às pequenas agroindústrias.

O que reforça ainda mais, a oportunidade no mercado de trabalho e acadêmico, no sentido de buscar-se atendimento a um importante segmento econômico do país, não só no âmbito econômico financeiro, mas também social, mostrando, com isso, que inovar faz parte de um processo lento, porém muito gratificante.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: HUCITEC/ANPOCS/Ed.UNICAMP, 1992. 275p.

BADEJO, Marcelo Silveira - **A Gestão da Produção e os Fatores Estratégicos para as Empresas Agroindustriais**. Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=9878>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

_____ **Administração Financeira nas Agroindústrias** Disponível em: <http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=9878>. Acesso em: 15 jul.2010.

BARROS, L. C. **Legislação incidente sobre a agroindústria de pequeno porte**. In:ALTMANN, R. et al. **Perspectivas para a agricultura familiar: horizonte 2010**. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2003. 114 p.

BASSANI, E.B. **Novas Políticas de Assistência Técnica e Extensão Rural e o INCAPER – Projeto Qualidade de Vida no Campo**. Pernambuco, 2005.104f Trabalho de Conclusão de Curso- Pós-Graduação *Stricto Sensu* em “**Extensão Rural para o Desenvolvimento Sustentável**”, UFRPE – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2005.Brasil

BATALHA, M. B. (coord.) **Gestão agroindustrial: GEPAl: Grupo de estudos e pesquisa agroindustriais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

BONATTO, E. R.; **A Soja no Brasil: história e estatística**. Londrina: EMBRAPA-CNPSO, 2000.

BORTOLETO, E. E.; CHABARIBERY, D. **Leite e derivados: entraves e potencialidades na virada do século**. Informações econômicas, São Paulo, v.28, n.9, p.25-36, set. 1998.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – Secretaria da Agricultura Familiar –MDA/SAF. **Sabor de Brasil: programa de agroindustrialização da produção dos agricultores familiares**. Documento Referencial. Brasília, 2004. 51p.

BUSTAMANTE, W. **Agroindústrias rurais na América Latina**. In: Encontro sobre Agroindústria de Pequeno Porte do Nordeste, 1., 1997, Petrolina, PE. Anais... Petrolina: EMBRAPA-CPATSA/CIRAD/SAR, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações/ 4 ed**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATTO, Adalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

CORTES, S. M. Como Fazer Análise Qualitativa de Dados. In: D. A. Bêni (Coord.). **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002. Cap. 11, pp. 234-270.

DEL GROSSI, Mauro Eduardo; SILVA, José Graziano da. **Estudo de Caso: fábrica do agricultor do Estado do Paraná, Sul do Brasil**. Disponível em: <<http://www.fidamerica.cl/erna/documentos/b.fidfinal.pdf>> Acesso em: 01 mar. 2011.

DUARTE, V. P. e GRIGOLO, S. C. **Agroindústria associativa/familiar: o mito da viabilidade**. Francisco Beltrão/PR: ADMR, 2005.

FERRO, Jolcemar. **Influência da pluriatividade para a permanência dos agricultores familiares na atividade agrícola e no meio rural: um estudo de caso no município de Concórdia/SC**. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Programa de Pós- Graduação em Agroecossistemas, Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. 158p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, G. M. **A legislação industrial e sanitária dos produtos de origem animal: o caso das agroindústrias de pequeno porte**. 2001. 146f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2001.

IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mai.2011.

IBGE. **Censos Agropecuários de Santa Catarina**. 1975, 1985, 1995/96.

IBGE. **Descrição do meio físico e sócio econômico da região de Gramado – RS**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=430910>.> Acesso em: 21 ago. 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAMARCHE, H. **A agricultura familiar**. Campinas: Ed. Unicamp, 1998.

LAMARCHE, Hugues (coord.) **A agricultura familiar: comparação internacional**. Campinas: Unicamp, 1993. 335p.

LOURENZANNI, W. L. & SILVA, C.A.B. **Os desafios da Agroindústria de Pequeno Porte**. Disponível em:

<<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/lourenzanni&wagner.pdf>.> Acesso em: 25 abr. 2009.

MALUF, Renato. **Produtos agroalimentares, agricultura multifuncional e desenvolvimento territorial no Brasil**. In: Colloque “la multifonctionnalite de l’activi’té agricole et as reconnaissance par les politiques publiques”, 2002, Paris. **Anais...** Paris: Société Française de Économie Rurale, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural**. São Paulo. Atlas. 1985. 357 p.

MEDEIROS, A. J. **Anotação pessoal referente à situação da agroindústria familiar no município de Gramado-RS**. Responsável técnico da Secretaria Municipal de Agricultura de Gramado-RS, e coordenador do Serviço de Inspeção Municipal (SIM).

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MIOR, L. C. & GUIVANT, J. S. Redes sócio-técnicas: uma nova abordagem para o estudo dos processos de mudança social e desenvolvimento rural. In: **“Desenvolvimento e conflitos no ambiente rural”** organizado por Julia Guivant, Luiz Fernando Scheibe e Selvino Assmann, 2004.

MIOR, L.C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó, Unochapecó, Editora Argos, 2005, 338p.

_____ **Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina**. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado - UFRRJ, 1992, 400p.

MOTTER, A. A.; CASTILLO LACAY, M. Desarrollo sustentado de los municipios: el caso de la agroindústria alimentícia como alternativa de renda de los **agricultores** familiares. In: **ORNAS, ocupações rurais não agrícolas**. **Anais**: oficina de atualização temática. Londrina: IAPAR, 2000. 217p., p.125-141.

MOYANO, E. (1997). **Las políticas de desarrollo rural en la Union Europea**. In: SHIGEO SHIKI et alli. (Orgs.). Agricultura, meio ambiente e sustentabilidade no cerrado brasileiro. Uberlândia.

OLIVEIRA, J. A. V.; PREZOTTO, L.L.; VOIGT, L. **Diagnóstico do Potencial das Agroindústrias Familiares do Estado do Rio Grande do Sul**. Florianópolis: Uneagro, 2002.

PELEGRINI, G; GAZOLLA, M. **A Agroindústria Familiar no Rio Grande do Sul: Limites e Potencialidades a sua Reprodução Social.** Porto Alegre: UFRGS. 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREZOTTO, L. L. **A agroindústria rural de pequeno porte e o seu ambiente institucional relativo à legislação sanitária.** 2001. 143f. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____. **Legislação sanitária: limitações e possibilidades para a pequena agroindústria.** In: Curso de implementação de programas de verticalização da pequena produção familiar, VII, Brasília, DF, 2002.

RAUPP, André K. **Políticas públicas e agroindústrias de pequeno porte da agricultura familiar – considerações a partir de experiências no Rio Grande do Sul.** Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

RÉVILLION, J. P. **Estudo das variáveis relevantes na adoção do processamento UHT nas agroindústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPGAgronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

RÉVILLION, J. P. ; PADULA, A. D. ; BRANDELI, A. Estudo das variáveis relevantes na adoção da tecnologia de processamento UHT nas agroindústrias de laticínios no estado do Rio Grande do Sul. Juiz de Fora: **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, Nov/Dez, v. 323, n. 56, p.3-12, 2001.

RÉVILLION, J. P. ; PADULA, A. D. ; RÉVILLION, A. P. Consumers' attitudes and technology input in the dairy chain of the Rio Grande do Sul state – Brazil. In: TRIENEKENS, J. H. & OMTA, S. W. F. **Paradoxes in Food Chains and Networks.** Noordwijk: Wageningen Academic Publishers, p.290-300, 2002

RÉVILLION, Jean Philippe - **Componentes gerais da legislação relativa a processamento e certificação de produtos de origem animal e vegetal.**

_____. **Inovação e diferenciação de produtos agroindustriais.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view>.> Acesso em: 06 jun. 2010.

_____. **Estratégias competitivas, cadeia e sistema de valor.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view>.> Acesso em: 06 jun. 2010. Entrevista aberta (diálogo) com os produtores da Feira do Colono e consumidores da feira 18 de setembro de 2010.

_____. **Cooperação, conglomerados e desempenho competitivo.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

_____. **Do Paradigma produtivista para a orientação de mercado.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

_____. **Restrições e alternativas para o desenvolvimento da agroindústria familiar no RS.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROCHE, Jean. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Globo, 1969 (Volume I e II).

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialização: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.

SILVEIRA, P. R. C. & ZIMMERMANN. A qualidade em circuitos regionais de produção de alimentos numa perspectiva de segurança alimentar. In: FROEHLICH, M & DIESEL, V. **Espaço rural e desenvolvimento regional: estudos a partir da região central do RS.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2004. p. 217-226.

SOUZA, Ricardo de et al. (Orgs.) **A administração da fazenda.** 5. ed. São Paulo: Globo, 1995.

STEFFEN, R. J.; STEFFEN, I. M. L.; STEFFEN, N. S. **Histórico do Município de Chapada.** Chapada: Editora da UPF, 1984.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

VERGARA, C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA FILHO, 1995. **Planejar a Qualidade – Caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas.** Belo Horizonte: SEBRAE – MG, 1995.

VIEIRA, Dorival Teixeira. **A obra econômica de Amaro Cavalcanti.** São Paulo: s.ed., 1948.

VIEIRA, L. F. **Aspectos do Mercado de Produtos de Frutas. Grupo de Interesse em Pesquisa para a Agricultura Familiar**. Rio de Janeiro, jun.1997. Disponível em:<http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/artigos_trabalhos.html#vieira97a> Acesso em: 25 jul. 2010.

VIEIRA, L.F. **Agricultura e agroindústria familiar**. Revista de Política Agrícola, Brasília, v.7, n.1, p. 11-23, 1998.

VILELA, A. **As micros, pequenas e médias empresas**. Texto para discussão, n. 17. Rio de Janeiro: BNDES-DEPEC. 2004. 23 p.

WILKINSON, J. “**Socio-Economic Approaches to Agroindustrial Innovation**”. *Debates CPDA*, n. 6, 1998.

_____. **Agricultura Familiar Face ao Novo Padrão de Competitividade do Sistema Agroalimentar na América Latina, Vila Maria- São Paulo**. SESC, Seminário de Cultura e Alimentação, Outubro de 2006.

_____. **MERCOSUL e Produção Familiar: Abordagens Teóricas e Metodológicas, Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, CPDA-UFRRJ, N° 08, Abril de 1997.

WILKINSON, John; MIOR, Luiz Carlos. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. In: **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, UFRJ/CPDA, n°13, out. 1999, pp. 29-45.

ZAGO, H. I. K. **A importância da agroindústria caseira de produtos de origem animal para a agricultura familiar no município de Arroio do Tigre – RS**. 2002. 192f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.

APÊNDICES

APÊNCIDE A – Roteiro aplicado aos agricultores observados

1. Mão de obra envolvida na produção
2. Número de pessoas na Agroindústria
3. Grau de instrução das pessoas encarregadas pela administração
4. Forma de constituição das Agroindústrias
5. Área de atuação das Agroindústrias Familiares
6. Sistema de controle e registros de entradas e saídas de recursos
7. Forma de pagamento das contas a pagar
8. Controles de contas a receber
9. Prazo de recebimento das mercadorias vendidas
10. Periodicidade de conferência e controle de estoque
11. Critérios utilizados na constituição do preço de venda dos produtos

APÊNDICE B – Modelos planilhas controle financeiro

Modelo 1

MÊS:

DIA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA
TOTAL			
SALDO			

Fonte: a autora

Modelo 2

MÊS:

PRODUTO:

DIA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
TOTAL				

Fonte: a autora

Modelo 3

FLUXO DE CAIXA – MÊS:

ENTRADA	R\$	SAÍDA	R\$
VENDAS A VISTA		MÃO DE OBRA	
VENDAS A PRAZO		MATERIAL	
		GASTOS FAMÍLIA	
		OUTRAS DESPESAS	
TOTAL			

Fonte: a autora

ANEXOS

ANEXO A – Atividades da agroindústria A



Figura 1: PASTEURIZADOR PRODUÇÃO DE QUEIJO

Fonte: LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA – JULHO /2010



Figura 2: MATURAÇÃO DOS QUEIJOS

Fonte: LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA – JULHO /2010



Figura 3: COLHEITA DE PÊSSEGOS

Fonte: LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA – JULHO/2010

ANEXO B – Atividades da agroindústria B

Figura 4: SEMENTES DE HORTALIÇAS PARA A PRODUÇÃO DE MUDAS
Fonte: LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA-JULHO/2008

ANEXO C – Atividades da agroindústria C**Figura 5: MUDAS DE FLORES****Fonte: LUCIANE TERESINHA DE MOURA DA ROSA-JULHO/2008**