

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM DESENVOLVIMENTO RURAL -  
PLAGEDER**

**TARCIANE DICKMANN ROSO**

**A IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA E OS FATORES RESTRITIVOS PARA  
O DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE  
NOVO XINGU-RS**

**Constantina-RS**

**2013**

**TARCIANE DICKMANN ROZO**

**A IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA E OS FATORES RESTRITIVOS PARA  
O DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE  
NOVO XINGU-RS**

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

Orientador: Prof.(a) Dr.(a) Jean Philippe Palma Revillion

Coorientador: Felipe Jose Comunello

Constantina-RS

2013

**TARCIANE DICKMANN ROSO**

**A IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA E OS FATORES RESTRITIVOS PARA  
O DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE  
NOVO XINGU-RS**

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

Aprovado com Conceito (\_\_\_\_\_)

---

Prof (a) Dr (a) Jean Philippe Palma Revillion  
Orientador  
UFRGS

---

Prof(a) Dr(a)  
João Armando Dessimon Machado  
UFRGS

---

Prof(a) Dr(a)  
Susana Cardoso  
UFRGS

Constantina - RS, 27 de Julho de 2013.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meus pais Hermes e Olga, por todo apoio, amor e dedicação, as minhas irmãs e a meu marido Maicon, que nunca mediram esforços para ver este sonho concretizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me permitir concluir mais esse sonho. A toda minha família principal motivo pra realização dessa conquista, pela compreensão, dedicação, apoio e amor.

Agradeço a meus orientadores Jean Revillion e Felipe Comunello, pela atenção e orientação na construção deste trabalho e a todos os comprometidos e capazes professores da UFRGS, e ao tutor Alcione Lazaretti, pelo incentivo e apoio nessa trajetória.

Aos meus colegas e amigos que junto nessa caminhada não mediram esforços para chegar a essa conquista, obrigada pelo apoio, carinho e pela amizade.

A todos os integrantes da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS, a prefeitura Municipal e a EMATER, por abrir espaço e garantir que eu conseguisse atingir meus objetivos, me apoiando na construção deste trabalho.

Enfim a todos que de uma forma ou outra, ajudaram na realização deste sonho, obrigada por tudo.

## RESUMO

Este trabalho teve como foco conhecer e entender a realidade da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS, suas experiências e sua atual situação hoje como empreendimento agrícola. A pesquisa partiu-se de contribuições e fundamentos teóricos dos autores evidenciados nesta obra, estes dando conceitos, definições, características da agricultura familiar e das agroindústrias familiar. Através das contribuições teóricas, foi possível atribuí-las a pesquisa compreendendo a realidade dos atores envolvidos, e assim foi possível diagnosticar que a Agroindústria local tem como limitação a questão da legalização que a impede de aumentar sua produção e expandir suas atividades, limitando-a a mercados locais. Também se evidenciou que a mesma por se caracterizar como um grupo informal necessita de um apoio na sua gestão e administração para que suas tomadas de decisões sejam coerentes e certas de acordo com as iniciativas tomadas, para que a mesma não sofra com problemas por falta de planejamento. A mesma caracteriza-se por ser de cunho familiar, sendo que as pessoas que lá exercem suas atividades são provenientes da agricultura familiar. A potencialidade visível na mesma é que ela insere nas suas práticas de produção sua cultura e tradição que é fortemente vista no município de Novo Xingu-RS, sendo que seu produto pode ser caracterizado como “tipo colonial” por ser produzido com práticas simples da colônia. O município de Novo Xingu-RS, tem uma boa parte da população residindo no meio rural, sendo que a maioria das atividades é voltada a bacia leiteira, o que viabiliza a agroindústria e ao mesmo tempo beneficia o município por fortalecer a agricultura familiar e garantir a permanência dos jovens no campo. Contudo, é possível destacar que apesar da agroindústria local evidenciar muitos problemas no seu desenvolvimento, a mesma é uma alternativa de sustentabilidade da agricultura familiar, pois apresenta viabilidade econômica, valorização da agricultura familiar e garante a permanência dos agricultores no campo garantindo-lhes maior renda e qualidade de vida.

**Palavras - Chaves:** Agroindústria familiar; Agricultura familiar; Políticas Públicas; Legalização.

## ABSTRACT

This work focused on knowing and understanding the reality of milk Derivatives agroindustry Xingu-RS again, their experiences and their current situation today as agricultural enterprise. The search came from contributions and theoretical foundations of the authors highlighted in this work, these giving us concepts, definitions, characteristics of family-based agriculture and agribusiness. Through theoretical contributions, it was possible to assign them to our research understanding the reality of the actors involved, and so it was possible to diagnose that the local Industry has as limiting the issue of legalization that prevents it from increasing its production and expand its activities, limiting it to local markets. Also showed that the same to characterize as an informal group requires a support in its management and administration for your decision-making are consistent and in accordance with the initiatives taken, so that it does not suffer with problems due to lack of planning. It is characterized by being family-oriented, and the people there have their activities come from family agriculture. Visible in the same capability is that it inserts in their production practices their culture and tradition that is strongly seen in the municipality of New Xingu-RS, being that your product can be characterized as "colonial type" because it is produced with simple practices of the colony. The municipality of New Xingu-RS, has a good part of the population residing in rural areas, where most activities is devoted to dairy basin, which enables to agribusiness and at the same time enjoys the ortsgemeinde – a community belonging to strengthen family agriculture and ensure the permanence of the young people in the field. With everything it is possible to highlight that despite the local agribusiness show many problems in its development, it is an alternative family agriculture sustainability, because it presents economic viability, valuation and ensures the permanence of the farmers in the field ensuring them greater income and quality of life.

**Keywords:**Family agribusiness; Family agriculture; Public Policies; Legalization.

## **ANEXO**

<b>ANEXO A- FOTOS DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE NOVO XINGU .....</b>	<b>53</b>
----------------------------------------------------------------------------------	-----------

## **TABELA**

TABELA 1- REPRESENTAÇÃO DAS DESPESAS LEITE/QUEIJO.....37

## **LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS**

**AFR:** Agroindústria Familiar Rural;

**COOPAC** Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina LTDA;

**COREDES:** Conselhos Regionais de Desenvolvimento;

**COTRISAL:** Cooperativa Tritícola Sarandi LTDA;

**EMATER:** Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul;

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

**LUME:** Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

**MDA:** Ministério do Desenvolvimento Agrário;

**PRONAF:** Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar;

**PROVE:** Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola;

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas;

**UFRGS:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1 - JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>2 - OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
2.1- OBJETIVO GERAL.....	15
2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>15</b>
3.1- ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES AGROINDUSTRIAIS.....	15
3.2- COMPETITIVIDADE E COMERCIALIZAÇÃO.....	20
3.3- IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIAR RURAL.....	23
<b>4- METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
4.1- TIPO DE PESQUISA.....	27
<b>5- RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>29</b>
5.1- CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVO XINGU-RS.....	29
5.2 - ANÁLISES DA IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE NOVO XINGU-RS.....	30
5.3- POTENCIALIDADES E ENTRAVES DE NATUREZA TECNOLÓGICA, MERCADOLÓGICA E DE GESTÃO DA AGROINDÚSTRIA .....	35
5.3.1 - CALCULANDO OS CUSTOS PARA A FABRICAÇÃO DO QUEIJO.....	37
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>49</b>
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	49
<b>ANEXO.....</b>	<b>53</b>
ANEXO A - FOTOS DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE NOVO XINGU-RS.....	53

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a importância social e econômica de do setor agroindustrial processador de leite e derivados de Novo Xingu – RS, bem como evidenciar os principais fatores tecnológicos, mercadológicos e de gestão que delimitam sua atuação.

A agroindustrialização representa uma alternativa de agregação de valor para as matérias-primas produzidas pelo pequeno agricultor familiar. As agroindústrias familiares se tornaram não só uma atividade rentável como trouxe maior qualidade de vida para as famílias no campo, fazendo com que as mesmas se integrem mais efetivamente na sociedade (CARPPES & SOTT, 2007, p.2).

Porém, as pequenas unidades agroindustriais familiares não se diferem das médias e grandes, no que diz respeito à importância de instrumentos gerenciais para o controle de seu patrimônio. As mesmas necessitam de métodos eficientes de controle de custos de produção e das receitas como qualquer grande organização, buscando garantir a sobrevivência das mesmas no mercado que está cada vez mais competitivo e que para isso exige uma boa eficiência tanto na gestão de custos de sua produção como uma boa gestão na hora de comercialização do produto (CARPPES & SOTT, 2007, p.3).

Além dos aspectos ligados a produção, distribuição e abastecimento, as agroindústrias precisam se preocupar em padronizar e regularizar sua produção, (diminuindo a sazonalidade). Porém as mesmas ainda se defrontam com problemas relativos à variabilidade na qualidade e na disponibilidade de suas matérias primas de base (BATALHA & STHALBERG, 1994, p. 52).

Outra característica que afeta as agroindústrias, é aquela ligada a qualidade dos produtos. O poder público tende a exercer um controle estrito na qualidade final dos produtos, através de rigorosas normas de produção e comercialização, principalmente no que diz respeito a produtos que serão diretamente consumidos pelo cliente e que poderão comprometer a saúde do mesmo. (BATALHA & STHALBERG, 1994. p. 53).

Segundo Dados da EMATER/RS Ascar da Região de Santa Rosa/RS, essa instituição incentiva os agricultores na organização e viabilização das agroindústrias. Para a mesma essa política é necessária para fortalecer a agricultura familiar, aumentando sua renda, produzindo alimentos de qualidade, aumentando o emprego rural, diversificando a matriz produtiva local, etc. (SCHMIDT & LUNARDI, 2010).

Esses mesmos autores enfatizam que os principais problemas para a implementação de novas agroindústrias estão relacionados ao desinteresse, falta de operacionalização, o cumprimento das leis, além dos problemas relacionados à produção, organização e comercialização, falta de assistência técnica, falta de gestão no negócio, falta de capital de giro, da implementação de programas inadequados para a agroindústria que vão gerar no final o fechamento dessas agroindústrias. Para sanar essas dificuldades, a EMATER de Santa Rosa/RS busca assessorar e coordenar ações que visam levar ao agricultor informações, referentes ao processo da agroindustrialização - para que os mesmos entendam e possam solucionar seus problemas.

Em particular, a Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu - RS surgiu através de um investimento feito pela Prefeitura Municipal, sendo que a verba foi utilizada na construção da mesma, na infra-estrutura, equipamentos.

Foi fundada em 15 de Dezembro de 2010, contava com quatro funcionários efetivos e era assessorada por um dos técnicos Agrícolas da Prefeitura. (Secretaria de Agricultura de Novo Xingu – RS, 2013).

O município de Novo Xingu teve sua origem na Colônia Xingu, fundada no fim do século XIX. O mesmo foi criado em 16 de abril de 1996, sua população conforme os dados do IBGE 2010 são de 1.757 habitantes, sendo que 559 habitam na zona rural. (MARTINELLI & NEUMANN, 2012). O município é voltado à agricultura familiar, em particular a pecuária de leite, possuindo uma única agroindústria, sendo que, a mesma é de pequeno porte, tendo como dificuldade a inserção dos seus produtos no mercado e sua organização.

A prefeitura ao criar essa agroindústria tinha como objetivo diferenciar os produtos lácteos “tipo coloniais” e propiciar aos pequenos produtores de leite do município uma maneira de comercializar sua matéria prima, aumentando sua renda e fortalecendo o meio rural.

Além disso, a agroindústria abria espaços de trabalho, inclusive para o jovem do campo. Assim, os próprios produtores rurais, interessados em trabalhar na agroindústria, teriam o controle de todas as etapas da cadeia produtiva: compra da matéria prima, processamento, comercialização. Para tanto, a prefeitura disponibilizava um técnico que tinha como responsabilidade orientar os mesmos em suas atividades. (Secretaria de Agricultura de Novo Xingu – RS, 2013).

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo apontar as limitações, entraves da agroindústria mencionada acima bem como suas potencialidades, além de apontarmos a

importância tanto social como econômica que a mesma tem para com o município e assim este trabalho tem como propósito através dos dados obtidos e coletados analisar e buscar novas alternativas que possam fortalecer o seu desenvolvimento.

## 1 - JUSTIFICATIVA

A agricultura cada vez mais vem assumindo um papel de destaque na questão de desenvolvimento sustentável. Sua importância passa a ser reconhecida pelas instituições e lideranças que antes mesmo não a enfatizavam ou até mesmo a desconheciam. O desenvolvimento rural tem despertado a atenção de lideranças e instituições voltadas mais para o agronegócio, buscando alternativas como agroindústrias, turismo rural, entre outras.

A agroindustrialização vem adquirindo maior importância em relação a impactos diretos no desenvolvimento rural brasileiro, sendo que a agricultura familiar está intimamente vinculado a esse processo, através de integração a grandes complexos agroindustriais e até mesmo através de experiências individuais ou coletivas de industrialização.

Para Lauschner (1995)

“O desenvolvimento da agroindústria familiar é um dos caminhos para aumentar o valor dos produtos do meio rural, ou seja, comercializar estes produtos no mercado final ou intermediário possibilita aumentar o valor da matéria prima, gerando mais renda ao produtor. As iniciativas de agroindustrialização impulsionam para a geração de novos postos de trabalho aumentando a distribuição de renda, representando uma forma de reinclusão social e econômica destes agricultores, melhorando sua qualidade de vida" (LAUSCHNER, 1995, apud ORSOLIN, 2002, p.15).

Segundo Testa (1996apud CARPES & SOTT, 2007, p. 5) “o desenvolvimento da agroindústria familiar tem despertado a atenção dos produtores, lideranças e instituições ligadas ao agronegócio, que buscam identificar alternativas rentáveis de agroindustrialização”. A agricultura familiar é uma opção estratégica que permite obter um alto grau de dinamismo, flexibilidade e competitividade econômica no atual contexto de mercados, porém isso dependerá de inúmeros fatores, dentre eles a capacidade de gestão destes pequenos empreendimentos.

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas na economia mundial e o avanço tecnológico trouxeram influências em todas as áreas. No setor primário verificou-se uma mudança necessária na gestão das agroindústrias, onde as mesmas passaram a ter que se preocupar com custos, logística, produção, etc. para a sustentabilidade de seus negócios.

Para Lourezani e Silva (2002)

As agroindústrias 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 & SILVA, 2002, apud ROSA, 2011, p.7).

A agroindústria familiar é considerada, “como uma atividade de produção de produtos agropecuários com conseqüente transformação destes em derivados alimentares de vários tipos, ocorrendo nesse processo agregação de valor ao produto final” (GAZOLLA & PELEGRINI, 2007 p.2)<sup>1</sup>.

Segundo Riva (2009)<sup>2</sup>“a agricultura é uma atividade de grande importância para a economia do país, no Estado do Rio Grande do Sul o que predomina são as pequenas propriedades de cunho familiar”.

Contudo, os mesmos sempre enfrentaram problemas para permanecer na atividade devido a fatores como a falta de políticas públicas como um incentivo para suas atividades. No entanto com o passar do tempo surgiram novas ofertas de melhoria da realidade desses agricultores, como linhas de crédito direcionadas exclusivamente para a agricultura e agroindústria familiar, como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), Mais Alimento e o PRONAF Agroindústria.

Com esse novo contexto as agroindústrias familiares rurais passaram a propiciar aos agricultores uma mudança na realidade econômica, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, diminuindo também o êxodo rural.

Dentro deste contexto, a Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu – RS caracteriza-se como de suma importância não só para o desenvolvimento da agricultura familiar local, mas também para o município e comunidades relacionadas e baseadas nisso abordar-se-á, há importância das mesma tanto social como econômica e seus fatores restritivos que a impedem de desenvolver, assim como também será levantada as suas potencialidades que a tornam viável e significativa para o município.

---

<sup>1</sup>Apud KAEFER, 2011, p.13.

<sup>2</sup> Ibid, p. 09.

## 2. OBJETIVOS

**2.1 - OBJETIVO GERAL:** Analisar a importância social e econômica e os fatores restritivos para o desenvolvimento da agroindústria de derivados do leite de Novo Xingu – RS

### **2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analisar importância social e econômica dessa agroindústria;
- Identificar as potencialidades, entraves e limitações de natureza tecnológica, mercadológica e de gestão dessa agroindústria;

## 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 – ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES AGROINDUSTRIAIS.

O desenvolvimento teórico e prático da administração rural no Brasil vem se dando através de duas abordagens. Uma baseada no ramo da economia rural e do outro lado sob o teórico da ciência administrativa.

A primeira abordagem esta representada na obra de Hoffmann et al. (1976)<sup>3</sup> sendo a administração rural definida como “[...]um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores e contínuos”.

A segunda abordagem encontra se referenciada na obra de Souza et al. (1989)<sup>4</sup> “[...]define a administração rural como um ramo da ciência administrativa que se preocupa em analisar os aspectos inerentes a empresa rural e suas inter-relações com o meio ambiente”, a mesma busca contemplar os diferentes elementos do processo administrativo, todas as áreas e os níveis hierárquicos da empresa e o seu relacionamento com o meio ambiente.

Através dessas abordagens, surgem dois entendimentos. A concepção dominante presume que as unidades de produção na agricultura são explorações econômicas capitalistas, denominadas de empresas rurais, sendo que os princípios econômicos e administrativos são universais.

---

<sup>3</sup> Apud LIMA, 2005, p. 22.

<sup>4</sup> Ibid. p. 23.

Na tendência de Alencar & Moura Filho (1988)<sup>5</sup>, consideram os produtores rurais “[...] como uma categoria social e econômica homogênea, orientam á produção segundo os mesmos padrões da racionalidade empresarial que possuem objetivos comuns, problemas semelhantes e oportunidades idênticas”.

Contra a concepção dominante, consolida-se a concepção:

[...] segundo a qual as unidades de produção familiar, na agricultura, constituem um tipo de organização essencialmente distinto da empresa capitalista, e a atividade administrativa desenvolvida pelos produtores familiares é própria desse tipo de unidade de produção. Essa concepção destaca que a natureza desse tipo de unidade de produção determina um campo específico de possibilidades de atuação dos produtores familiares, fazendo com que suas decisões e ações, relativas ao processo de trabalho e produção, sejam tomadas e implementadas de acordo com objetivos e critérios igualmente específicos (LIMA, 2005, p.24).

Vários esforços vêm sendo feitos no Brasil, no sentido de desenvolver e difundir a área de administração rural. As iniciativas que foram e vêm sendo desenvolvidas caracterizam-se por apresentar diferentes concepções e estratégias de trabalho. Podem-se identificar três proposições básicas: perspectiva da difusão de tecnologia gerencial para os agricultores; preocupação com a assistência gerencial e econômica aos agricultores; proposta de formação econômica e administrativa dos agricultores (LIMA, 2005 p.27).

**A difusão de tecnologia gerencial:** os agricultores adotam procedimentos inadequados na administração de suas atividades, por isso a necessidade de difundir um conjunto de métodos e técnicas gerenciais “modernas” para que os agricultores passem a tomar decisões mais racionais. A estratégia é fazer com que os agricultores adotem o uso de técnicas de controle, de análise econômica, financeira e de planejamento.

**A assistência gerencial** essa modalidade parte com a premissa de que a agricultura moderna não permite mais que o agricultor administre “sozinho” suas atividades e que os mesmo precisam desenvolver uma visão empresarial da agricultura, tornando-se mais eficientes e competitivos. A estratégia adotada consiste no acompanhamento técnico, econômico e financeiro, feito pelos técnicos, junto a grupos de unidades de produção, durante o ano agrícola.

**A formação econômica gerencial** desenvolvida por organizações não governamentais que atuam com pequenos agricultores fundamenta-se no pressuposto de que uma sólida formação econômica e gerencial dos agricultores constitui-se atualmente, como

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 24.

uma condição indispensável para que lês possam praticar, de forma eficaz, uma agricultura mais complexa e em constante transformação.

Atualmente observa-se um crescente interesse pela administração rural, geralmente por parte de técnicos e instituições que atuam na assistência técnica e extensão rural, sendo que esse fato associa-se às transformações que vêm ocorrendo nas condições de produzir na agricultura nos últimos anos.

Com tudo essas transformações para os agricultores significam a necessidade de adaptação dos seus sistemas de produção, sendo que para as instituições e os técnicos isso representa a necessidade de redefinição de suas estratégias e métodos de atuação para dar conta da nova problemática vivenciada pelos agricultores. (LIMA, 2005, p. 27).

Segundo a autora Rosa (2011 p.33), o êxito ou fracasso da empresa, bem como a tomada de decisão é de responsabilidade de quem gerencia a produção, o mesmo deve estar capacitado a atender funções como: controle de estoques, escalonamento do processamento da matéria-prima, etc.

O conjunto desses fatores levados em consideração renderá mais lucros e reconhecimento ao pequeno produtor, sendo que cada vez mais o consumidor exige produtos com qualidade.

Para a mesma autora, os aspectos financeiros seja o maior desafio das pequenas agroindústrias, sendo que muitas desconhecem os custos de sua produção, sendo que não há controle de entradas e saídas de recursos financeiros e a contabilização dos recursos acontece de forma simples perdendo-se o valor dos ganhos recebidos (ROSA, 2011, p.33).

Segundo Pelegrini e Gazolla, (2008, p.74): “pode-se dizer que a agricultura e as agroindústrias familiares são determinadas em níveis diferenciados pelo modo de produção capitalista em que estão inseridas e ao qual se subordinam enquanto forma de produção de trabalho”.

Segundo Pelegrini e Gazolla (2002) a agroindústria é considerada

Uma atividade de produção de produtos agropecuários com conseqüente transformação destes em derivados alimentares de diversos tipos, ocorrendo, nesse processo a agregação de valor ao produto final. Também se deve ressaltar que nestes empreendimentos há grande relevância do trabalho e da gestão por parte do próprio núcleo familiar, que é o que empresta sentidos, significados e as estratégias que serão adotadas nesta atividade (PELEGRINI & GAZOLLA, 2002, apud KAEFER, 2011, p. 13).

Os agricultores em determinados momentos encontram-se em situações diferenciadas, as quais os distinguem em diferentes categorias sociais e econômicas. Assim admite-se que as condições de produção desiguais determinam no espaço e no tempo campos específicos de atuação e reprodução dos produtores, caracterizando diferentes tipos de unidades de produção.

Acreditam Pelegrini e Gazolla, que:

A agricultura e a agroindústria familiar possuem certas características que lhe patrocinam uma determinada autonomia frente ao contexto social e econômico como: a posse dos meios de produção, a posse do objeto de trabalho, a organização familiar. Sendo assim a agricultura familiar é uma forma de produção de trabalho que detém uma relativa autonomia decisória e na alocação dos fatores de produção quando confrontada com o contexto social econômico em que está inserida (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p. 74).

Com todas as incertezas no setor agroindustrial, o desafio do gestor de uma agroindústria está em ser competente no planejamento das ações de produção para o longo prazo, ou seja, embora a agroindústria possa aumentar sua escala de produção ou seu grau de especialização, a mesma terá que estar preparada para aumentar seus gastos. Permanecer pequena ou crescer é um dilema onde muitas agroindústrias se deparam. (BADEJO, 2011 *apud* REVILLION, 2011b. p.2).

Gerenciar uma agroindústria estrategicamente envolve estruturar da melhor maneira as ações operacionais para que elas sejam sustentáveis ao longo das flutuações de mercado, dos ataques de concorrentes e das ofertas de matéria prima. Um gerente de produção deve conhecer o impacto de suas atitudes, sobre a operação, sobre o meio ambiente e sobre a responsabilidade social, além disso, deve estar capacitado a atender a funções como controle dos estoques de insumos e escalonamento do processamento da matéria-prima, considerando os limites de capacidade de recepção e de processamento da agroindústria e as particularidades de maturação ou degradação dos produtos.

O mesmo deve estar informado sobre as mudanças de comportamento do mercado, sobre a oferta e o abastecimento das matérias-primas e sobre as previsões de venda, para poder gerenciar a expedição e a estocagem dos produtos processados. (BADEJO, 2011 *apud* REVILLION, 2011b, p.3).

Apesar dos esforços das agroindústrias em relação à produção e à redução de custos, o retorno financeiro está voltado ao desempenho de mercado, isso se dá porque é no momento

da venda que se inicia o processo de reembolso de todos os dispêndios havidos ao longo da cadeia.

Atualmente é possível observar uma forte ameaça às pequenas agroindústrias em relação à sua imprudência gerencial, faltando aos pequenos negócios agroindustriais uma gestão financeira mais profissional, o que pode resultar no fechamento da mesma, mesmo que exista espaço garantido para os produtos no mercado.

Outro fator que inviabiliza as agroindústrias que trabalham com baixas margens de lucro é os altos impostos cobrados pelo Estado. Também é preciso destacar que a informalidade comum no setor agroindustrial, está sendo o causador de danos aos pequenos empresários em relação aos seus mercados regionais do que as concorrências com as grandes agroindústrias. (BADEJO, 2011, *apud* REVILLION, 2011c).

Segundo Oliveira et al (1999):

Atualmente aos problemas confrontados pelos agricultores familiares, a agregação de valor gerada pelo beneficiamento ou a transformação dos produtos agrícola ganha importância, determinando frequentemente a própria viabilização de inúmeras pequenas propriedades rurais (OLIVEIRA ET AL, 1999, *apud* PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p. 79).

Os mesmos destacam que:

Além de uma alternativa econômica para o aumento de renda dos agricultores, através da agregação de valor ao produto, a viabilização das agroindústrias familiares tem sua importância sociocultural, que possibilita o resgate pelos agricultores desta atividade que no decorrer dos tempos desempenhou e gradativamente foi expropriada pelas grandes agroindústrias (PELEGRINI E GAZOLLA, 2008, p.79).

Segundo Souza (1995) gerenciar um negócio nem sempre é fácil, devido à complexidade de leis que permeiam o tema, sendo que para o agricultor este papel torna-se um desafio, cabendo assim continuar refletir sobre o papel dentro da agroindústria familiar e os desafios a ser enfrentado.

Mesmo que grandes partes das agroindústrias familiares estejam na informalidade, conforme as agroindústrias elaboram seus produtos com mais sofisticação, ou seja, com diferentes embalagens, ingredientes, etc., mais complexo fica à questão da gestão dos recursos financeiros e da logística da mesma.

Segundo Pelegrini e Gazolla (2008) *apud* Revillion (2011, p.5 - e) esse processo pode resultar em perda da autonomia e aumento de risco do empreendimento, do outro lado

representa uma diversificação de mercado para as agroindústrias familiares, que por aspiração, ou acesso privilegiado a recursos naturais ou humanos, podem e querem trilhar uma estratégia de diferenciação. Os mesmos ainda destacam que entre as principais áreas de dificuldade na gestão das agroindústrias familiares, predominam as limitações relacionadas à comercialização dos produtos.

A gestão dos financiamentos, a produção de matéria-prima e seu processamento e, os controles dos custos de produção e da margem de lucro também figuram, em menor importância, como restrições ao desenvolvimento das agroindústrias familiares. Entre as principais dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias na esfera da produção, prevalece o custo elevado da produção, a estrutura física inadequada às normas da legislação a carência de força de trabalho na própria família e a produção insuficiente de matéria prima própria (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008; CENCI, 2007 *apud* REVILLION, 2011e- p. 6).

Para Lauschner (1995) o desenvolvimento da agroindústria familiar é um dos caminhos para aumentar o valor dos produtos do meio rural, sendo que comercializar os produtos no mercado final acrescido de outros bens e serviços possibilita aumentar o valor da matéria prima gerando mais renda ao produtor.

Segundo Orsolin (2006), há grande deficiência por parte dos produtores rurais envolvidos com a agroindustrialização, relacionado à qualificação profissional para a produção, gerenciamento e comercialização. Isso revela a carência de qualificação profissional para conduzir seus negócios, também revelando um amadorismo do gerenciamento das atividades, sendo esse fator umas das grandes preocupações para que as agroindústrias familiares possam se desenvolver de forma eficaz.

Para o autor Batalha (1997) assim como a qualidade dos produtos da empresa pode ser traduzida pela preferência dos consumidores, a rentabilidade das empresas pode ser entendida como sinônimo de excelência e bons resultados nas finanças.

### 3.2- COMPETITIVIDADE E COMERCIALIZAÇÃO.

Existem duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. A primeira é vista como o desempenho de uma empresa ou produto. O principal indicador desta competitividade está relacionado à participação de um produto ou da empresa em determinado mercado. Na outra visão, a competitividade é vista como eficiência, ou seja, trata-se de medir o potencial de competitividade de um setor ou empresa. A mesma poderia ser realizada através da identificação e do estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes

econômicos face as suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc. (FERRAZ et al., 1996).

Esse autor define a competitividade, considerando essas duas abordagens, [...] “a capacidade que a empresa tem em formular e programar estratégias concorrenciais que lhes permitem ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado”. (Ferraz et al. 1996, p.3).

#### Segundo Porter (1989)

A posição competitiva em relativa á organização dentro de um setor é determinada á partir da adoção de uma estratégia: liderança de custo, diferenciação, ou enfoque. A sustentabilidade de uma estratégia exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência (barreiras de entrada) ou pela evolução do setor (mudanças estruturais) (PORTER, 1989 apud REVILLION, 2011-d, p. 1).

#### Antes, ainda, o mesmo autor afirma que

A liderança de custos é uma estratégia competitiva caracterizada pela escolha em atuar em um mercado massificado com a oferta de produtos de menor custo de produção e distribuição do que os concorrentes setoriais. A estratégia competitiva de diferenciação é aquela em que a empresa procura ofertar produtos singulares, com certo grau de diferenciação em relação aos produtos concorrentes, nessa situação espera-se o pagamento de valores superiores a esses produtos diferenciados. A estratégia de enfoque envolve a oferta de produtos para um segmento específico de consumidores que, por apresentarem preferências particulares, apreciam, e se dispõem a pagar mais por aqueles tipos de produto (PORTER, 1986 apud REVILLION, 2011, p. 3d).

A caracterização e análise de uma cadeia agroindustrial revelam á existência de um variado conjunto de fatores que afetam de maneira positiva e negativa o seu desempenho competitivo. Mas também há outros fatores que formam o ambiente institucional, que precisa ser observado na cadeia de produção agroindustrial, podendo ser responsável por impactar a competitividade da mesma.

#### Segundo Connor (1981)

O sucesso de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação de produtos alimentares depende do número de dimensões nas quais ele pode se, da escolha da tecnologia de processo capaz de modificar suas características, da “publicidade persuasiva”, decorrente do índice de gastos com atividades de marketing, que pode induzir percepções subjetivas de diferença (CONNOR, 1981 apud REVILLION, 2011, p. 1).

Portanto a competitividade das unidades agroindustriais depende das relações entre fornecedores e produtores das cadeias produtivas que são tão importantes quanto às relações de concorrência entre os agentes de um mesmo setor.

A comercialização é parte essencial da produção, sendo que é nela que os esforços de aumento de produtividade e redução de custos, obtidos na produção, podem ser ou não realizados. “[...] As perdas ocasionadas por uma comercialização deficiente podem ser grandes o suficiente para inviabilizar uma atividade produtiva, sendo que as decisões de comercialização tornam-se entre as principais atividades gerenciais” (BATALHA, 2008, p. 63).

Essas dificuldades são convergentes àquelas observadas por Carvalho (1998) afirmando que:

Existem muitas dificuldades de ordem prática para ser superada, como a necessidade de ampliação dos pontos de venda no mercado consumidor, falta de experiência gerencial e de comercialização dos agricultores, a produção ou estoque de matéria prima para todo período do ano, problemas de infra-estrutura básica, falta de comprometimento do pessoal do serviço público em trabalhar com os agricultores excluídos, etc. (CARVALHO, 1998 apud PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p. 81).

Segundo Slack, Johnston e Chambers (2009) *apud* Revillion (2011-b, p.12), ao observar quais as características que as diferenciam, os mesmo consideram: “As empresas com foco na produção devem apresentar desempenho superior quanto à qualidade, à rapidez, à confiabilidade, à flexibilidade e ao custo de seus produtos”.

Muitos são os esforços para se reduzir os custos de uma produção de uma mercadoria qualquer, no entanto, esses esforços conduzem a ganhos que podem se perder no momento da venda do produto. A adoção de um mecanismo de comercialização inapropriado implicará em um prejuízo a empresa, mesmo ela sendo competitiva em termos de eficiência produtiva.

A competitividade de uma empresa depende de sua eficiência na comercialização de seus insumos e produtos, sendo que quanto mais apropriado for à coordenação entre os componentes do sistema com suporte de mecanismos de comercialização, menores serão os custos e menores serão os conflitos entre cliente e fornecedor (BATALHA, 2008, p.64).

O principal desafio da comercialização de produtos agroindustriais está em conciliar a demanda estável com uma oferta agrícola que flutua sazonal e aleatoriamente, ou seja, a escolha do mecanismo de comercialização não é aleatória, sendo que sua escolha responde a

um critério de eficiência econômica de importância crucial para a eficiência global da cadeia agroindustrial e a sobrevivência dos atores que a compõem (BATALHA, 2008, p. 68).

É de fundamental importância a organização do espaço rural e de suas extensões para o reconhecimento, pelos consumidores, dos valores regionais refletidos no produto: um consumo mais solidário, culturalmente consistente e, cada vez mais saudável e sustentável.

Então:

Esses atributos parecem estar sendo consolidado na mente do consumidor como o conceito de 'produto colonial' que representaria o produto das pequenas agroindústrias rurais. "A tradição e a boa qualidade de produtos artesanais, são fatores considerados importantes para a comercialização dos produtos das agroindústrias familiares (MIOR, 2007; PELEGRINI; GAZOLLA, 2008 *apud* REVILLION, 2011-e, p. 3).

Segundo Sterns Peterson (2001):

A consolidação de estratégias sustentáveis de diferenciação de produtos alimentares só é possível com a disponibilidade de informações relativas às características e sistemas regulatórios dos mercados visados, bem como de linhas de crédito específicas para o desenvolvimento de estratégias mercadológicas consistentes (STERN & PETERSON, 2001 *apud* REVILLION, 2011- e, p. 6).

Assim, é de fundamental importância o estabelecimento de políticas públicas voltadas a sustentar iniciativas de ampliação de mercado de pequenas e médias agroindústrias com a geração de dados sobre mercados potenciais inexplorados, com a definição das vantagens competitivas e, com a coordenação necessária para que elas explorem economias de escala e escopo nesses novos mercados.

### 3.3 - IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL.

O tema "agricultura familiar" vem passando por vários debates nos últimos anos, sendo perceptível a importância que a mesma tem para a sociedade, sendo que a mesma se destaca na produção de alimentos, distribuição de renda, de terra e geração de emprego, sendo a grande responsável pelo desenvolvimento local.

Segundo Brum, (1988)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> BRUM, 1988 *apud* PADILHA, FERREIRA & TRENTIN, 2005, p. 3.

Com todas essas transformações mundiais (processo de modernização) a agricultura familiar modificou-se surgindo novos parâmetros e subdivisões que mudaram o estilo de vida social, econômico, político, ambiental do produtor com pequenos interesses voltado a terra, família, propriedade.

A Agricultura familiar sofreu alterações nas suas atividades com esse processo de modernização tecnológica, acontecendo mudanças nas técnicas de produção, como as adoções da monocultura extensiva, O uso de insumos externos, quimificação, mecanização e tecnificação agrícola e em decorrência disso aumentou-se a pobreza, o desemprego, a degradação do meio ambiente e o êxodo rural. (BRUM, 1988 apud PADILHA, FERREIRA, TRENTIN, 2005, p.4).

Como busca pelo desenvolvimento rural a agricultura familiar não tendo mais solos produtivos como em 1960, os agricultores necessitaram buscar novas alternativas, visando a sustentabilidade sócio – econômica, tendo como alternativa a agroindustrialização vida no campo, com geração de dezenas de empregos diretos e indiretos, mesmo que sazonalmente.

O Brasil conta com, aproximadamente, 4,1 milhões de estabelecimentos rurais que desenvolvem agricultura familiar, envolvendo diretamente em torno de 25 milhões de pessoas, sendo responsável pela oferta de 70% dos produtos que compõe a cesta básica e ocupa 80% da mão de obra rural, responde por 40% do valor bruto da produção agropecuária nacional e obtém em média três vezes mais renda por hectare cultivado, sendo que esse desempenho torna-se indispensável para o segmento econômico e social do Brasil. (PADILHA, FERREIRA, TRENTIN, 2005, p. 4).

A agricultura familiar passa a ser reconhecida pela sociedade brasileira pela sua cultura diferenciada, em ações que ajudam a preservar a vida comunitária e o meio ambiente, contribuindo na expectativa de uma vida melhor. (PADILHA, FERREIRA, TRENTIN, 2005).

O agricultor brasileiro enfrentou muita dificuldade para comercializar seus produtos dependendo das grandes indústrias para industrializar sua produção, e com isso surgiu a idéia e o fortalecimento da agroindústria familiar.

Segundo fontes do IBGE, as agroindústrias familiares vêm crescendo mais que o setor industrial nesses últimos anos, sendo considerada uma das mais dinâmicas áreas da economia, sendo homens, mulheres que determinam esse desempenho e crescimento da economia familiar. (PADILHA, FERREIRA, TRENTIN, 2005, p.3).

A agroindústria familiar vem assumindo um papel significativo no espaço rural, sendo que as mesmas promovem uma série de impactos sociais, ambientais e econômicos, nas

escalas de produção familiar, do entorno comunitário e do município, as mesmas constitui-se como uma atividade que sempre esteve presente no modo de vida rural.

Guimarães (2001) afirma que:

Para muitos agricultores familiares a Agroindústria Familiar Rural, representa uma oportunidade de fuga da dependência do complexo agroindustrial re-apropriando-se de tarefas que haviam sido transferidas do rural para grandes plantas industriais a partir de 1950 pela pressão da legislação sanitária (GUIMARÃES, 2001 apud SULZBACHER, 2009, p. 2).

Sendo assim às agroindústrias familiar, consolidaram-se como uma estratégia e assumiram significativa importância econômica e social as atividades de processamento artesanal de alimentos passando a ser consideradas no bojo da política pública. (SULZBACHER, 2009, p. 3).

Nesse tempo várias experiências surgiram e em 1999 foi criado o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar); Agroindústria, através da Secretária de Desenvolvimento Rural (SDR, MDA) a partir de vários debates acerca da importância desta atividade enquanto estratégia para o fortalecimento da agricultura familiar (MIOR, 2005 apud SULZBACHER, 2009, p. 3).

Pós isso, o MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário), criou o Programa de Agroindustrialização da Produção de Agricultores Familiares (2003/2006) onde salienta a importância da implantação de agroindústrias, sendo que a mesma representa uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural, e como uma nova construção para um modelo de desenvolvimento sustentável<sup>7</sup>.

Segundo Prezotto (2002):

A agroindústria Familiar Rural é considerada como uma das alternativas para a reversão das consequências sociais desfavoráveis no meio rural principalmente pela capacidade de '[...] impulsionar a geração, direta e indireta, de novos postos de trabalho e de renda aos agricultores familiares, promovendo a sua (re) inclusão social e econômica (PREZOTTO, 2002 apud SULZBACHER, 2009, p. 3).

Outros autores afirmam que:

A Agroindústria Familiar Rural, contribui para o resgate de saberes social intergeracionais familiares e/ou regionais ligados ao processamento de alimentos, prática

---

<sup>7</sup>MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2004 apud SULZBACHER, 2009, p. 3.

historicamente tradicional nas comunidades rurais e que, em muitos casos, foi desconstruída com a modernização da agricultura<sup>8</sup>.

Para Sulzbacher (2009):

A AFR favorece a integração entre os agricultores familiares, tendo em vista que sua própria história e sua cultura passam a ser valorizada, principalmente, através da apreciação pelo consumidor do produto artesanal e a promoção da expansão das relações sociais, sobretudo com a população urbana (SULZBACHER, 2009, p. 4).

Para o mesmo, os municípios aonde as AFR vem se fortalecendo, há a ocorrência de uma série de mudanças, principalmente na melhoria da qualidade de vida dos sujeitos envolvidos, além de ficar evidentes que as mesmas promovem impactos, tanto sociais, econômicos como ambientais, nas escalas comunitárias, municipal e familiar, implicando nas mais diferentes variáveis com suas devidas tendências negativas e/ou positivas.

---

<sup>8</sup> PREZOTTO (2002), MIOR (2005), DIESEL ET AL (2006) apud SULZBACHER, 2009, p. 3.

## 4 – METODOLOGIA

### 4.1 – TIPOS DE PESQUISA.

Para estudo será utilizado o Método de pesquisa Qualitativa. Na Pesquisa Qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de sua pesquisa, sendo que o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas. (DESLAURIERS, 1991, p.58, *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p.32).

Segundo Minayo (2001)<sup>9</sup>a pesquisa qualitativa trabalha com os significados, motivos, aspirações, crenças, valores, etc. o que corresponde á um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos á operacionalização de variáveis.

A pesquisa Qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, sendo suas características: objetivação do fenômeno, hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno, observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural, etc.

Quanto á natureza, á pesquisa vai ser á aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para á aplicação prática, dirigidos á solução de problemas específicos. Quanto ao objetivo á pesquisa vai ser á exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Os métodos á serem utilizados será Bibliográfico e de Campo. A pesquisa bibliográfica segundo Fonseca (2002)<sup>10</sup>é a partir de levantamentos de referenciais teóricos já analisados e publicados por meios de escritos e eletrônicos, a mesma permite ao pesquisador conhecer o que já estudou sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica, não é uma repetição do que já foi escrito ou dito sobre certo assunto, mas sim propicia uma análise sob um novo enfoque ou abordagem, chegando á conclusões inovadoras.

Nessa pesquisa, foram analisados documentos da Prefeitura Municipal de Novo Xingu – RS, que correspondem ao projeto de implantação da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu e seus objetivos. Também, foram pesquisados e selecionados artigos

---

<sup>9</sup>Apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 32.

<sup>10</sup>Apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 37.

científicos, livros e outros estudos acadêmicos pertinentes à descrição dos fenômenos estudados – material explorado na seção de revisão bibliográfica.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações, onde se realiza coletas de dados junto às pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. A mesma tem como objetivo conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar e até mesmo descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. O tipo de pesquisa de campo a ser utilizado vai ser a quantitativo descritivo: que consiste em investigações empíricas, cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos e avaliação de programas. Todos esses empregam artifícios quantitativos que tem por objetivo a coleta de dados, utilizando de várias técnicas, como o questionário, entrevista, etc.

Também será utilizado o método indutivo que para Francis Bacon (1562-1626), o conhecimento científico é o único caminho seguro para a verdade dos fatos. Bacon, fundador do método indutivo, considera:

- Circunstâncias e a frequência que ocorre os fenômenos;
- Casos em que os fenômenos não se verificam;
- Casos em que o Fenômeno apresenta intensidade diferente.

E a partir da observação é possível formular uma hipótese explicativa referente ao fenômeno e por meio da indução chega-se às conclusões que são apenas prováveis. A forma de Indução a ser utilizada vai ser a incompleta ou científica, criada por Galileu e aperfeiçoada por Bacon, que se fundamenta na causa ou na lei que rege o fenômeno ou fato, constatada em um número significativo de casos.

O instrumento a ser utilizado vai ser o questionário semi-estruturado. O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas verbalmente pelos informantes na presença do pesquisador. As perguntas do questionário são classificadas como perguntas abertas. O tipo de entrevista a ser utilizado vai ser a semi-estruturada, onde o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema e permite que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo.

As entrevistas foram realizadas com funcionários ligados à fabricação, produção e comercialização da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu – RS e, também, com representantes da Prefeitura Municipal e EMATER local, especificamente, com o Secretário da Agricultura da Prefeitura Municipal, com o Assistente Administrativo da Prefeitura e com o Extencionista da EMATER. Essas entrevistas foram realizadas no período

de 29 de abril á 08 de Maio de 2013, sendo gravadas e transcritas. O roteiro de perguntas envolveu questões pertinentes para esclarecer os objetivos dessa pesquisa (Apêndice, p.49).

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1- CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVO XINGU-RS.**

O município de Novo Xingu – RS nasceu do processo de colonização do Planalto Rio-Grandense no final do século XIX, com base na imigração tanto de alemães quanto italianos formados no início daquele século no Estado.

O mesmo foi criado pela Lei n. 10.759, de 16 de Abril de 1996, tem uma área de 80,059 km<sup>2</sup> e localiza-se ao norte do Estado, no Médio Alto Uruguai, pertencendo á mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul e á microrregião de Frederico Westphalen, e ao COREDE do Rio da Várzea, sendo à distância em relação á capital do Estado, Porto Alegre, de 369 quilômetros. (MARTINELLI & NEUMANN, 2012).

O relevo do município caracteriza - se com terras levemente onduladas e altitude entre 300 e 500 metros. O clima é subtropical com temperaturas médias anuais entre 23° a 25° e as precipitações anuais variam entre 1.500mm e 1.700mm, distribuídos ao longo do ano, com períodos mais chuvosos e outros mais secos.

O município caracteriza-se em ser rico em recursos hídricos, pois está localizado numa das curvas do Rio da Várzea e por abranger uma extensa área de várzeas de rios e terrenos acidentados, preserva ainda uma significativa parte de suas florestas nativas de tipo subtropical, bioma mata atlântica.

Segundo dados do censo do IBGE de 2010, a população total do município é de 1.757 habitantes, sendo que desse total, a maior parte concentra-se na zona rural (MARTINELLI & NEUMANN, 2012).

A região Norte do Rio Grande do Sul é favorável á produção de leite. Segundo o técnico local, [...] “o que auxilia muito para isso é o clima e o solo, pois é possível produzir pastagem o ano todo<sup>11</sup>”. Porém este fato não é muito observado pela parte técnica das agroindústrias de que há matéria prima suficiente no município, basta ter um bom planejamento. Para tanto a produção de leite, nestas regiões, especificamente em Novo Xingu consegue manter-se o ano todo pelo fato de se ter um bom clima.

---

<sup>11</sup> Entrevista concedida em: 30/04/2013, pelo Técnico Agrícola da Prefeitura Municipal De Novo Xingu-RS, para o autor.

## 5.2 - ANÁLISES DA IMPORTÂNCIA SOCIAL E ECONÔMICA DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE NOVO XINGU-RS

A agroindústria familiar é uma estratégia de reprodução social dentro do campo empírico que a partir de 1990 usou-se chamar de agricultura familiar, que por sua vez têm várias e diversificadas definições (GERI p.25, 2011).

É com isso que Novo Xingu aposta nesta alternativa inovadora para viabilização e contribuição na renda de famílias. Podendo contribuir com produtos de qualidade e que agreguem ainda mais na renda das famílias envolvidas.

Teoricamente o tema que se vislumbra no título deste trabalho, tem se tornado cada vez mais distante de um ponto de vista prático. A manifestação de seus interesses coletivos e conseqüentemente, sanar as suas necessidades através Do governo representativo do estado em suas diversas esferas.

O que se tem percebido, pelo contrário, é que cada vez mais o estado tem incorporado apenas interesses do grupo reduzido que governa. Perdendo desta, maneira a sua dimensão coletiva, plural e totalitária, para assumir uma dimensão cada vez mais seletiva, individual e sectária. Este desvirtuamento do uso do poder público é o catalisador de reações da força do povo contra as instituições de governo. Estas se manifestam das mais variadas maneiras, dependendo do grau de democracia acumulado, ou não, pelo povo nos mais diversos espaços.

Este é o tema central que aborda este trabalho, em especial analisando como a força do povo vem tencionando mudanças no poder público. Isso mostra que ainda há resistência que dão resultados, desde que articulados por uma massa social consistente e coesa em torno de um projeto popular de relevância, mesmo que este grupo não esteja representado por nenhum ocupante de cargo público eletivo.

Neste caso analisou-se à experiência específica da agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu, no Rio Grande do Sul, que se fez notar enquanto grupo social demandando um programa de desenvolvimento local, municipal, que não contou com nem uma política publica específica. Deste fato nasceu à agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu.

Nesta conjuntura que em 2010, a agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu, foi fundada em 15 de Dezembro de 2010 com uma área de 171,32 metros quadrados, localizada na Linha Xingu Alto interior do município. A mesma surgiu através de

um Investimento feito pela Prefeitura Municipal que vinha sendo tencionada pela força popular em despertar para novos rumos e desafios na área da agricultura familiar. Diante desta situação o poder público se sentiu desafiado em elaborar uma ação que tinha como objetivo fortalecer a agricultura familiar local e gerar novos empregos, contribuindo também na renda das famílias envolvidas no processo e garantindo a permanência do jovem no campo. Esta ação pública causou certa desorientação inicial nos agentes públicos, pois os atingiram em áreas delicadas, o orçamento público e o entrave legal (legislação...). Foi necessário um intenso trabalho coletivo para construir as saídas necessárias.

Com os problemas burocráticos pré-estabelecido era hora de conceber definitivamente a estratégia e planejamento das primeiras ações a serem realizadas na agroindústria. Esta tarefa ficou a cargo dos agentes administrativos, uma equipe da Secretaria de Agricultura e Pecuária e os responsáveis pelo funcionamento da agroindústria familiar de Novo Xingu, os quais preparam cronogramas e metas necessárias para o funcionamento da mesma. Sem esquecer-se do objetivo principal desta ação pública que foi contribuir na diminuição do êxodo rural das famílias e principalmente dos jovens rurais.

A agricultura familiar despensa apresentações. O que queremos é apenas ressaltar alguns aspectos que consideramos relevantes, como é caso do tema principal deste artigo, agroindústria familiar.

O primeiro ponto que caracteriza a agricultura familiar é a diversidade. Sua produção diversificada vem ao longo da história se constituindo como a principal fonte de alimentos do Brasil. Os dados sobre essa produção falam por si.

A agricultura familiar é responsável por 38% do valor bruto da produção agropecuária e 10% do total do produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Existem hoje 4,3 milhões de propriedades, que representam 84,4% das propriedades rurais e vem empregando 74,4% da mão de obra dos trabalhadores do campo. Além disso, também produz 70% do feijão, 87% da mandioca, 59% das aves e 30% dos bovinos. (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2009, p.27).

Esse contexto rural influencia na diversidade produtiva e multiplicidade de relações, viverem bem no campo, ser feliz na roça. A agricultura familiar, deste modo, se tornou um excelente espaço para criar novas alternativas como o caso das agroindústrias, contribuindo para que o jovem se estabeleça no campo.

Conforme Almeida (1986 *apud* Pelegrini e Gazolla, 2008, p.74) “a família se auto produz no sentido de que esta cria e gera novas estratégias de ação e de reprodução quando

confrontada com condições adversas para continuar afirmando-se e reproduzindo-se socialmente”.

A agroindústria familiar de Novo Xingu, nessa perspectiva, se torna uma importante alternativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo. Para eles, a industrialização dos produtos agropecuários não se constitui em uma novidade. Isto já faz parte da sua própria história e da sua cultura, tendo como objetivo inicial atender o consumo da família.

No decorrer da história e das lutas dos movimentos sócias se constitui momento em que se discute um novo papel para o meio rural, não mais local apenas de atividades exclusivamente agrícolas, mas de pluriatividade, o modelo de agroindustrialização de característica familiar, contribuindo na renda e provando de que a diversificação é saída para as pequenas propriedades.

Assim, pode proporcionar uma importante forma de reinclusão social para os agricultores e os jovens, através da renda obtida pelo seu trabalho e produção, melhorando a sua qualidade de vida. Para essas famílias pode representar o reinício da construção de cidadania, bem como uma oportunidade de resgate de valores sociais e culturais.

Ligado a esse elo cultural e histórico a agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu aposta na inserção de seus produtos em um mercado dominado pela oferta das grandes empresas, portanto, estes deverão ser diferenciados a ponto de garantir sua aceitação pelos consumidores e, ao mesmo tempo, garantir a justa remuneração do produtor de leite.

De fato, tanto a acirrada concorrência das empresas pela matéria-prima como o elevado grau de qualidade dos produtos lácteos ofertados no mercado brasileiro torna imprescindível à busca contínua pela adequação dos produtos elaborados pelas agroindústrias familiares aos anseios dos consumidores.

A trajetória da criação da agroindústria de leite de Novo Xingu apresenta aspectos convergentes ao que foi sinalizado pelos autores nos parágrafos anteriores: com mercado esta cada dia mais competitivo e não há espaço para se pensar em planejamento estratégico depois do produto acabado. As famílias que trabalham neste ramo de agroindústrias familiares devem estar preparadas cada vez mais com produtos competitivos, e para isso é necessária muita qualidade e bom preço.

Com este breve relato da importância das agroindústrias familiares e da agricultura familiar através dos dados obtidos destaca - se nessa caracterização que o município de Novo Xingu – RS tem um número significativo de pessoas que ainda residem no meio rural, por

isso a administração local percebe a necessidade de novos investimentos nesse setor, para isso, além da criação da agroindústria, trabalha com outros programas como: i) Programa “Mais Leite” subprograma de incentivo á introdução da cultura da alfafa<sup>12</sup>; ii) Programa de revitalização do projeto de agregação de renda á cana de açúcar; iii) Programa da Criação correta da “terneira” visando incentivar e orientar a produção de leite no município<sup>13</sup>; iv) Programa de incentivo a fruticultura; v) Apoio aos produtores de grãos (Prefeitura Municipal de Novo Xingu – RS).

Ainda falando neste processo de interação da agricultura familiar com o processo da agroindústria de derivado de leite pode-se relatar também sobre experiências de incentivo que foi feito em 2010, onde foi organizada uma lavoura demonstrativa que envolveu as principais culturas do município e todas as entidades ligadas à agricultura de Novo Xingu, cujo fechamento e apresentação dos resultados contaram com a participação de mais de 150 produtores, em uma tarde de campo realizada no local do experimento. (Prefeitura Municipal De Novo Xingu – RS). Na ocasião, foi abordado sobre a cultura da soja, do milho, do leite, de forrageiras e citros. Os organizadores foram, além da Secretaria Municipal da Agricultura e Pecuária, a EMATER, a COTRISAL, a COOPAC.

Estes programas contribuem para alavancar ainda mais a produção de leite e estabilizar os produtores de Novo Xingu. Sendo assim a agroindústria de leite é uma forma de interagir e contribuir em todo este processo. De fato, a Administração Municipal de Novo Xingu assumiu um grande desafio quando resolveu investir na construção de agroindústrias, mesmo sendo a maior parte dos recursos oriundos do Governo Federal.

É importante que se destaque que esse empreendimento, a agroindústria de leite de Novo Xingu, demorou a ser concluído, porém, como muitos puderam presenciar na inauguração, os prédios, os equipamentos e o sistema de tratamento dos efluentes, oferecem

---

<sup>12</sup>Esse programa tem a finalidade de incentivar a introdução da alfafa, pelos produtores de leite, na alimentação dos animais. Sabe-se da qualidade desta leguminosa como fonte de proteína e da capacidade da mesma em aumentar a produção de leite. O Município, através do Fundo Rotativo Municipal para o Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Agropecuária, emprestou aos agricultores o valor suficiente para a formação da pastagem, além de ter disponibilizado máquinas, equipamentos e toda a assistência técnica necessária para o correto manejo da cultura. (Prefeitura Municipal De Novo Xingu – RS).

<sup>13</sup>Este programa já vem sendo desenvolvido há vários anos e visa incentivar e orientar a criação correta da teineira para que, no futuro, ela se torne uma vaca com excelente capacidade de produção. Em 2010, fora realizada a IV Edição do Programa e contou com uma participação recorde de 105 Produtores e a inscrição de 550 teineiras. O município é destaque regional na qualidade genética dos animais e vem se destacando também na média de produção. Tudo isso é fruto de um trabalho incessante no que se refere ao Programa de Inseminação Artificial, que se utiliza apenas de sêmen importado de touros com destaque nos países de maior produção do mundo, aliado a assistência técnica no manejo e dos programas de incentivo à melhoria da qualidade da alimentação dos animais (Prefeitura Municipal De Novo Xingu – RS).

excelentes condições para que sejam produzidos derivados de leite da melhor qualidade e com grande praticidade.

Para a instalação desse empreendimento foi escolhida uma comissão externa da Administração Municipal para colaborar, acompanhando e fiscalizando todo o processo. Cuidados como a redução ao máximo das despesas, a ausência de dívidas, a seleção de um reduzido número de trabalhadores para iniciar as atividades industriais, a transparência e o detalhamento na prestação de contas para a população do município e a adoção de cuidados para a produção de alimentos com higiene e qualidade foram aspectos que balizaram a condução deste novo empreendimento em Novo Xingu.

A Prefeitura municipal investiu em torno de R\$ 300.000,00 na implantação da agroindústria, sendo que esse valor foi aplicado em infra-estrutura e equipamentos. A mesma iniciou suas atividades contando com quatro funcionários, que se caracterizam como um grupo informal, sendo que os mesmos eram agricultores e já exerciam outras atividades no meio rural, mas que possuíam conhecimento para a produção de queijos que era atividade da agroindústria. Os mesmos obtinham uma pequena renda mensal proveniente da comercialização do leite para cooperativas, mas, não obtinham um bom desenvolvimento de suas atividades que exigiria investimentos para tornar-se rentável (Prefeitura Municipal De Novo Xingu – RS).

A agroindústria além do apoio da Prefeitura Municipal teve também a assistência da EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul), que conta com um Extencionista e um Agente Administrativo, na orientação das boas práticas no processo de agroindustrialização, além de proporcionar aos interessados cursos em diversas áreas em centros de treinamentos. (EMATER – Novo Xingu – RS). De forma complementar, existe fomento aos fornecedores de leite da agroindústria pela realização de visitas orientadas, palestras DM (Demonstração de Método) e intercâmbio entre produtores, encaminhamento de acesso a crédito de investimentos na área.

Segundo o representante da EMATER do Município de Novo Xingu existe a percepção que a agroindustrialização é fundamental e necessária para o desenvolvimento local, além dos produtores que lá trabalham que necessitam ser assistidos para que consigam realizar suas atividades com eficiência para garantir um bom desenvolvimento.

Contudo, a EMATER caracteriza á agroindústria de laticínios de Novo Xingu como um grupo informal, com estrutura básica que possibilita legalização com alguns ajustes, mas que está em processo de consolidação. Os mesmos vêem como potencialidades o mercado

local e regional além da disponibilidade de matéria prima, mas é possível visualizar a dificuldade na escala de produção para viabilizar a atividade e o padrão de produção.

Para a mesma, a agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu – RS, não trouxe grandes mudanças para o município, pelo fato de ser um empreendimento recente, mas proporcionou aos produtores não integrados que aderiram a ele, a comercialização de produtos frescos de boa qualidade.

Atualmente, existe oferta de cursos de capacitação em praticamente todas as áreas ou atividades em diversos municípios com orientação da EMATER e de outros parceiros inclusive para a Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS.

Segundo depoimento, [...] “a capacitação esta associada na busca do desempenho da agroindústria”, ou seja, o sucesso das agroindústrias e por que seus dirigentes e participantes do processo buscaram algum tipo a mais de capacitação<sup>14</sup>”.

### 5.3 – POTENCIALIDADES E ENTRAVES DE NATUREZA TECNOLÓGICA, MERCADOLÓGICA E DE GESTÃO DA AGROINDÚSTRIA.

A implementação de empreendimentos agroindustriais de pequeno e médio porte representa uma forma de promover a industrialização rural, sendo considerada uma das mais eficientes alternativas de política de desenvolvimento rural. Porém, no Brasil, as pequenas agroindústrias estão desprotegidas, por não possuírem estoque de matéria prima e não contarem com subsídios governamentais para enfrentar a concorrência (REVILLION, 2011-a).

O crescimento das pequenas agroindústrias regionais está colaborando para a diversificação da produção agrícola nacional, sendo que esse fator se dá pelo aumento da necessidade da necessidade de fornecimento de matérias primas. (REVILLION, 2011).

Sendo assim é importante que os produtores, com base na racionalidade e nas condições de produção, tomem e executem suas decisões estrategicamente e taticamente relativas à produção. As decisões e as ações implementadas pelos produtores associadas às condições de produção, determinam diferentes níveis de acumulação e possibilidade de reprodução das unidades de produção. Assim para se concretizar seus projetos, os produtores tomam uma série de decisões e programam varias ações. As mesmas são orientadas por seus objetivos estratégicos e condicionadas pelas potencialidades e limitações de suas situações.

---

<sup>14</sup> Entrevista concedida em: 03/05/2013, pelo Secretário da Agricultura da Prefeitura municipal de Novo Xingu-RS.

A agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu-RS, surgiu com investimentos oriundos da Prefeitura municipal, a mesma pertence ao poder público municipal, contudo as pessoas que lá trabalham consideradas como um grupo informal tem domínio para executar as atividades e administrar o negócio, sendo que a viabilização corresponde ao próprio grupo e os lucros obtidos são divididos entre os mesmos. As despesas como água e luz a prefeitura municipal contribui efetivando os pagamentos até que a agroindústria possa fortalecer-se e garantir-se sozinha.

A seleção dos funcionários se deu na prefeitura, sendo que os 4 primeiros inscritos dariam início as atividades contando com o apoio do técnico da secretaria da agricultura e apoio da EMATER local e posteriormente seria contratado novos funcionários conforme a necessidade, a contratação de novos funcionários além de depender da necessidade da agroindústria iria depender desse pequeno grupo responsável pela administração, atualmente a agroindústria ainda trabalha com esse pequeno grupo que toma as decisões em conjunto.

Os mesmos são responsáveis pela compra da matéria prima, processamento, comercialização, marketing, propaganda, escolha do produto a ser processado, ou seja, toda execução e desenvolvimento da mesma. A agroindústria iniciou suas atividades com a produção de queijo, sendo que 6 famílias comercializavam a matéria prima(leite) para a mesma.

Em relação aos funcionários que executam as atividades na agroindústria cabe a eles muita responsabilidade, e observa-se que muitas das dificuldades enfrentadas pelos mesmos estão relacionadas a falta de visão de negócio, e ao nível de escolaridade, havendo a necessidade de capacitação e formação na área de boas práticas de higienização, processamento correto do produto, administração e venda.

Dos quatro funcionários que trabalham nesse empreendimento 2 são de etnia alemã e 2 de etnia italiana, sendo que essas duas culturas são fortemente marcadas no município, havendo eventos relacionados, como: Jantar do peixe, com a amostra dos mais variados tipos de vinhos produzidos no município pela agricultura familiar local, a grande feira XINGUFEST com danças típicas alemãs, comidas típicas, além da amostra de produtos oriundos da agricultura familiar, incluindo um espaço exclusivo para a venda dos produtos da agroindústria local.

Em relação a essas duas culturas fortemente marcadas no município pelas tradições ainda existentes no dia - dia, a agroindústria pode agregar um diferencial em relação a seus produtos, podendo produzir um queijo voltado mais a cultura italiana e outro mais a cultura

alemã tendo um grande potencial em outros mercados. O queijo hoje produzido na agroindústria já é atribuído ao seu processamento um diferencial, sendo que os integrantes agregaram seus saberes de produzir queijo num único produto o que mostra um potencial muito grande da agroindústria e um desempenho muito forte do grupo em querer tornar á agroindústria um empreendimento forte e viável. Hoje á agroindústria processa **40.625 kg** de queijo por dia, dando uma média de **1.218,75 kg** mensal, sendo vendidos a **R\$ 12,00** dando um total ao final do mês **de R\$ 14.625,00** sendo que uma parte desse valor é retirada para pagamento de despesas e os restos dividem no grupo dando uma média de **R\$700,00** por pessoa.

### **TABELA 1- REPRESENTAÇÃO DAS DESPESAS LEITE/QUEIJO**

#### **Rendimento mês de 1.218,75 Kg Queijo**

<b>Descrição</b>	<b>Despesas</b>	<b>Total (R\$)</b>
<b>Coalho</b>	-	<b>7,13</b>
<b>Sal</b>	-	<b>1,86</b>
<b>Transporte (Diesel)</b>	<b>R\$ 2,13 - 30 dias</b>	<b>140,70</b>
<b>Mão de obra 4 Funcionários</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>2.800,00</b>
<b>Compra da matéria prima (Leite)</b>	<b>650 litros - R\$ 0,95 litro: R\$ 617,50 - 30 dias: R\$ 18.525,00</b>	<b>18.525,00</b>
<b>Embalagem</b>	<b>R\$ 0,25 cada 406,25Kg</b>	<b>101,56</b>
<b>TOTAL</b>		<b>21.585,25</b>

Fonte: Pesquisa Funcionários Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS.  
Elaboração: ROSO, Tarciane Dickmann.

Antes de tudo, reforça-se que:

1 Kg de queijo => 10 litros de leite

Se observarmos os cálculos é perceptível que a Agroindústria de Leite de Novo Xingu enfrenta a problemática de se ter uma matéria prima com um custo muito elevado, por isso há a necessidade de se fazer um produto diferenciado para poder ter um bom preço e uma boa comercialização. Sendo vendido o queijo no valor de R\$ 14,00 kg.

A comercialização do produto “Queijo” acontece nos três mercados locais e padaria, além de muitas das vendas acontecerem diretamente, ou seja, as pessoas se deslocam até á

agroindústria para a compra, também a mesma participa da feira da agroindústria familiar do município de Novo Xingu-RS, que acontece uma vez por mês. Contudo a agroindústria sofre com a entrada de grupos informais que na maioria das vezes leva o cliente pelo preço mais acessível, além de não poder atender uma demanda de outras regiões por ainda não possuir a autorização do CISPOA (Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal), que atualmente é o grande empecilho do desenvolvimento da agroindústria, sendo que a mesma possui apenas o SIM (Sistema de Inspeção Municipal). Hoje a agroindústria precisa se adequar a algumas normas exigidas pelo CISPOA, que passa a exigir boas práticas de fabricação que assegurem que o produto a ser adquirido seja de qualidade e não traga nenhum malefício aos consumidores.

Em relação à questão ambiental a mesma não sofre com nenhum problema que infrinja as normas e leis. O estabelecimento da agroindústria de Novo Xingu-RS, é revestido todo ele em PVC, e as paredes e pisos todo de cerâmica, a edificação está dividida em duas salas uma onde é feito todo o processamento do produto e outra onde o mesmo fica armazenado antes de serem embalados para comercialização, com tudo os mesmos precisam colocar novas janelas e portas que são de alumínio e não passou no enquadramento exigido pela fiscalização, outra questão é que a agroindústria precisa adquirir uma embaladeira que possa garantir qualidade e segurança ao produto, além de criar um selo com a marca do mesmo possuindo os dados de fabricação que passem segurança ao consumidor de que aquele produto está de acordo às normas de inspeção, podendo ser comercializado.

No caso da agroindústria de Novo Xingu, apesar do poder público municipal ter realizado um investimento financeiro significativo, observa-se que o maior entrave ainda está na gestão da agroindústria e na comercialização dos produtos lá elaborados. Segundo o depoimento do Secretário da Agricultura Municipal de Novo Xingu, “[...] evidentemente quando as coisas caem de para - quedas nem sempre as pessoas têm noção do que é e de como deve ser”.

Para o Secretário da Agricultura de Novo Xingu-RS os principais entraves para o desenvolvimento da agroindústria de Novo Xingu, envolvem a gestão da comercialização, a falta de capital de giro, as dificuldades relacionadas à legalização para comercializar em outras regiões.

“De fato, o processo de consolidação e viabilização de uma agroindústria familiar é marcado por uma série de entraves legais (de natureza sanitária, tributária, ambiental, etc., que podem ser superados com um planejamento prévio que promova um elenco de mudanças, a

fim de garantir a organização de todo o processo de produção)” (SULZBACHER, NEUMANN, HAAS, 2009, p.4.). Na Agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu não foi diferente: surgiram entraves que atrasaram o aumento de produção e comercialização dos produtos.

Segundo o Assistente Administrativo da EMATER: “A Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS tem se constatado inadequações e ineficiências serias em todos os níveis, ocasionado pela falta de comercialização dos produtos, de conhecimento, capacitação e recursos para investir no ajustamento de seus negócios”.

Em relação á atividade específica de agroindustrialização de leite o que se tem constatado na maioria das vezes é a construção da agroindústria (prédio) antes mesmo de se planejar a produção da matéria prima no caso á Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS. Segundo o entrevistado “[...] essas agroindústrias levam de 1 a 3 anos ate se estruturarem em termos de matéria prima para atingirem bons índices e produtividade”. “[...] assim começam a operar com pequenas quantidades, o que leva em muitos casos ao comprometimento da situação financeira da agroindústria e das famílias que investiram no negócio e que diminuiram as outras atividades, tais como produção de grãos, fruticultura, etc.” (Assistente Administrativo da EMATER Novo Xingu).

Pelas entrevistas é possível perceber que antes de construir um espaço para determinada atividades, assim como esta estrutura da agroindústria de Novo Xingu-RS, é preciso existir um planejamento, é necessário ver se há demanda e para qual tipo de produto, é necessário formação, capacitação para as pessoas que lá trabalharão, ou seja, criar uma organização do espaço antes mesmo de se tomar qualquer iniciativa.

O Assistente Administrativo da EMATER Novo Xingu observa que há um grande despreparo por parte dos produtores rurais para produzir e para gerenciar as agroindústrias principalmente á Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS. Esse despreparo é considerado por alguns fatores determinantes, como nível cultural, de escolaridade, falta de visão de negócio, resistência a mudanças entre outros. O depoimento revela que “[...] há uma resistência de alguns produtores de algumas localidades de Novo Xingu-RS, de entender a necessidade de manter higienizados todos os seus equipamentos e instalações”.

Produzir um produto com qualidade significa “fazer certo as coisas”, e o mais correto indicador do conceito de qualidade se traduz na conquista da preferência do cliente pelo produto ou pelo serviço da empresa. Além disso, a qualidade também está intimamente

relacionada com a produtividade: implica o objetivo de produzir cada vez mais e melhor, com gradativamente menos recursos e custos menores. (REVILLION, 2011- b).

Os agricultores familiares transformam seus produtos para sua alimentação e comercializam o excedente, sendo que no meio rural encontra-se produtos característicos a determinadas regiões, que possuem uma ligação muito forte com o lugar onde são produzidos, ou seja, a diversificação destes produtos é muito maior nas regiões onde se conserva os hábitos e práticas tradicionais, sendo que nessas regiões existe um potencial acumulado que pode ser direcionado e potencializado para a agroindustrialização (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008).

Segundo depoimento de um dos funcionários da agroindústria Novo Xingu, responsável pela comercialização, “[...] o produto deve conferir uma identidade própria e que atenda as necessidades exigidas pelos seus clientes”, isso garantiria uma boa inserção e aceitação de seus produtos no mercado cada vez mais competitivo, além de garantir a sustentação da agroindústria.

De maneira geral as agroindústrias familiares, em específico a de derivados de leite, são vistas com bons olhos, principalmente no Rio Grande do Sul, por existir uma demanda muito grande de leite e seus derivados, com perspectivas futuras ainda melhores. Grande parte do queijo comercializado na Região Norte do Rio Grande do Sul, não passa pelos supermercados, mas sim pelas feiras e venda direta nas residências, sendo que essa produção é proveniente das residências rurais que produzem de forma artesanal (FLORES & PRESTES, 2012).

Segundo o Técnico da Prefeitura Municipal de Novo Xingu-RS, responsável pela coordenação, o queijo proveniente da agroindústria chega até os supermercados embalados em sacos plásticos, geralmente em pequenas quantidades e transportado pelo próprio produtor responsável pela comercialização. Segundo o depoimento “esses produtores produzem pequenas quantidades para auxiliar na renda um extra”. Mas por outro lado também falta mais estruturação, como uma embalagem com selo anunciando, promovendo a marca, ou seja, o nome da agroindústria, mas os produtores também não se dedicam para melhorar, aprimorar esta situação porque não vêem como uma forma de obter renda específica. [...] “são poucos os que têm interesse comercial de produzir para desenvolver melhor a agroindústria e sucessivamente melhorar sua renda”.

Para o funcionário da agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS, responsável pela comercialização, “[...] apesar de o queijo ser feito do modo tradicional em

infra-estruturas inadequadas quanto às exigências da lei, mesmo assim os consumidores que conhecem o produto dessas localidades com boa aparência e qualidade acabam comprando embora não tendo segurança referente às condições de higiene no processo de produção”.

O mesmo afirma que, o queijo produzido pela empresa “[...] não tem um tipo de cliente específico, as pessoas passam pela câmara fria, vêem o produto e levam, pois o mesmo possui diversas formas de ser utilizados”.

O produto tem uma boa saída e uma boa qualidade, porém faltam alguns detalhes relacionados aos aspectos externos ao produto, que seria embalagem e aparência. A partir deste momento em que o produto atingir o grau de qualidade satisfatório então será possível iniciar um trabalho de marketing do produto. Ainda para o mesmo “[...] “é evidente que se for feito um trabalho de divulgação dos produtos e se o produto realmente mostrar qualidade vai começar a ter mais saída”.

Segundo depoimento do funcionário da agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS, responsável da fabricação “[...] esta faltando divulgação do produto da agroindústria, pois ninguém gosta daquilo que não conhece”.

Para tanto é necessário produzir com qualidade, atendendo as demandas legais e a demanda do mercado, tudo isso é uma corrente para que o produto chegue até o final sem perder a qualidade, podendo obter competitividade na cadeia agroindustrial. De fato, um fato negativo é que o queijo é produzido fora das determinações legais dos órgãos de saúde, com isso a comercialização decai, pois o produto não passa confiabilidade aos consumidores. Segundo o depoimento do Assistente Administrativo da EMATER, “outro fator negativo é a dificuldade de acesso aos mercados, sem ter os registros necessários”, afinal se caso os produtos forem inspecionados corre o risco de perder o produto e de ser multado.

Segundo o Gestor do Município de Novo Xingu-RS, pode-se afirmar que os derivados de leite produzidos pela agroindústria de Novo Xingu e de modo em geral às demais agroindústrias familiares ainda não estão consolidadas perante o mercado consumidor como produto acabado e legalizado.

Porém, para o Gestor do Município, em termos de tecnologia de produção a agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu-RS está muito evoluída, mas o problema é a falta de formação das pessoas que ali trabalham, sendo essas as contradições que ainda devem ser enfrentadas. Conforme depoimento do Secretário da Agricultura Municipal de Novo Xingu-RS “[...] pode-se dizer que maioria das agroindústrias está ainda no processo primitivo”.

Outro fator negativo que as agroindústrias enfrentam em especial a de derivados de leite de Novo Xingu é de qual maneira se fazer a inspeção do leite na propriedade onde será adquirido o produto para a transformação na agroindústria. São vários fatores dos quais são necessários para que se possa ter um leite de boa qualidade, entre eles pode-se destacar: higiene, alimentação dos animais, genética do rebanho, cuidado com o armazenamento do leite, ou seja, todo o manejo do produto até ser levado para o processamento na agroindústria. Segundo o depoimento do funcionário da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS responsável pela Produção, “a agroindústria necessitaria de um técnico com qualificação que acompanhasse de perto as propriedades de onde é comprado o leite para auxiliar no manejo do rebanho, para ser levada a transformação na agroindústria, que automaticamente se produziria em um produto de qualidade”.

Em outro depoimento o Assistente Administrativo da EMATER de Novo Xingu-RS, afirma que “a agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu possui uma boa estrutura e uma boa tecnologia, porem a maior dificuldade é encontrar mão –de –obra capacitada ou que se desafiem em estar em formação constante para daí sim se ter recursos humanos qualificado, dando melhor andamento em todos os setores da agroindústria”.

A comercialização dos produtos agroindustriais possui uma perspectiva promissora devido ao fato de que a sociedade cada vez mais busca uma vida mais saudável e preocupa-se mais com o meio ambiente, ou seja, estas condições favorecem os empreendimentos de caráter familiar e com pequena escala de produção (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p.80).

Viabilizando essa alternativa as agroindústrias passam á alcançar o objetivo que é atender a demanda por este tipo de produto por parte da população que apresenta hábitos de consumo vinculados ao rural. Contudo, para essas agroindústrias alcançarem este tipo de mercado, necessitam produzir produtos diferenciados, como ecológicos, coloniais, com características peculiares á região produtora (PELEGRINI E GAZOLLA, 2008, p.80).

Toda essa preocupação ambiental por parte da sociedade pode ser capitalizada em benefício dos empreendimentos familiares, oferecendo algumas vantagens como: produção mais limpa, menor agressão ao meio ambiente, maior facilidade de aproveitamento de resíduos, proximidade dos mercados locais e regionais, ampliação da oferta de empregos, menor custo para geração de empregos, etc.(PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p.80).

A equipe que trabalha e organiza a agroindústria de derivado de leite de Novo Xingu tem muito potencialidade, porem a dificuldade maior é a legislação porque não se tem licença para vender para municípios da região, dificultando a comercialização.

Constatou-se segundo os depoimentos e pesquisa que a cadeia agroindustrial familiar é deficiente em várias questões, com essa enfrenta dificuldades para compreender as etapas da cadeia produtiva, tais como instalações, pessoas, informações, tecnologia, espaço, tempo e dinheiro e que a mesma necessita maior incentivo e apoio das entidades locais e necessita da criação de novas políticas públicas com fácil acesso, para que possam ajudar no fortalecimento e sobrevivência das mesmas.

## CONCLUSÕES

Considerando o contexto da agricultura familiar e, de forma específica a agroindústria familiar, nos sentimos no desafio de, mais que propor um “Receituário” do que se poderia fazer frente a estes desafios, apresentar alguns elementos importantes para a construção de possíveis alternativas.

Um elemento que deve ser considerado quando entrarmos neste tema é a busca da diversificação da produção em vista da superação da monocultura e da possibilidade de agregar renda dentro das propriedades.

Atrelado a este fator é fundamental o processo autogestionário, possibilitando que os sujeitos do processo tenham poder de decisão em seus empreendimentos e nisso os jovens podem ter um papel decisivo. A capacidade autogestionário potencializa a autonomia dos sujeitos que estão inseridos nesta dinâmica organizativa, ou seja, é o que chamamos de “aprender a ser dono”, mas nunca deixamos a participação democrática na produção e gestão dentro do espaço produtivo. É o agricultor participando de todo o processo produtivo e da sua comercialização.

Na essência deste debate está a agregação de valor na produção que potencializa a produção local e é um importante fator na política de desenvolvimento. Consiste na viabilização das micro pequenas e medias agroindústrias. Estas além de representar uma base importante da economia local e regional, são responsáveis por grande parte dos postos de trabalho, sendo um segmento dinâmico da economia. O estímulo a constituição de redes de cooperação entre estas empresas, mesmo quando de setores concorrentes, é fundamental no sentido de viabilizar soluções para problemas comuns, garantir ganhos de escala e maior potencial de promoção comercial e negociação conjunta de seus produtos. As agroindústrias familiares podem representar um instrumento de desenvolvimento da agricultura familiar. A mudança no modelo de desenvolvimento passa essencialmente pela construção da cidadania. Para isso, quanto mais esse instrumento estiver articulado com outros, maior as possibilidades de mudança, fazendo do espaço rural um lugar oportuno para se viver com qualidade.

A agroindústria familiar, portanto, não pode ser constituída apenas levando-se em conta o caráter econômico, sob pena de estar repetindo o modelo convencional, o qual visa exclusão. Por esta razão, deve-se pensar um novo jeito próprio para implantar e fazer funcionar este tipo de empreendimento. Para isso, sugerimos um conjunto de elementos que podem ajudar a construir uma agroindústria familiar adaptada a cada local.

As agroindústrias familiares, contam com o apoio de programas federal, estadual e municipal, que incorporam um conjunto de ações e serviços públicos. Dentre estas ações destaque-se, principalmente, a assistência e capacitação técnica em todas as etapas da cadeia produtiva, na organização social e na gestão do empreendimento; o resgate e geração de tecnologias adaptadas e adequadas às agroindústrias familiares.

Deve-se ter o cuidado com os órgãos e programas envolvidos para haver uma complementaridade entre eles. Isto pode contribuir para a constituição de um ambiente institucional favorável à implantação e à consolidação de agroindústrias familiares no meio rural, superando as atuais restrições, principalmente as de ordem legal. A consolidação de um desenvolvimento sustentável com a participação de um elo de parcerias e correntes que facilitem um melhor desenvolvimento e adequações necessárias demonstrando maior desempenho das agroindústrias familiares, contribuindo ainda mais na renda das famílias envolvidas, fazendo com que as mesmas se sintam sujeitas desta ação autogestionário das agroindústrias familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3 ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

BATALHA, Mário Otávio. STHALBERG, Penido. **A gestão da produção em firmas agroindustriais**. Prod. vol.4 no. São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www.revistaproducao.net/arquivos/websites/32/v04nEa06.pdf>>. Acesso em: 06, dez, 2012.

CARPES Antonio, M. da Silva. SOTT, Valmir Roque. **Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina – Brasil, 2007**. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v3/agronegocio%20familiar.pdf>> Acesso em: 06/ dez, 2012.

FLORES, Antônio Joreci; PRESTES, Rosi Maria. **A cadeia produtiva do leite: um estudo no território da cidadania médio alto Uruguai / RS**. Editora Uri- Frederico Westphalen- Edição 1. Frederico Westphalen-RS , 2012.

GERI, Rui Ervaldo. **Agricultura familiar e Agroindústrias: Uma abordagem do distrito de Boqueirão de São Lourenço do Sul – RS**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52345/000821639.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06/Maio - 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: UFRGS, 2009, p.65-88 120 p. (Série Educação a Distância).

KAEFER, Carlos Geuvani. **Agroindustrialização, Uma Alternativa de renda para agricultura familiar**. UFRGS - Camargo, 2011. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/54589>>. Acesso em: 25/Abril 2013.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtorrural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

LIMA, Arlindo Prestes. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. Ed. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

MARTINELLI, Adriana Marilene, H.R; NEUMANN, Márcia; **Novo Xingu. Colônia – Distrito – Município**. São Leopoldo: Oikos, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Agricultura familiar no Brasil e o censo agropecuário de 2006**. Brasília, 2009.

ORSOLIN, Juarez. **Gestão da Comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo.** Porto Alegre, Agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37333/000376439.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05/Janeiro/2013.

ORSOLIN, Juarez. **Gestão da Comercialização na agroindústria rural familiar.** Revista de Administração - URI, 2006. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/800/1346>>. Acesso em 26, Julho, 2013.

PADILHA, Paulo Roberto. P; FERREIRA, Ana Margarete R.M; TRENTIN, Iran Carlos L. **Viabilidade da agroindústria familiar orgânica.** XLIII CONGRESSO DA SOBER “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”, Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/991.pdf>>. Acesso em 23/abril, 2013.

PELEGRINI, Gelson; GAZOLLA, Marcio. **A agroindústria familiar no Rio Grande Do Sul: Limites e potencialidades a sua reprodução social.** Frederico Westphalen: Ed.da URI, 2008.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais: A gestão da produção agroindustrial e seus fatores estratégicos.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011- **Texto b.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=15216>>. Acesso em: 19/Dez 2012.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais: Análises mercadológicas e financeiras na formação dos preços de venda.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011- **Texto c.** Disponível em: <j>. Acesso em: 19/Dez 2012.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais: Diferenciação de produtos agroindustriais.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011- **Texto d.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=15216>>. Acesso em 19/Dez, 2012.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais: Logística agroindustrial: estratégias para a vantagem competitiva.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011- **Texto a.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=15216>>. Acesso em: 19/Dez 2012.

REVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais: Perspectivas e restrições às estratégias de diferenciação na agroindústria familiar.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011- **Texto e.** Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=15216>>. Acesso em: 19/Dez 2012.

ROSA Luciane Teresinha De Moura D. ; **Gestão, Administração e Planejamento: Princípios básicos para a agroindústria familiar. São Francisco de Paula, 2011.**

**Disponível em:**

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54733/000856244.pdf?sequence=1>>.

Acesso em 20/dez, 2012.

SCHMIDT, Aldo Valmor; LUNARDI, Jorge. J. **Emater – RS Incrementa trabalho com agroindústrias, 15 de Junho 2010.** Disponível em:

<<http://www.grupocultivar.com.br/site/content/noticias/?q=13440>>. Acesso em: 19/ Dez, 2012.

SOUZA, Ricardo de Et al (Orgs). **A administração da fazenda.** 5. Edição, São Paulo, Globo, 1995.

SULZBACHER, Aline Weber; NEUMANN, Pedro Selvino; HAAS, Jaqueline Mallmann. **A avaliação de impacto social nas agroindústrias familiares rurais.** Universidade Federal de Santa Maria – Porto Alegre, Julho de 2009. Disponível em:<<http://www.sober.org.br/palestra/13/1141.pdf>>. Acesso em 22/Abril, 2013.

SULZBACHER, Aline Weber. **Agroindústria Familiar Rural: Caminhos para Estimar Impactos Sociais.** Universidade Federal de Santa Maria - XIX ENGA, São Paulo, 2009.

Disponível em:<[http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIX ENGA/artigos/Sulzbacher\\_AW.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIX%20ENGA/artigos/Sulzbacher_AW.pdf)>. Acesso em 21/Abril, 2013.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.

#### Questionário para a Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu- RS

1) Informações Gerais da Agroindústria:

a) Nome/ Razão Social: \_\_\_\_\_

b) Nome fantasia: \_\_\_\_\_

c) Endereço: \_\_\_\_\_

d) Município: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_

2) Constituição legal da agroindústria- Forma de Organização:

( ) Cooperativa

( ) Associação

( ) Pessoa Física informal

( ) Condomínio

( ) Grupo informal

3) Ano de inicio das atividades \_\_\_\_\_ ( ) formal ( ) informal

4) Numero total de sócios: \_\_\_\_\_ Numero de famílias \_\_\_\_\_

5) Valor total do investimento na agroindústria? \_\_\_\_\_ ( ) próprio ( ) terceiros

6) Numero de trabalhadores envolvidos na agroindústria:

Empregos Direto	Numero de permanentes		Numero de temporários	
	Integral	parcial	Integral	parcial
Contratados				
familiares				

7) Informações a respeito das pessoas que trabalham na agroindústria:

Nome	sexo	idade	parentesco	escolaridade	ocupação

8) Matéria Prima

Matéria Prima/ Origem da matéria prima	Leite	Origem da matéria prima	Município %	Fora do Município %
Produção Própria				
Associados				
Compra eventual				
Compra permanente				
Integrados				

## 9) Produtos Fabricados:

Produtos	Número	Quantidade por ano	Mercado para venda da produção%			
			Município	UF	Região	País

**Roteiro para entrevista**

- 1) Histórico da agroindústria:
  - 2) Quando, como, onde e porque surgiu a idéia da agroindústria?
  - 3) Objetivo e finalidade da agroindústria?
  - 4) Foi realizado algum estudo de viabilidade?
  - 5) Visão sobre diversificação?
  - 6) Pontos positivos e pontos negativos desta atividade?
- 
- 1) Gestão da Agroindústria:
    - Quem e como gerencia?
    - Quem toma as decisões?
    - O que levou você a largar sua antiga atividade para se dedicar a agroindústria?
    - O que você acha do apoio e incentivo dado pela prefeitura, quando criou o projeto para implementação dessa agroindústria?
    - Qual a forma utilizada pra manter um bom desenvolvimento da agroindústria, assim como a qualidade da produção, desempenho dos funcionários?
    - Qual sua participação na produção, além do gerenciamento?
    - Quem apóia a agroindústria e contribui com a mesma? O que acha do apoio?
    - Quais as políticas públicas presente na agroindústria que contribui no desenvolvimento da mesma?
    - Como essa atividade tem contribuído na sua vida e na dos seus funcionários? Ocorreu melhoramento tanto na qualidade de vida, melhoramento de renda?
    - Tem acesso há algum crédito que beneficia a agroindústria?
    - Ouve alguma qualificação nas atividades?(cursos).
    - Quais as principais metas e objetivos para os próximos anos?
    - Existe alguma norma, regra a ser seguida na agroindústria?
    - Como é realizado o planejamento da agroindústria?
    - Principais problemas enfrentados na atividade agroindustrial?
    - Qual é o potencial hoje da agroindústria?
    - Como é a comunicação com os fornecedores, negociação, distribuição, formas de pagamentos? Há dificuldades?
    - Quais os órgãos responsáveis pela fiscalização? O que pensa em relação a todas essas normas e legislação tanto ambiental como sanitária? Isso afeta em alguma coisa a agroindústria?
    - Qual sua preocupação em relação há isso?

- A agroindústria atualmente tem dado mais lucro ou enfrenta problemas? Há despesas na agroindústria?
- Quais os planos em relação á investimento? Tem feito algum?
- Como se dá o controle financeiro e administrativo? Há dificuldades?
- Quem é responsável pelas compras das agroindústrias (embalagens, equipamentos, etc.) e vendas?
- Como ocorrem as mesmas?
- A agroindústria possui vínculo com alguma empresa relacionada ao Marketing? Como se dá á divulgação dos produtos?

## 2) Matéria – Prima

- Origem:
- Disponibilidade:
- Qualidade:
- Alguma dificuldade:

## 3) Mão de obra:

- Número de pessoas envolvidas no processo familiar e contratadas?
- Qualificação/ treinamento, reuniões e planejamento?
- Comercialização?
- Período de trabalho:
- Remuneração:
- Problemas ou dificuldades?

## 4) Produção:

- Como e onde aprendeu a tecnologia utilizada na agropecuária?
- Tipo de produção?
- Adequação de infra-estrutura?
- Produção atual/quantidade?
- Capacidade?
- Planejamento para ampliação e expansão?
- Tem alguma dificuldade ou problema?

## 5) Comercialização:

- Como é feita a venda, direta ou indireta, em feira, em supermercado ou site outros?
- Quem é responsável pelas vendas e compras?
- Como é vendido o produto?
- Descreva como é feito Markentig e propaganda:
- Embalagens:
- Armanezamento e estoque?
- Meio de transporte?
- O poder público tem alguma intervenção?
- Qual é a demanda?

- Faturamento bruto?
- Problemas na comercialização?
- Meio de transporte utilizado para comercialização?

6) Qualidade:

- Como se define?
- Registro do estabelecimento e certificado?
- Padronização;
- Como avalia a qualidade do produto?

7) Informação - atualização, se utiliza de alguma tecnologia, como?

**8) Roteiro de entrevista com a Prefeitura Municipal do Município de Novo Xingu- RS**

- Qual forma as entidades do município que auxiliaram na formação da agroindústria no Município?
- Além dessa entidade teve o apoio de outras instituições para auxiliar nas políticas públicas específicas?
- Qual é o papel da Secretaria de Agricultura perante as agroindústrias?
- Qual é o papel da Secretaria ou Departamento do Meio Ambiente frente às agroindústrias no município?
- Existe alguma política pública de apoio e incentivo, específica?
- Existe trabalho de assistência e trabalho de fortalecimento das agroindústrias do município?
- Como é feita a fiscalização do SIM?
- Existe outro tipo de fiscalização além do SIM?
- Existe alguma marca que destaca o Município e qual o ano de lançamento da mesma?
- Qual a contribuição da agroindústria para com o município atualmente?

**9) Roteiro de Entrevista para a EMATER:**

- O que levou a entidade a contribuir, ajudar a agroindústria desenvolver suas atividades?
- De que forma a mesma contribui?
- Que trabalhos são desenvolvidos e que tipo de assistência é dado?
- Como a entidade caracteriza a agroindústria?
- Quais as potencialidades e dificuldades visualizadas na mesma?
- Que contribuição a mesma proporciona à entidade?
- O que mudou no município com a implementação dessa agroindústria?

**ANEXO****ANEXO A – FOTOS DA AGROINDÚSTRIA DE DERIVADOS DE LEITE DE NOVO XINGU-RS.****FIGURA 1- Inauguração da Agroindústria.**

**Fonte: Prefeitura Municipal de Novo Xingu-RS.**

**FIGURA 2 – Equipamentos da agroindústria.**



**Fonte: Tarciane Roso (Março, 2013).**

**FIGURA 3- Feira da Agroindústria Familiar.**



**Fonte: Prefeitura Municipal de Novo Xingu-RS, 2011.**

**FIGURA 4- Exposição dos produtos da Agroindústria De Derivados de Leite de Novo Xingu-RS na feira, juntamente de outros produtos agroindustriais.**



**Fonte: Prefeitura Municipal de Novo Xingu-RS, 2011.**

**FIGURA 5- Queijo da Agroindústria de Derivados de Leite de Novo Xingu-RS, pronto para ser Comercializado.**



**Fonte: Tarciane Roso (Março, 2013).**