



GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

MANAGING FAMILIAR BASIS AGRIBUSINESS: AN EXPLORATORY STUDY

Espaço reservado para a comissão organizadora
(não escreva nada nesta área)

RESUMO

O presente artigo versa sobre a gestão de agroindústrias familiares, frente aos desafios da produção e comercialização de alimentos, a produção, a produtividade, a Inovação e competitividade no mercado. O objetivos consistem em estudar, a partir do mapeamento e diagnóstico junto às agroindústrias atendidas pelo NEPI (Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação, constituídos em parceria entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e instituições universitárias e tecnológicas), as suas qualidades e fragilidades e os respectivos desafios frente à competitividade no mercado. Com base em estudo exploratório, de abordagem quali-quantitativo e quanto aos meios de investigação, a mesma se apresenta como bibliográfica, documental, de estudo multicaso e de campo. Como resultados apresenta oportunidades, qualidades, limitações e desafios para as agroindústrias estudadas. Agregam-se propostas para a qualificação da gestão das agroindústrias, ampliando seus resultados, geração de oportunidades de trabalho e renda e de agregação de valor. Muitas destas contribuições extensivas as demais agroindústrias de base familiar.

Palavras-chaves: Desenvolvimento; competitividade; propostas.

ABSTRACT

This article focuses on the familiar basis agribusiness' management , towards the challenges of food production and marketing, production, productivity, innovation and competitiveness in the market. The goal is to study, from mapping and diagnosis the agribusinesses assisted by NEPI (Productive Extension Centers and Innovation, established in partnership between the *Gaucha* Agency for Development and Investment Promotion (AGDI) and academic and technological institutions), its strengths and weaknesses and their challenges in the market competitiveness. Based on an exploratory study of qualitative and quantitative approach and about the means of investigation, it appears as bibliographical, documentary, Multicase and field based study. As a result, the study presents opportunities, abilities, limitations and challenges for the studied agribusinesses. Proposals were added up aiming on the



agribusinesses' qualification, enlarging their results, employment income opportunities breeding and accreting value. Many of these results, also show themselves as extensive contributions other agribusinesses family based.

Keywords: Developmen; competitiveness; proposals.

ANAIIS

1. INTRODUÇÃO

Nos diversos setores da economia, a competitividade tem aumentado significativamente nos últimos anos, forçando o aperfeiçoamento e desenvolvimento das empresas para que estas se mantenham em seus respectivos ramos de atividade. É nesse contexto que as pequenas e médias empresas, vem buscando alternativas para se sobressaírem em meio ao cenário mundial.

O setor agroindustrial representa uma parte considerável da região estudada, ao mesmo tempo, muitas dessas agroindústrias são representadas por uma estrutura familiar, apresentando isso diversas fragilidades e desafios em seu processo de gestão. O presente estudo versa sobre o conceito e funcionamento de diferentes agroindústrias das regiões Fronteira Noroeste e Celeiro do Rio Grande do Sul, ao especificar suas qualidades e fragilidades frente à competitividade no atual mercado. Com a constante necessidade de aprimoramento, desenvolvimento e inovação das agroindústrias e micro e pequenas empresas em geral.

O objetivo deste trabalho consiste em estudar, a partir do mapeamento e diagnóstico junto às agroindústrias atendidas pelo NEPI (Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação, constituídos em parceria entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e instituições universitárias e tecnológicas), as suas qualidades e fragilidades e os respectivos desafios frente à competitividade no mercado.

De acordo com Callado e Callado (2005), a gestão das empresas ligadas ao agronegócio brasileiro esta em constante desenvolvimento dentro dos limites que apresentam um padrão de desempenho restrito frente ao seu contexto global. De tal maneira, as empresas ligadas ao agronegócio têm como necessidade a adequação às exigências do mercado consumidor e agroindústria em geral, de forma a tornarem-se um diferencial perante seus concorrentes.

O estudo analisou 50 agroindústrias das regiões Celeiro e Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, sendo 49 delas do ramo de alimentos e apenas uma do ramo de bebidas, com base nos documentos e registros referentes às agroindústrias, disponíveis no Banco de Dados do NEPI, o que faz com que o estudo tenha se desenvolvido na forma de uma pesquisa qualitativa e documental. As etapas deste estudo consistem em uma sequência que se inicia com uma abordagem teórica, trazendo conceitos e perspectivas de diversos autores quanto aos temas apresentados, seguida da metodologia, que descreve toda a pesquisa, explicando desde sua natureza até forma como esta foi realizada. Por fim, o estudo apresenta os dados que foram usados como base para que a identificação das principais fragilidades, desafios e proposições no processo de gestão das agroindústrias familiares da Região Noroeste do Rio Grande do Sul.

2 - METODOLOGIA

A pesquisa tomou como base o banco de dados e registros do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação Fronteira Noroeste e Celeiro – NEPI além outros documentos e registros de atendimento dos Extensionistas do NEPI. Também foram realizadas entrevistas primárias com extensionistas do NEPI, abordando questões abertas, com o objetivo de identificar diretamente as qualidades e fragilidades que são enfrentadas pelas agroindústrias no campo da gestão, e as consequentes proposições, visando identificar os desafios, perspectivas futuras e propostas para a qualificação do processo de gestão.

ANAIS

De um total de 133 empresas industriais atendidas e analisadas pelo NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2014, foram selecionadas 50 agroindústrias do ramo de alimentos e bebidas, com o objetivo de descrevê-las e analisá-las de maneira integrada, listando-as pelos fundamentos conceituais, visando sustentar as considerações conclusivas do estudo respondendo aos objetivos propostos pelo estudo.

Desta maneira a pesquisa classifica-se quanto aos objetivos e natureza como exploratória. Para Gil (1999) a pesquisa exploratória tem por objetivo investigar uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, fato ou fenômeno e com isto gerar maior compreensão a respeito do mesmo. Quanto à sua abordagem como qualitativa e quantitativa e quanto aos meios de investigação, a mesma se apresenta como Bibliográfica, documental, de estudos multicaso e de campo.

3 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O estado do Rio Grande do Sul é dividido em um grupo de Regiões funcionais, das quais a Região Fronteira Noroeste e Celeiro é parte da Região Funcional de número 7, composta pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs) Fronteira Noroeste, Missões, Noroeste Colonial e Celeiro. A região apresenta uma forte tradição na atividade agrícola com a produção de grãos como soja, milho e trigo, além da pecuária, na produção de leite e criação de aves e suínos.

A agricultura e demais atividades agrícolas, se caracterizam pela presença de propriedades com alto nível de tecnologia e mecanização e de um grande número de pequenas propriedades familiares com uma produção bastante diversificada, fato que impõe a necessidade de diferentes medidas de apoio ao pequeno agricultor, através de linhas de financiamento e estímulo à práticas associativas. Um dos problemas que afeta, e por vezes muito, a capacidade de desenvolvimento da RF7, é a falta de uma adequada logística de transportes, que compromete os níveis de competitividade da Região, dada a sua distância para os grandes Mercados e portos distribuidores.

Segundo o documento que analisa e propõe as políticas públicas quanto à instituição de arranjos produtivos locais (APLs) (AGDI, 2014), extensão produtiva e inovação, desenvolvido pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, o PEPI (Projeto de Extensão Produtiva e Inovação) é um instrumento de política industrial que objetiva o aumento da produção, do emprego e da renda, visando a competitividade e a eficiência das empresas do setor industrial por meio da assistência direta para a implantação de soluções e melhorias. Sua atuação se organiza em uma distribuição regionalizada através de 20 Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI), constituídos em parceria entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e instituições universitárias e tecnológicas. No que diz respeito às 50 agroindústrias estudadas, foram analisados alguns fatores com base no diagnóstico do NEPI, a fim de mapear e caracterizar as agroindústrias da região.

No que se trata do número de funcionários, de acordo com NEPI (2014), das 50 empresas estudadas, 38 delas possuem até 10 funcionários, das quais, a grande maioria, composta por 24 empresas, trabalha com até 5 funcionários, e apenas 3 das agroindústrias familiares trabalham com mais de 20 funcionários.

Já no fator que diz respeito ao faturamento anual, não é diferente. O estudo apresenta uma abrangência consideravelmente grande. Das 50 agroindústrias estudadas, levando como base NEPI (2014), exatamente a metade tem um faturamento de até R\$250.000,00 por ano, enquanto apenas 5 possuem um faturamento maior do que R\$10.000.000,00 por ano.

Logo em seguida, o estudo faz referência à idade das agroindústrias, o que destaca

ANAIIS

que, segundo os dados do diagnóstico em NEPI (2014), a grande maioria, representadas por 36 empresas são razoavelmente novas, tendo até 10 anos de atuação, enquanto apenas 14 tem mais de 11 anos, das quais, 4 estão em funcionamento há mais de 20 anos, o que faz com que a grande maioria não tenha ainda encarado um processo de sucessão ou passagem de poder.

As agroindústrias atendidas pelo NEPI e analisadas durante este estudo, estão distribuídas em 17 municípios da Região Fronteira Noroeste e Celeiro, das quais, a grande maioria se concentra em 4 municípios específicos. São eles: Crissiumal, com 8 das empresas estudadas, Cândido Godói, com 7 das empresas e Santa Rosa e Tenente Portela com 6 das empresas estudadas em cada uma, o que proporciona ao estudo uma amplitude, variedade e distribuição espacial de grande relevância no território.

Para a melhor caracterização das agroindústrias e identificação de suas qualidades, fragilidades, desafios e perspectivas, o estudo levou como base as 5 variáveis analisadas durante o diagnóstico realizado pelos extensionistas do NEPI, que versam sobre as áreas de infraestrutura, aquisição, operações, marketing e vendas e produção mais limpa.

A variável considerada como infraestrutura, abrange não apenas à estrutura física da empresa, mas também como se dá seu gerenciamento frente à contabilidade, fluxo de caixa e registros em geral, segundo aponta AGDI (2014). O Ponto da avaliação que diz respeito ao marketing e vendas, leva como base uma análise geral da organização, do mercado onde ela está inserida, de suas vendas e da divulgação de seus produtos e serviços. A área de operações, é a área que normalmente aponta mais fatores a serem analisados, que vão desde a produção do produto ou serviço, até o estoque dos mesmos. A variável que aborda a Produção mais limpa (P+L) consiste na aplicação contínua da estratégia preventiva aos processos, produtos e serviços da organização, visando aumentar a eficiência e reduzir os riscos aos seres humano e ao meio ambiente de uma maneira geral. No que diz respeito à aquisição, também entendida como “suprimentos”, é feita uma referência à equipe de aquisição e ao seu processo, aos fornecedores, à equipe de estocagem e ao processo de estocagem. Baseando-se nas avaliações realizadas pelos extensionistas durante o projeto e apontadas por NEPI (2014), pode-se concluir que as empresas estudadas apresentam um diagnóstico a ser visto com atenção. Ao mesmo tempo em que 7 empresas ultrapassam a marca dos 80% em uma maneira geral no resultado de seus diagnósticos, outras 24 empresas não chegam à 60% no valor final, o que representa a existência de dificuldades e lacunas no processo de gestão, considerando as 5 variáveis.

Quanto à variável de aquisição, segundo NEPI (2014), 14 das 50 agroindústrias estudadas apresentam uma pontuação superior à 80%, o que pode ser visto nesses casos, como uma das qualidades das mesmas, outras 11 agroindústrias apresentam um resultado inferior à 50%. NEPI (2014) também aponta que quanto à Produção mais Limpa das 50 empresas analisadas, mais da metade delas, não atingiu a marca dos 60% em seu resultado. No que diz respeito às Operações, 7 das 50 agroindústrias analisadas apresentaram um valor superior à 80%, outras 23 não alcançaram os 60% de acordo com os dados estudados. Na variável de Marketing e Vendas, o mesmo número de 7 empresas supera a pontuação de 80%, enquanto na parte inferior da tabela, o número de empresas que não atinge os 60%, é 22. Por fim a variável de estrutura, aponta que 17 das 50 agroindústrias obtiveram uma avaliação acima de 80%, enquanto 19 obtiveram um resultado inferior à 60%.

A partir do estudo foram mapeadas as qualidades e fragilidades no processo de gestão das agroindústrias familiares. Quanto as qualidades, são destacadas: conhecimento quanto ao processo de produção; disponibilidade abundante de matéria prima; boa relação com clientes e fornecedores; solidez financeira; características de produção artesanal; e potencial de produção. Quanto as fragilidades, são destacadas: falta de especialização por parte dos gestores; pouco conhecimento na área de marketing e vendas; análise dos custos de produção;

ANAIS

logística da localização das agroindústrias e a burocracia com questões sanitárias; e análise dos concorrentes e do mercado em geral.

Considerando as perspectivas futuras das agroindústrias, a partir do mapeamento das qualidades e fragilidades, foram identificados e delimitados desafios e perspectivas no processo de gestão das agroindústrias da região. Esta delimitação observou os quesitos explorados na metodologia de trabalho do NEPI, que considera Infraestrutura, Marketing e Vendas, P + L, Operações e Aquisições.

Portanto, são apontados como desafios para as agroindústrias estudadas:

- a) A ampliação da produção, da produtividade, da competitividade e da sustentabilidade econômica, tecnológica, social e ambiental das agroindústrias;
- b) O estabelecimento de redes de cooperação e complementaridade entre as agroindústrias, visando ampliar a penetração de mercado, reduzindo custos de produção e obter a regularização sanitária (SIM, CISPOA e/ou SIF) reduzindo as informalidades;
- c) O fortalecimento das marcas individuais das agroindústrias através da criação de mecanismos integrados de comercialização e relações com o mercado e, perseguindo a constituição da certificação de origem;
- d) A promoção de investimentos na mecanização e automação produtiva, que têm como objetivo aumentar a produção e produtividade, sem comprometer as características da produção artesanal e colonial;
- e) O fomento dos mecanismos de fornecimento de matérias-primas e garantia de qualidade, na dimensão da própria propriedade e/ou fornecedores locais, de forma a garantir a segurança da qualidade do produto oferecido ao mercado; e
- f) A qualificação de programas e políticas públicas de fomento e de apoio diferenciado à viabilização e sustentabilidade da agricultura familiar, por meio da agregação de valor pelas agroindústrias.

Por fim, as propostas formuladas e apresentadas a partir deste estudo são:

- a) o desenvolvimento de um programa de formação de gestores para agroindústrias;
- b) Fortalecer e aprimorar os programas de extensão tecnológica e de gestão, através da cooperação entre poder público, Universidade, centros tecnológicos e empresas, de forma a possibilitar o maior acesso das agroindústrias às inovações e o aprimoramento contínuo;
- c) Organizando uma rede de cooperação entre as agroindústrias que venha a ampliar o acesso a novos mercados, formando alianças estratégicas entre as agroindústrias para propor e gerir projetos de qualificação contínua e que visam o desenvolvimento da competitividade dos produtores;
- d) Elaborar um projeto de marketing em comum, com a definição de marcas comuns e a agregação de valor, gerando vantagem competitiva; e
- e) Criação e o desenvolvimento de projetos de integração dos órgãos públicos e privados de fomento às agroindústrias e a criação e constituição de um centro regional de cooperação à agroindústria e demais elos da cadeia agroindustrial de alimentos, qualificando a gestão destas.

4 - CONCLUSÃO

A partir dos dados e resultados alcançados, conclui-se que o estudo atingiu os objetivos propostos de caracterizar a região e as agroindústrias, identificando suas qualidades e fragilidades e apontando desafios e perspectivas e propondo ações para qualificações no processo de gestão destas agroindústrias. As facilidades do estudo se deram devido à organização dos dados do NEPI, de tal maneira que os documentos desenvolvidos pelo NEPI são de acesso à universidade e à comunidade, é apontada como uma facilidade no desenvolvimento do estudo onde, principalmente, a disponibilidade e prestatividade dos

ANAIIS

participantes do núcleo do NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro. Já as limitações do estudo, aparecem na dificuldade de aplicação das conclusões do estudo para demais regiões dentro e fora do estado, de forma que os dados foram coletados e analisados especificamente, o que impossibilita uma generalização para dentro e fora dos demais NEPIs.

É de extrema importância, um estudo sobre a possibilidade de desenvolvimento como deve se dar a criação de uma rede de cooperativas para as agroindústrias da região, visando atingir as habilitações sanitárias, desenvolvendo uma marca para as agroindústrias e agregando vantagem competitiva à elas.

Portanto, entende-se que, devido ao fato de as agroindústrias familiares do Noroeste do Estado do Rio Grande do sul, representarem um fator de tão grande importância para a sociedade local, é de grande valia este estudo e estudos futuros que visem a qualificação de sua gestão, desenvolvendo as agroindústrias nos quesitos de Infraestrutura, Marketing e Vendas, Produção mais Limpa, Aquisições e Operação, focando no crescimento e desenvolvimento de sua vantagem competitiva e da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGDI. 4 Anos de política pública de APLs e extensão produtiva e inovação. SDPI/AGDI.

Porto Alegre – RS. 2014.

AGDI/AIPD. Convênio no. 001/2012-AGDI-DPI, Processo 000255-37.01/13-0. Viabiliza os NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro. AGDI, Porto Alegre/RS. 2012.

AGDI/AIPD. Convênio no. 032/2013-AGDI-DPI, Processo 9723701/13-3,. Viabiliza os NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro. AGDI, Porto Alegre/RS. 2013.

AGDI/UNISINOS. Manual Global Projeto Extensão Produtiva e Inovação. SDPI/AGDI. Porto Alegre/RS. 2014.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Gestão de custos no agronegócio. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEPI. Relatório Prestação de Contas da Execução Física, Convênio no. 032/2013-AGDI, Processo 9723701/13-3 . AIPD/Unijuí Campus Santa Rosa. 2014.